



ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

«ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ»

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ
ΚΑΡΟΛΙΝΑ ΝΙΚΟΛΑΟΥ
Α.Φ.Τ. 11201422

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
Κρίστης Χασάπης

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστήμων και Διοίκησης, του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2016

Περιεχόμενα

Περίληψη	7-9
Ευχαριστίες.....	10
Κεφάλαιο I: Εισαγωγή	11
Κεφάλαιο II: Ανασκόπηση Σχετικής Βιβλιογραφίας.....	14
2.1- Ανθρώπινη συμπεριφορά	14
2.1.1- Είδη συμπεριφοράς	14-15
2.2- Ανθρώπινες δεξιότητες	15-16
2.3- Νοημοσύνη.....	17
2.4-.Κριτήρια νοημοσύνης	17-18
2.5-.Είδη νοημοσύνης.....	18
2.5.1-.Γνωστική νοημοσύνη - IQ	18-19
2.5.2-.Συναισθηματική νοημοσύνη - EI	19
2.5.3-.Πνευματική νοημοσύνη - SQ.....	19-20
2.5.4-.Διοικητική νοημοσύνη, (MQ).....	20-21
2.6- Σύγκριση ειδών νοημοσύνης σε σχέση με την ηγεσία και τις επαγγ. ικανότητες	21
2.6.1-.Σύγκριση IQ - EQ	21-23
2.6.2-.Σύγκριση IQ - EQ - MQ.....	23
2.6.3-.Σύγκριση EQ - SQ.....	23-24
2.7-.Συναισθήματα	24-26
2.8-.Διαδικασίες ελέγχου των συναισθημάτων	26-27
2.9-.Θεωρίες συναισθημάτων.....	27-29
2.10-.Συναισθηματική Νοημοσύνη	29-32
2.11-.Ορισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	32-34
2.12-.Θεωρίες συναισθηματικής νοημοσύνης	34
2.12.1-Θεωρία Goleman (1997).....	34-35
2.12.2-.Θεωρία Goleman (1998).....	35
2.12.3-.Θεωρία Goleman-Boyatzis-Rhee	36-38
2.12.4-.Θεωρία Salovey και Mayer	38-40
2.12.5-.Θεωρία CARES	40-41
2.12.6-.Θεωρία Cooper-Sawaf.....	41

2.12.7-Θεωρία Bar-On	41
2.12.8-Θεωρία Lane και των συνεργατών του.....	41-42
2.13- Συναισθηματική νοημοσύνη και ψυχολογία.....	42-43
2.14- Συναισθηματική νοημοσύνη και ανθρώπινος εγκέφαλος	43-47
2.14.1- Νευρολογική σχέση εγκεφάλου και συναισθηματικής νοημοσύνης.....	47-49
2.15- Μέτρηση συναισθηματικής νοημοσύνης	49
2.16- Μοντέλα μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	50
2.17- Εκτίμηση μοντέλων μέτρησης	50-53
2.18- Αλεξιθυμία - Έλλειψη Συναισθηματικής Νοημοσύνης	53-54
2.19- Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στις επιχειρήσεις.....	54-56
2.20- Συναισθηματική Νοημοσύνη και Αστυνομία	56-60
2.21- Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία	60-64
2.22- Χαρακτηριστικά συναισθηματικά ευφυών ηγετών.....	64
2.23- ΣΝ και αποτελεσματική ηγεσία	66-67
Κεφάλαιο III: Μεθοδολογία Έρευνας	68
3.1- Σκοπός της Έρευνας.....	68
3.2- Μέθοδος Έρευνας	69
3.3- Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων	69-70
3.4- Αξιοπιστία ερωτηματολογίου ECI.....	70-71
3.5- Μέθοδος Δειγματοληψίας	71-72
3.6- Στατιστική Ανάλυση	72-74
Κεφάλαιο IV: Παρουσίαση Αποτελεσμάτων	75
4.1- Δημογραφικά Στοιχεία	75
4.2- Συνολική Κατανομή απαντήσεων ερωτηματολογίου ΣΝ.....	76-77
4.3- Μέσος όρος ΣΝ συμμετεχόντων και μέσος όρος ανα δεξιότητα	77-78
4.3.1- Αυτοεπίγνωση.....	78-79
4.3.2- Αυτοδιαχείριση	79
4.3.3- Κοινωνική επίγνωση	79
4.3.4- Διαχείριση σχέσεων.....	80
4.3.5- Γνωστικός παράγοντας	80

4.4-Δυνατά και Αδύνατα Σημεία.....	80-82
4.5-Σύγκριση Ανδρών και Γυναικών	82-85
4.6- Συσχέτιση ΣΝ και εργασιακής εμπειρίας	85-87
4.7- Πολλαπλή Παλινδρόμηση.....	88-89
Κεφάλαιο V: Επίλογος	90
5.1-Συμπεράσματα	90-91
5.2-Εισηγήσεις.....	91-93
Βιβλιογραφία.....	94-97
Παραρτήματα.....	98-125

Πίνακες

Πίνακας 1. Χαρακτηριστικά Πνευματικής Νοημοσύνης.....	24
Πίνακας 2. Βασικές Οικογένειες Συναισθημάτων	26
Πίνακας 3. Χρονολογική Ανάπτυξη Του Πεδίου Της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	30-32
Πίνακας 4. Κυριότεροι Ορισμοί Της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	32-34
Πίνακας 5. Οι Συναισθημ. Δεξιότη. και τα Χαρακτηριστικά τους σύμφωνα με τον Goleman.....	35
Πίνακας 6. Συναισθηματικές Δεξιότητες και αντίστοιχα χαρακτηριστικά τους σύμφωνα με τους Goleman, Boyatzis και Rhee, 1998	36
Πίνακας 7. Υψηλού Βαθμού Συμπεριφορές Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	65
Πίνακας 8. Κλίμακες-Υποκλίμακες του ερωτηματολογίου ECI.....	70
Πίνακας 9. Γενικός Κατάλογος Συμμετεχόντων Στην Έρευνα.....	72
Πίνακας 10. Παράγοντες και υποπαράγοντες ερωτηματολογίου Συναισθηματικής Νοημοσύνης ECI.....	74
Πίνακας 11. Χρόνια διοικητικών καθηκόντων των συμμετεχόντων	75
Πίνακας 12. Περιγραφικά στατιστικά συνολικής ΣΝ και των 5 κυρίως παραγόντων.....	77
Πίνακας 13. Χρόνια υπηρεσίας σε διοικητικά καθήκοντα.....	84
Πίνακας 14. Σύγκριση Αντρών και Γυναικών στο μέσο επίπεδο ΣΝ – T-test (Μέσος όρος, Τυπική Απόκλιση).....	84-85
Πίνακας 15. Γραμμικές Συσχετίσεις κατά Pearson κυρίως παραγόντων μεταξύ τους και με έτη εργασιακής εμπειρίας	85
Πίνακας 16. Συσχέτιση κατά Pearson της εργασιακής εμπειρίας με τους 24 υποπαράγοντες του ερωτηματολογίου ECI.....	87
Πίνακας 17. Πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση της Συνολικής ΣΝ και του κυρίως παράγοντα ΣΝ στην Αυτοδιαχείριση με χρόνια διοικητικών καθηκόντων αφού συνυπολογιστεί η επίδραση του φύλου. Φύλο=1 όταν Γυναίκα.....	89
Πίνακας 18. Πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση των 4άρων υποπαραγόντων με εργασιακή εμπειρία αφού συνυπολογιστεί η επίδραση του φύλου.....	89

Γραφήματα

Γράφημα 1. Μοντέλο ΣΝ & Επιχειρησιακής Αποτελεσματικότητας	12
Γράφημα 2. Απεικόνιση Των Συναισθημ. Δεξιοτήτων Κατά Mayer Και Salovey, 1997	39
Γράφημα 3. Επίδραση Του Νευρικού Συστήματος Στη Φυσιολογία Του Οργανισμού	49
Γράφημα 4. Αποτυχημένοι - Επιτυχημένοι Ηγέτες.....	67
Γράφημα 5. Κατανομή φύλου στο δείγμα (n=130).....	75
Γράφημα 6. Ιστόγραμμα Κατανομής Ποσοστού Συνολικής Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο δείγμα. Οι αριθμοί στις ράβδους συμβολίζουν αριθμό συμμετεχόντων.	77
Γράφημα 7. Μέσο ποσοστό συνολικής ΣΝ και των 5 κυρίως παραγόντων.....	78
Γράφημα 8. Ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ECI με ποσοστό απαντήσεων 4 και 5 πέραν του 80% - Δυνατά σημεία	81
Γράφημα 9. Ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ECI με ποσοστό απαντήσεων 0 έως 2 (Καθόλου έως Σπάνια) πέραν του 20% - Αδύνατα σημεία	82
Γράφημα 10. Σύγκριση Αντρών και Γυναικών	83

Περίληψη

Τα συναισθήματα προϋπάρχουν της νόησης και επηρεάζουν οτιδήποτε κάνουμε. Από αυτό το γεγονός προκύπτει και η σημασία της έννοιας που εξετάζεται, και το συνακόλουθο επιστημονικό ενδιαφέρον. Η αντίληψη ότι ο χειρισμός των συναισθημάτων είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία στη ζωή αρχίζει να κερδίζει έδαφος και βρίσκει εφαρμογή σε όλα τα πεδία των ανθρωπίνων σχέσεων (οικογενειακό, σχολικό, εργασιακό κ.τ.λ.). Η αλήθεια είναι ότι πρώτες οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να επωφεληθούν από την νέα έννοια, ενσωματώνοντας την σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας τους.

Αν και είναι περιορισμένη η πρακτική και ερευνητική εμπειρία γύρω από τη «συναισθηματική νοημοσύνη» (ΣΝ), οι ειδικοί δηλώνουν ότι ίσως αυτή, η σχετικά άγνωστη έννοια στο ευρύ κοινό, να είναι το καλύτερο εφόδιο για την επιτυχία στη ζωή του ατόμου, αναθεωρώντας τι τελικά σημαίνει να είσαι «έξυπνος». Θεωρητικά η έννοια αυτή συντελεί, ώστε να ανταπεξέλθει ο άνθρωπος στις δυσκολίες και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος, υποβοηθούμενος από τα ίδια τα συναισθήματά του.

Ο σκοπός της έρευνας είναι διττός. Αρχικά γίνεται προσπάθεια, με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία, να αναλυθεί διεξοδικά η έννοια της ΣΝ και να τονιστεί η αξία της σε σχέση με τις δυνατότητες που διανοίγονται από τη χρήση της στον εργασιακό και κοινωνικό χώρο.

Στη συνέχεια, η εργασία επιχειρεί να διαπιστώσει ερευνητικά μέσω ενός ερωτηματολογίου συναισθηματικής νοημοσύνης, την ύπαρξης ή μη, Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην Κυπριακή Αστυνομία και την δημιουργία μιας πρώτης εντύπωσης για τη θέση που κατέχει η έννοια αυτή, σε επίπεδο ηγεσίας και management και παράλληλα να εξετάσει κατά πόσο η εργασιακή εμπειρία των μελών της Αστυνομίας που εκτελούν Διοικητικά Καθήκοντα επηρεάζει το επίπεδο της συναισθηματικής τους νοημοσύνης.

Για τη διεξαγωγή της έρευνας απαντήθηκε το ερωτηματολόγιο ECI, από 130 μέλη της Κυπριακής Αστυνομίας, τα οποία ένεκα της θέσης και του βαθμού τους (Λοχίες και άνω) ασκούν διοικητικά καθήκοντα.

Η στατιστική ανάλυση βασίστηκε στη χρήση των στατιστικών λογισμικών προγραμμάτων SPSS 17.0 και Microsoft Excel 2007. Τα αποτελέσματα έδειξαν κατά πρώτο ότι, η ΣΝ κατέχει μία θετικά ισχυρή θέση ανάμεσα στους ηγέτες της Κυπριακής Αστυνομίας και κατά δεύτερο ότι υπάρχει μία σθεναρή σχέση της ΣΝ με την παράμετρο της εργασιακής εμπειρίας.

Η έννοια που εξετάζεται αποτελεί τμήμα ενός ευρύτερου θεματικού κύκλου που διερευνά κυρίως η Επιστήμη της Ψυχολογίας με τον γενικό τίτλο: «νοημοσύνη». Κατά συνέπεια η παρούσα εργασία ακολουθεί την εξής παραγωγική πορεία:

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται συνοπτικά το αντικείμενο και η στοχοθεσία της έρευνας. Επίσης, επιχειρείται μία πρώτη προσέγγιση της έννοιας και τονίζεται η σημασία της σε σχέση με την ηγεσία.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μία ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας. Συγκεκριμένα στην υποενότητα 2.1 παρουσιάζονται όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά της νοημοσύνης που καθορίζουν τη συμπεριφορά του ανθρώπου στον κοινωνικό και εργασιακό του χώρο. Η έννοια, τα είδη και η συγκριτική τους θεώρηση καλύπτουν οι υποενότητες 2.2 - 2.6 Στην υποενότητα 2.7 αναλύονται τα συναισθήματα, αφού αυτά προπάντων ταυτοποιεί και χειρίζεται το είδος της νοημοσύνης που εξετάζεται. Στις υποενότητες που ακολουθούν επιχειρείται μία βαθύτερη και ουσιαστικότερη προσέγγιση της έννοιας μέσω της ιστορικής αναδρομής και διαφόρων ορισμών που διατύπωσαν οι επιστήμονες προκειμένου να συλλάβουν την ουσία της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ). Παράλληλα στην υποενότητα 2.14 η ΣΝ συναντά την νευροφυσιολογική της βάση, ώστε ο αναγνώστης να έχει μία ολική εικόνα της έννοιας που εξετάζεται. Αν όμως η συναισθηματική νοημοσύνη υπάρχει και είναι επωφελής για τον άνθρωπο και την κοινωνία, αυτή πώς μπορεί να μετρηθεί και κατόπιν να βελτιωθεί; Τα θέματα αυτά εξετάζονται στην υποενότητα 2.15 εμπλουτισμένα με πίνακες και διαγράμματα που δίνουν μία λεπτομερή εικόνα των μοντέλων που προτείνονται. Βέβαια τα τελευταία δέχτηκαν κριτική και φυσικά μία αμερόληπτη παρουσίαση δε θα μπορούσε να μην τη συμπεριλάβει. Αυτό γίνεται στην υποενότητα 2.17. Η Αλεξιθυμία που αποτελεί την «άλλη» πλευρά της ΣΝ παρουσιάζεται στην υποενότητα 2.18 ενώ η υποενότητα 2.19 είναι αφιερωμένη στον κόσμο των επιχειρήσεων ο οποίος για λόγους που αναλύονται αναζητά ένα νέο management και η συναισθηματική νοημοσύνη συνεισφέρει σ' αυτή την κατεύθυνση. Περαιτέρω στην υποενότητα 2.20, γίνεται αναφορά στη ΣΝ στην Αστυνομία, όπου καταγράφεται η αναγκαιότητα ύπαρξης της η μη, ως εργαλείο πρόσληψης, εκπαίδευσης, προαγωγής σε διεθνές και τοπικό επίπεδο. Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας ολοκληρώνεται με τα χαρακτηριστικά των συναισθηματικά ευφυών ηγετών και την εκτίμηση σε ότι αφορά την ΣΝ και την αποτελεσματική ηγεσία.

Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας, ενώ στο τέταρτο παρουσιάζονται στατιστικά τα διάφορα αποτελέσματα, ώστε να εξαχθούν προτάσεις και συμπεράσματα τα οποία αναλύονται στο πέμπτο κεφάλαιο. Στο ίδιο κεφάλαιο προστίθενται και οι διάφορες εισηγήσεις.

Συμπερασματικά, μέσα από τα βιβλιογραφικά και ερευνητικά στοιχεία φαίνεται η ΣΝ να αποτελεί ένα πεδίο έρευνας και πρακτικής πολλά υποσχόμενο. Παρόλα αυτά όμως, δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να παραγκωνιστούν και οι υπόλοιπες ανθρώπινες δεξιότητες, αφού η συνέργεια όλων οδηγεί τελικά στο επιθυμητό αποτέλεσμα, την προσωπική και επαγγελματική ευημερία.

Ευχαριστίες

Πρώτα απ' όλα, θέλω να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, Κρίστη Χασάπη και τον καθηγητή του Πανεπιστημίου Κύπρου, Άνδρο Καπαρδή για την συνεργασία, την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση στην εκπόνησή της μεταπτυχιακής μου διατριβής.

Περαιτέρω θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς, τον φίλο Νικόλα Νικολαΐδη, γιατί με ενέπνευσε να επιλέξω το θέμα της παρούσας εργασίας, και στάθηκε δίπλα μου καθ' όλη την διάρκεια της συγγραφής της.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω ειλικρινά όλους τους συναδέλφους μου, που συμμετείχαν στην έρευνα για το χρόνο που διέθεσαν. Χωρίς αυτούς η παρούσα εργασία δε θα ήταν δυνατό να πραγματοποιηθεί.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στον σύζυγο μου, Ηλία για την υποστήριξη και την ηθική συμπαράσταση όλο αυτό το διάστημα και στις δύο μου κόρες, Σοφία και Θεοδώρα, για την υπομονή που υπέδειξαν.

Κεφάλαιο Ι

Εισαγωγή

Για δεκαετίες είχε δοθεί τεράστια έμφαση σε συγκεκριμένες πλευρές της νοημοσύνης, όπως στη «λογική αιτιολόγηση» (logical reasoning), αριθμητικές ικανότητες, χωροθετικές ικανότητες, κατανόηση αναλογιών, λεκτικές ικανότητες, κ.λ.π. Όμως, οι ερευνητές προβληματίζονταν από το γεγονός ότι ενώ το IQ μπορούσε να προβλέψει σε επαρκή επίπεδο την ακαδημαϊκή επιτυχία και σε μικρότερο επίπεδο την επαγγελματική, παράλα αυτά φαινόταν ότι κάτι έλειπε από τη «συνταγή» της επιτυχίας στην ζωή ενός ατόμου. Η παρούσα εργασία έχει ως αντικείμενο την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης (την ικανότητα του ανθρώπου να κατανοεί, ελέγχει και να χειρίζεται κατάλληλα τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων) της οποίας το περιεχόμενο είναι άγνωστο στο ευρύ κοινό, γνωστό όμως σε μία μερίδα ανθρώπων (κυρίως ηγετών από τον κόσμο των επιχειρήσεων) που προσπαθούν να αποκομίσουν κέρδος από τα πλεονεκτήματα που αυτή παρέχει.

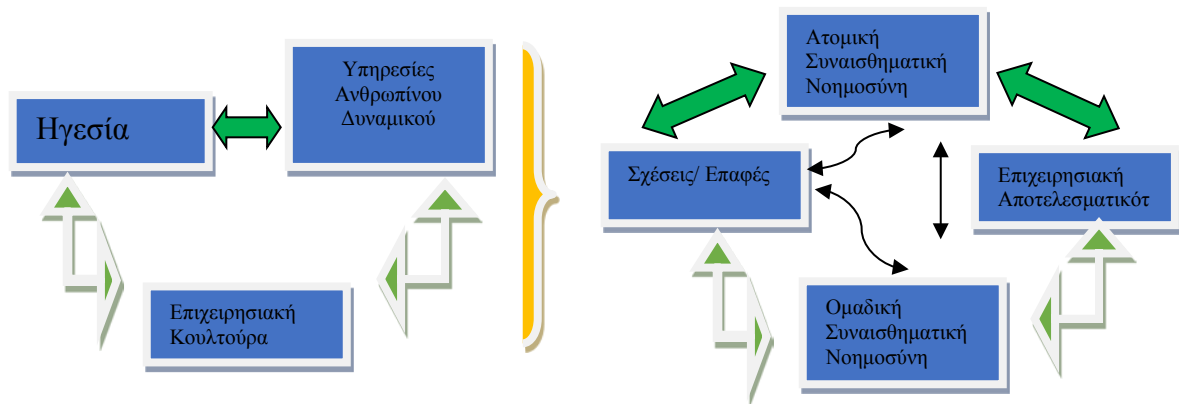
Τα συναισθήματα προϋπάρχουν της νόησης και επηρεάζουν οτιδήποτε κάνουμε. Από αυτό το γεγονός προκύπτει και η σημασία της έννοιας που εξετάζεται, και το συνακόλουθο επιστημονικό ενδιαφέρον. Η αντίληψη ότι ο χειρισμός των συναισθημάτων είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία στη ζωή αρχίζει να κερδίζει έδαφος και βρίσκει εφαρμογή σε όλα τα πεδία των ανθρωπίνων σχέσεων (οικογενειακό, σχολικό, εργασιακό κ.τ.λ.). Η αλήθεια είναι ότι πρώτες οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να επωφεληθούν από την νέα έννοια, ενσωματώνοντας την σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας τους.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ) είναι μια σχετικά πρόσφατη συμπεριφορική έννοια, η οποία έγινε επίκεντρο συζητήσεων και αναλύσεων έπειτα από το βιβλίο του Daniel Goleman «Emotional Intelligence» το 1995. Παρομοιάζεται σαν ένα παλιό κρασί σε καινούριο μπουκάλι¹ και οι ρίζες της βρίσκονται στις θεωρίες περί προσωπικότητας και κοινωνικότητας του ατόμου.

¹ Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J. & Hooper, G. S., (2002) "Workgroup emotional intelligence. Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus", Human Resource Management Review, vol. 12, pp.195-214

Ορισμένα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ηγεσίας που φαίνεται να βασίζονται στην συναισθηματική νοημοσύνη όπως η αυτοπεποίθηση, η αυτοεκτίμηση, ο ηθικός χαρακτήρας, η προσαρμοστικότητα, η ευελιξία, η καινοτομία, η ανάπτυξη εμπιστοσύνης, ο χειρισμός των συγκρούσεων και η αντικειμενική αυτοκριτική ενισχύουν σημαντικά την επιτυχία των ηγετών και των μάντζερ. Η ΣΝ είναι άμεσα συσχετιζόμενη με την οργανωσιακή ανάπτυξη και εξέλιξη των ανθρώπινων πόρων, επειδή προβάλλει έναν νέο τρόπο αντίληψης και αποδοχής των ανθρωπίνων συμπεριφορών, μοντέλων διοίκησης, διαπροσωπικών σχέσεων και γενικών αντιλήψεων. Συμβάλλει, στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, στο σχεδιασμό της εργασίας, στη στελέχωση των τμημάτων, στην ανάπτυξη καινοτομιών, στον όγκο των πωλήσεων, στις σχέσεις με τους πελάτες και σε όλους εκείνους τους τομείς που απαιτούν την αποτελεσματική ηγεσία για την επίτευξη του αποτελέσματος.

Μέσα από τη βιβλιογραφία και τις διάφορες έρευνες φαίνεται να μην έχει εξαχθεί ένα τελικό συμπέρασμα σχετικά με την υπόθεση ότι η ΣΝ επηρεάζει, ή όχι, την απόδοση των υπαλλήλων, όπως και για το ποια είναι επακριβώς τα εργασιακά πλεονεκτήματα που προσφέρει.



Γράφημα 1. Μοντέλο Συναισθηματικής Νοημοσύνης Και Επιχειρησιακής Αποτελεσματικότητας²

Ο David McClelland το 1975 ήταν ο πρώτος που συσχέτισε την εργασιακή απόδοση με κάποιες από τις ανθρώπινες δεξιότητες³. Από διάφορες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν όπως του Seligman το 1990⁴, της εταιρείας Hay/McBer Research and Innovation Group το 1997⁵, των

² Cherniss C., (1999), "The business Case for Emotional Intelligence", Graduate School of Applied and Professional Psychology (GSAPP) Rutgers University.

³ Goleman, D., "Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building" & "An EI - based theory of performance", από το βιβλίο The Emotionally Intelligent Workplace, Cherniss, C. and Goleman, D., (κεφάλαιο 3)

⁴ Teng Fatt J., (2002) "Emotional Intelligence: For Human Resource Managers", Management Research News, vol. 25, No11, σσ.57-74

⁵ ο. π. Teng Fatt J.

Spencer & Spencer το 1993⁶ των Lusch & Serpkensi το 1990⁷ και του Rosenthal το 1994⁸, έχει διαπιστωθεί ότι η ΣΝ των υπαλλήλων επηρεάζει την απόδοση στην εργασία τους.

Στην παρούσα μελέτη η συναισθηματική νοημοσύνη προσεγγίζεται ως εξής: Στην αρχή καθορίστηκε η σκοποθετική, η δομή της έρευνας και οι βιβλιογραφικές πηγές. Έγινε περιήγηση κυρίως στον χώρο της ξένης βιβλιογραφίας, αντλώντας το υλικό από επιστημονικά άρθρα, βιβλία και το διαδίκτυο, αποδίδοντάς το με προσοχή, ώστε ν' αποφευχθούν μεταφραστικές ατέλειες. Αρχικά, εστιάστηκε η προσοχή στη διευκρίνηση του όρου «συναισθηματική νοημοσύνη», αφού πρόκειται για καινούργια έννοια και στην ανάδειξη της σημασίας της σε όλους τους τομείς της ζωής, ειδικότερα στον εργασιακό. Ουσιαστικός σκοπός της έρευνας είναι να συνδυάσει την ηγεσία με την ψυχολογία της ανθρώπινης συμπεριφοράς και ιδιαίτερα με τη θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης και τις θεωρίες της. Με βάση τα πιο πάνω η πρώτη μας υπόθεση σε σχέση με τον σκοπό και τους στόχους της παρούσας εργασίας είναι:

Υπόθεση 1: Η ΣΝ υπάρχει στην Κυπριακή Αστυνομία σε επίπεδο ηγεσίας και management.

Μέσα από τη βιβλιογραφία και τις διάφορες έρευνες φαίνεται να μην έχουν διεξαχθεί έρευνες, οι οποίες αποδεικνύουν ή δε δείχνουν συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την επαγγελματική εμπειρία. Η παρούσα μελέτη θέλει να εξετάσει αυτή την υπόθεση, θεωρώντας λογικό ότι ένας ηγέτης με μεγάλη εμπειρία, είναι σε ευκολότερη θέση να αναγνωρίζει και να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων, όπως επίσης και να ελέγχει τα συναισθήματα τα δικά του, τις αντιδράσεις και τις παρορμήσεις του. Επιπλέον θα πρέπει να έχει μεγαλύτερη ικανότητα στην επικοινωνία και στις διαπροσωπικές σχέσεις. Καταλήγουμε έτσι στην δεύτερη υπόθεση:

Υπόθεση 2: Η εργασιακή εμπειρία των ηγετών της Κυπριακής Αστυνομίας επηρεάζει θετικά το επίπεδο της συναισθηματικής τους νοημοσύνης.

⁶ ο. π. Teng Fatt J.

⁷ Cherniss, C., (2002) "Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters", paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology

⁸ ο. π. Cherniss, C.

Κεφάλαιο II

Ανασκόπηση Σχετικής Βιβλιογραφίας

2.1 Ανθρώπινη Συμπεριφορά

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει μία εκτεταμένη βιβλιογραφική αναφορά στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Είναι λογικό, αν σκεφτεί κάποιος ότι η συμπεριφορά του ανθρώπου αποτελεί την «ορατή» προέκταση του ψυχικού του βίου και διαμορφώνεται διαλεκτικά από την συμπεριφορά των άλλων. Αυτή διεισδύει βαθιά στον ψυχικό του κόσμο με αποτέλεσμα να καθορίζει σε μεγάλο βαθμό το ψυχικό του «είναι». Σ' αυτή την περίπτωση η φράση: «η συμπεριφορά του είναι αυτό που είναι» εκφράζει μια μεγάλη αλήθεια. Η συμπεριφορά περιλαμβάνει λεκτικά και μη λεκτικά μηνύματα. Η λεκτική συμπεριφορά αφορά την αναζήτηση, τη σύλληψη, τη δημιουργία, τη δήλωση, την επεξήγηση και την υποστήριξη ιδεών. Η μη λεκτική συμπεριφορά αφορά τις εκφράσεις του προσώπου, τα μάτια, τις κινήσεις των χεριών και των ποδιών και τη γενικότερη εμφάνιση και «χωροθέτηση» του ατόμου. Ο συνδυασμός και των δύο συμπεριφορών είναι ουσιώδης.

2.1.1 Είδη Συμπεριφοράς

Η ανθρώπινη συμπεριφορά διαχωρίζεται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες⁹:

- Γονεϊκή συμπεριφορά είναι η συμπεριφορά όταν κάποιος συμπεριφέρεται βάση του τι είναι «πρέπον», σωστό ή λάθος. Η συμπεριφορά διακρίνεται από στοργή, συμπάθεια, προστασία, πειθαρχία ή δογματισμό και έλεγχο.
- Ενήλικη συμπεριφορά είναι η συμπεριφορά όταν κάποιος συλλέγει πληροφορίες και τις χρησιμοποιεί, ώστε να εξάγει συμπεράσματα και να πάρει αποφάσεις. Η συμπεριφορά αυτή βασίζεται περισσότερο στη σκέψη, παρά στο συναίσθημα.
- Παιδική συμπεριφορά είναι η συμπεριφορά η οποία επηρεάζεται μόνο από το συναίσθημα και είναι κατά κύριο λόγο αυθόρμητη.

9. Stewart D. M. (editor), "Handbook of management skills", Gulf Professional Publishing, second edition, 1992, σελ.165-168

Ο συνδυασμός των τριών παραπάνω συμπεριφορών και η κατάλληλη επιλογή καθεμιάς από αυτές αποτελεί τη καινούρια θεώρηση σχετικά με την ανάλυση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και ονομάζεται «συναλλακτική ανάλυση». Επιπλέον η συμπεριφορά ενός ατόμου μπορεί άλλοτε να είναι ήπια και διαλλακτική και άλλοτε επιθετική και αδιάλλακτη ανάλογα με την κατάσταση που αντιμετωπίζει το άτομο και το στόχο που θέλει να επιτύχει. Η επίτευξη του στόχου πάλι είναι η συνάρτηση κάποιων ικανοτήτων που αποκτά το άτομο στην αλληλεξάρτησή του με το κοινωνικό περιβάλλον. Στην περίπτωση αυτή γίνεται λόγος για δεξιότητες που είναι σημαντικές για την ατομική του πρόοδο και ευημερία.

2.2 Ανθρώπινες Δεξιότητες

Ανθρώπινες δεξιότητες¹⁰ (People skills) είναι συμπεριφορές οι οποίες χρησιμοποιούνται σε καταστάσεις όπου κάποιο άτομο έρχεται «ενώπιος - ενωπίω» με κάποιο άλλο και συνεργούν ώστε να προκύψει ένα χρήσιμο αποτέλεσμα. Η συμπεριφορά επηρεάζεται από τις σκέψεις, τα κίνητρα, τα συναισθήματα, τις εμπειρίες και φυσικά το περιβάλλον του ατόμου. Έτσι, οι συμπεριφορές δεδομένου ότι γίνονται άμεσα αντιληπτές στον καθένα, ασκούν επάνω του άμεση επιρροή. Από την άλλη μεριά, με τον όρο «ενώπιος - ενωπίω καταστάσεις», εννοείται η αλληλεπίδραση, λεκτική ή μη, μεταξύ δύο ατόμων. Όσον αφορά τον όρο «χρήσιμο αποτέλεσμα», εννοείται το αποτέλεσμα που θα προκύψει από την αλληλεπίδραση των δύο ατόμων.

Από τα παραπάνω συνεπάγεται πως οι «ενώπιος - ενωπίω καταστάσεις» παρέχουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα διαμορφωθούν οι συμπεριφορές, ώστε να προκύψει το επιθυμητό αποτέλεσμα (ολοκλήρωση στόχου). Πολλοί αναρωτιούνται αν οι ανθρώπινες δεξιότητες μπορούν να βελτιωθούν. Σίγουρα δεν είναι εύκολο, αλλά είναι εφικτό. Απαιτεί μεγάλη υπομονή και επιμονή, όπως άλλωστε και κάθε αλλαγή που σχετίζεται με τον εσωτερικό κόσμο του ανθρώπου. Τα πλεονεκτήματα, όμως, από μία τέτοια αλλαγή είναι πολύ σημαντικά. Αρχικά, η κατανόηση των «ενώπιος - ενωπίω καταστάσεων», οδηγεί σε ελαχιστοποίηση των παρεξηγήσεων, στην επιλογή κατάλληλων συμπεριφορών ανάλογα με τις καταστάσεις και τον προς επίτευξη στόχο, στην κατανόηση και ίσως στην επιρροή των συμπεριφορών των άλλων. Επίσης, η επιλογή της κατάλληλης συμπεριφοράς σχετίζεται άμεσα με την κατάλληλη επιλογή του ηγετικού στυλ.

10 ο.π. Stewart D. M. σελ.152-160

Πολλοί άνθρωποι στο δύσκολο δρόμο της βελτίωσης της συμπεριφοράς τους, βρίσκουν πολλά εμπόδια και δικαιολογίες προκειμένου να παραιτηθούν. Άλλοι πάλι θεωρούν τη συμπεριφορά τους ικανοποιητική και δεν πρέπει να αλλάξουν τίποτα σχετικά με αυτή. Έχουν πάψει να ενδιαφέρονται να αποκτήσουν νέες δεξιότητες και αυτό τους εμποδίζει από το να μπορούν να αντιμετωπίσουν σωστά νέες καταστάσεις, επειδή δεν τις έχουν συνηθίσει. Το σίγουρο είναι ότι πρέπει να καταλάβουν τους λόγους αυτής της αλλαγής και να θελήσουν πραγματικά να αλλάξουν. Αν δε συμβεί αυτό, τότε κανένας δε μπορεί να τους πείσει ή ακόμα και να τους πιέσει. Οι θεμελιώδεις «ανθρώπινες δεξιότητες» είναι οι εξής:

- Ανάλυση της κατάστασης
- Καθορισμός ενός ρεαλιστικού στόχου
- Επιλογή κατάλληλων τρόπων συμπεριφοράς
- Έλεγχος της συμπεριφοράς
- Διαμόρφωση της συμπεριφοράς των άλλων
- Παρακολούθηση της συμπεριφοράς της δικής μας και των άλλων

Ο συνδυασμός όλων των στοιχείων είναι ουσιαστικός. Η ανάλυση της κατάστασης βοηθά στο να εξακριβωθεί αυτή και να καθοριστεί ένας ρεαλιστικός στόχος. Η επιλογή του στόχου συνδέεται στενά με την επιλογή της κατάλληλης συμπεριφοράς προκειμένου αυτός να επιτευχθεί. Με τη σειρά του ο έλεγχος της επιλεγμένης συμπεριφοράς, οδηγεί στην αύξηση της πιθανότητας να επιτευχθεί ο στόχος. Με την ελεγχόμενη από εμάς συμπεριφορά, ωθούμε και τα άλλα άτομα με τα οποία αλληλοεπιδρούμε να αποκτήσουν παρόμοια συμπεριφορά, ενώ η παρακολούθηση αυτών των δύο συμπεριφορών οδηγεί στον έλεγχο της επίτευξης του στόχου και στη βελτίωση τους.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, οι ανθρώπινες δεξιότητες διαμορφώνονται στις «ενώπιος -ενωπίω καταστάσεις», δηλαδή μέσα από την κοινωνική επαφή και επικοινωνία. Κάτι τέτοιο έχει ως αποτέλεσμα τα άτομα να μαθαίνουν περισσότερο σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά και να κατανοούν καλύτερα το ρόλο το δικό τους και των άλλων μέσα στην κοινωνία στην οποία βρίσκονται. Η παραπάνω μάθηση επιτυγχάνεται διαμέσου της ενεργοποίησης μιας βιο-ψυχικής διεργασίας που είναι κοινή σε κάθε ανθρώπινο όν και ονομάζεται νοημοσύνη. Η διευκρίνηση της έννοιας αυτής είναι αναγκαία ώστε σταδιακά να προσεγγιστεί η ουσία της «Συναισθηματικής νοημοσύνης» που είναι το κεντρικό θέμα της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Τι είναι όμως η νοημοσύνη και ποια τα διάφορα είδη της, θα αναφερθεί στο κεφάλαιο που ακολουθεί.

2.3 Νοημοσύνη

Ως νοημοσύνη ορίζεται «η βιοψυχολογική ικανότητα να επεξεργαζόμαστε πληροφορίες τις οποίες μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε σε ένα πολιτισμικό χώρο, ώστε να λυθούν προβλήματα ή να δημιουργηθούν προϊόντα τα οποία έχουν αξία σε μία κουλτούρα»¹¹. Επίσης σύμφωνα με άλλο ορισμό νοημοσύνη ορίζεται «η ικανότητα να αντιλαμβάνεται και να επεξεργάζεται κανείς με τη δύναμη του εγκεφάλου - και όχι των ενστίκτων ή των κινήτρων - τα δεδομένα γύρω του, πράγμα που χαρακτηρίζει τους ανθρώπους και αποδίδεται σε ορισμένα ανώτερα θηλαστικά»¹².

Κατά τη διάρκεια των ερευνών τους οι επιστήμονες, έχουν καταφέρει να προσδιορίσουν διάφορα είδη νοημοσύνης, κατατάσσοντας αυτά σε τρεις βασικές κατηγορίες¹³.

- «Θεωρητική νοημοσύνη» (Abstract intelligence): ορίζεται ως η ικανότητα να καταλαβαίνεις και να «χειρίζεσαι» επιδέξια τα γλωσσικά και μαθηματικά σύμβολα.
- «Τεχνική νοημοσύνη» (Concrete intelligence): ορίζεται ως η ικανότητα να καταλαβαίνεις και να «χειρίζεσαι» επιδέξια διάφορα αντικείμενα.
- «Κοινωνική νοημοσύνη» (Social intelligence): ορίζεται ως η ικανότητα να καταλαβαίνεις και να «συσχετίζεσαι» καλά με τους ανθρώπους.

2.4 Κριτήρια Νοημοσύνης

Προκειμένου ένα προτεινόμενο είδος νοημοσύνης να γίνει αποδεκτό και να καταχωρηθεί δίπλα σε αναγνωρισμένα είδη νοημοσύνης πρέπει να πληρεί κάποια συγκεκριμένα κριτήρια¹⁴. Τα κριτήρια αυτά κατηγοριοποιούνται σε τρεις ανεξάρτητες ομάδες:

- Κριτήρια που συντελούν στη διαμόρφωση των θεμελιωδών αρχών της νοημοσύνης (conceptual criteria)
- Συσχετιζόμενα κριτήρια (correlational criteria)
- Εξελίξιμη ομάδα κριτηρίων (developmental criteria)

¹¹ Goleman, D., "Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building" & "An EI - based theory of performance", από το Βιβλίο The Emotionally Intelligent Workplace, Cherniss C. and Goleman D, (κεφάλαιο 2)

¹² Μπαμπινιώτη, Γ. Δ., (1998) Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Κέντρο Λεξικολογίας, Αθήνα, σελ.1196

¹³ Bagshaw, M., (2000) "Emotional intelligence - training people to be effective so they can be effective", Industrial and Commercial Training, vol. 32, No 2, σελ. 61-65

¹⁴ Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P., (2000) "Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence", Intelligence, vol. 27, No 4, σελ.267-298

Αρχικά η προτεινόμενη νοημοσύνη θα πρέπει να αποτελείται από αρχές και πνευματικές δεξιότητες (για παράδειγμα η ΣΝ θα πρέπει να απαρτίζεται από πνευματικά χαρακτηριστικά και πνευματική προσπάθεια). Η δεύτερη παράμετρος (συσχετιζόμενα κριτήρια) αναφέρεται στη σύγκριση της νέας νοημοσύνης με εμπειρικά δεδομένα (standards). Δηλαδή, η νέα νοημοσύνη θα πρέπει να έχει τέτοιες δεξιότητες που να είναι παρόμοιες με τις δεξιότητες άλλων ειδών νοημοσύνης, αλλά παράλληλα να είναι διαφορετικές και ξεχωριστές από αυτές. Επίσης θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από τέτοιες ικανότητες που να αλληλοσυσχετίζονται. Τέλος, η προτεινόμενη νοημοσύνη θα πρέπει να είναι «αναπτυσσόμενη». Δηλαδή θα πρέπει τα χαρακτηριστικά που τη προσδίδουν να αναπτύσσονται στα άτομα σε αντιστοιχία με την ηλικία και την εμπειρία τους.

2.5 Είδη Νοημοσύνης

Δεν υπάρχει μόνο μια μορφή νοημοσύνης, η γνωστή σε όλους γνωστική νοημοσύνη (Cognitive Intelligence) αλλά δύο ακόμα. Πρόκειται για την ΣΝ (Emotional Intelligence) και την πνευματική νοημοσύνη (Spiritual Intelligence) που στην συνέχεια αναλύονται διεξοδικά. Παράλληλα για τους σκοπούς της εργασίας γίνεται αναφορά και στη διοικητική νοημοσύνη αν και ότι δεν υπάρχουν επαρκή στοιχεία ακόμη που να αποδεικνύουν ότι η διοικητική νοημοσύνη αποτελεί ένα νέο είδος νοημοσύνης.

2.5.1 Γνωστική Νοημοσύνη - IQ

Θεωρείται το πιο γνωστό είδος νοημοσύνης. Η ανθρώπινη κοινωνία το θεωρούσε ως το σημαντικότερο κριτήριο για την διαβάθμιση ενός ανθρώπου στα πλαίσια της ευφυΐας. Ο συναισθηματικός κόσμος και οι ψυχικές λειτουργίες του ατόμου και το πώς αυτές συνθέταν την ανθρώπινη οντότητα δεν αποτελούσαν στοιχεία ευφυΐας. Έτσι για την ορθή εξέταση της γνωστικής νοημοσύνης κατασκευάστηκαν ειδικές κλίμακες μέτρησης, τα γνωστά σε όλους IQ test (Παράρτημα Α).

Με την πρόοδο που σημειώθηκε στη ψυχολογία κατανοήθηκε σταδιακά ότι η νοημοσύνη δεν είναι αποκλειστικό γνώρισμα των ανθρώπων. Τα μικρά παιδιά, καθώς και τα ανώτερα ζώα χαρακτηρίζονται από νοημοσύνη¹⁵. Τα δεδομένα αυτά οδήγησαν τους ψυχολόγους σε μια επέκταση της έννοιας της νοημοσύνης και σε μία διαφορετική κατηγοριοποίηση των

¹⁵ Κρασσανάκη, Γ., (1983) Ψυχολογία της νοημοσύνης, Αθήνα, σελ.89

εκδηλώσεων της. Επίσης φαίνεται οι επιστήμονες να καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι από μόνος του ο δείκτης IQ δίνει λίγα συμπεράσματα και προβλέψεις για την επιτυχία στη ζωή ενός ανθρώπου. Έτσι ο δείκτης IQ περιορίστηκε περισσότερο στο να εξάγει αποτελέσματα σχετικά με την ακαδημαϊκή επιτυχία ενός ατόμου, παρά για τη συνολική ζωή του.

2.5.2 Συναισθηματική Νοημοσύνη - EI

Η ΣΝ αποτελεί αντικείμενο της παρούσας εργασίας και ως εκ τούτου θα αναλυθεί διεξοδικά στα κεφάλαια που ακολουθούν.

2.5.3 Πνευματική Νοημοσύνη - SQ

Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί ο όρος της «πνευματικής νοημοσύνης», ο οποίος έρχεται να σταθεί παράλληλα στον όρο της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η τάση αυτή είναι βασισμένη σε κάποιες έρευνες, οι οποίες ισχυρίζονται ότι η πνευματικότητα του ατόμου επηρεάζει την απόδοσή του στο χώρο εργασίας του και την επιτυχία του μέσα σε αυτόν. Οι Zohar και Marshall όρισαν ως πνευματική νοημοσύνη¹⁶, την νοημοσύνη που καθοδηγεί το άτομο να επιλύει προβλήματα, να ορίζει το πλαίσιο μέσα στο οποίο καθορίζονται οι πράξεις και η ζωή του και που τον βοηθά να συνειδητοποιεί κατά πόσο ορθές ή λανθασμένες, είναι οι κινήσεις του και οι αποφάσεις που παίρνει.

Για να δοθεί ένας συγκεκριμένος ορισμός που να σχετίζεται με το «πνεύμα» και την «πνευματικότητα» είναι κάτι πολύ δύσκολο, όπως άλλωστε συμβαίνει με κάθε ορισμό που αφορά μη υλικό στοιχείο. Το πνεύμα συνδέεται με τη διάθεση, την ζωτικότητα και την ανθρώπινη φύση. Η έννοια «πνευματικός» έχει να κάνει με συγκεκριμένες συμπεριφορές και στάσεις ενός ατόμου. Για παράδειγμα όταν ακούμε για έναν πνευματικό άνθρωπο, αυτόματα μας έρχεται στο νου ότι αυτός πιθανόν να είναι «ανοιχτός», ευσπλαχνικός ή ακόμα και «άγιος».

Σε αυτό το σημείο γεννάται το ερώτημα κατά πόσο η «πνευματικότητα» μπορεί να θεωρηθεί νοημοσύνη. Ο Emmons¹⁷ παραθέτει πέντε ικανότητες που σχετίζονται με αυτήν προκειμένου να θεωρηθεί ως νοημοσύνη.

¹⁶ Tischler, L., Biberman, J. & McKeage, R., (2002) "Linking emotional intelligence, spirituality and workplace performance", Journal of Management Psychology, vol. 17, No 3, Σελ.203-218

¹⁷ ο.π. Tischler, L., Biberman, J. & McKeage, R., (2002)

- την ικανότητα για υπερβατικότητα,
- την ικανότητα να εισέρχεσαι σε υψηλά πνευματικά επίπεδα,
- την ικανότητα να αφιερώνεις ολοκληρωτικά στις καθημερινές σου δραστηριότητες,
- την ικανότητα να χρησιμοποιείς πνευματικές πηγές προκειμένου να επιλύσεις κάποια προβλήματα
- και την ικανότητα εσύ και οι συμπεριφορές σου να είναι ηθικές

2.5.4 Διοικητική Νοημοσύνη, (MQ)

Μέσα από μία έρευνα¹⁸ και συγκεκριμένα από ένα ερωτηματολόγιο αξιολόγησης (Job Competencies Survey) πραγματοποιήθηκε η ανάλυση σαράντα παραγόντων του ερωτηματολογίου, με κατηγοριοποίηση τους σε δεκαέξι γνωστικές και δώδεκα συναισθηματικές δεξιότητες, με αποτέλεσμα να υπολείπονται δώδεκα που είναι εξίσου σημαντικές για τις διοικητικές διεργασίες και την απόδοση των ηγετών. Αυτές οι δώδεκα δεξιότητες αποτελούν μέρος μιας τρίτης κατηγορίας νοημοσύνης, της διοικητικής. Δε μπορούν να καταταχθούν στις γνωστικές ή συναισθηματικές ικανότητες. Αφορούν κυρίως ηγέτες στο χώρο των επιχειρήσεων και είναι οι εξής:

- η λεκτική επικοινωνία
- η πρωτοβουλία
- η ανεξαρτησία
- η επιχειρηματικότητα και,
- η επίβλεψη

Η λεκτική επικοινωνία επιμερίζεται στη λεκτική έκφραση και στην παρουσία. Η πρωτοβουλία και η ανεξαρτησία περιέχουν επίσης τον παράγοντα της αντοχής, ενώ η επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει επιπλέον τους παράγοντες της αυτο-διαχείρισης, και των ικανοτήτων διαβάσματος και γραπτής επικοινωνίας. Τέλος, η επίβλεψη χαρακτηρίζεται από τα στοιχεία της «εξουσιοδότησης», της επιτήρησης και της ανάπτυξης των ικανοτήτων των υφισταμένων.

Τονίζεται ότι δεν υπάρχουν στοιχεία που να αποδεικνύουν ότι η διοικητική νοημοσύνη αποτελεί ένα νέο είδος νοημοσύνης. Περαιτέρω έρευνα θα είναι αναγκαία στο μέλλον για να διαπιστωθεί

¹⁸ Dulewicz, V. & Higgs, M., (2000) "Emotional intelligence: A review and evaluation study", Journal of Managerial Psychology, vol. 15, No 4, σελ. 341-372

αν μπορεί να συγκαταλέγεται στα είδη νοημοσύνης. Η αναφορά σε αυτή έγινε περισσότερο για να καταδειχθεί ότι ίσως υπάρχουν και άλλα χαρακτηριστικά προσωπικότητας τα οποία δεν έχουν μελετηθεί ακόμα και πρέπει να ερευνηθούν. Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι ο επιστημονικός χώρος δε μπορεί να παραμένει, όπως και δε παραμένει στάσιμος κι έτσι ίσως στο μέλλον θα γίνεται λόγος και για περισσότερα είδη νοημοσύνης.

2.6 Σύγκριση Ειδών Νοημοσύνης σε Σχέση με την Ηγεσία και τις Επαγγελματικές Ικανότητες.

2.6.1 Σύγκριση IQ - EQ

Συχνά η ΣΝ αποδεικνύεται σημαντικότερη από το δείκτη ευφυΐας, το IQ. Υπάρχει περίπτωση κάποιος με υψηλό IQ να έχει χαμηλή ΣΝ. Για παράδειγμα, μερικοί επιστήμονες μπορεί να είναι εντυπωσιακοί στο πεδίο τους, αλλά δε μπορούν να επικοινωνήσουν ουσιαστικά με τους άλλους. Έτσι, η αντίληψη, η συσσώρευση γνώσεων, η πνευματική διαύγεια αλλά και όλα εκείνα τα κριτήρια που χαρακτηρίζουν έξυπνο (άνω του μέσου όρου) έναν άνθρωπο δεν εξασφαλίζουν απαραίτητα την επιτυχία και την ευτυχία του. Αντιστρόφως, άτομα με σχετικά χαμηλό δείκτη γνωστικής νοημοσύνης, μπορούν να «διαβάζουν» τους άλλους. Άτομα, όχι ιδιαίτερα οξυδερκή, μπορούν να διατηρούν άριστες σχέσεις και να είναι θαυμάσιοι συνεργάτες, συνάδελφοι, σύζυγοι και γονείς. Επίσης για το χώρο των επιχειρήσεων, οι ηγέτες που δεν καταφέρνουν να εξελιχθούν σε χαρισματικούς χαρακτηρίζονται από χαμηλές εργασιακές σχέσεις, πολλές συγκρούσεις, αυταρχισμό και υπέρμετρη φιλοδοξία.

Η διαφορά μεταξύ IQ και EQ εντοπίζεται ακόμα και μέσα στους μηχανισμούς λειτουργίας του εγκεφάλου του ανθρώπου. Σύμφωνα με νευροψυχολογικές έρευνες έχει βρεθεί ότι οι νοητικές ικανότητες (όπως λεκτικές, χωροθετικές, κ.λ.π) σχετίζονται αποκλειστικά με λειτουργίες του νεοφλοιού, ενώ οι συναισθηματικές ικανότητες με λειτουργίες του νεοφλοιού σε συνεργασία με το μεταιχμιακό σύστημα. Μάλιστα έχει βρεθεί ότι όταν οι περιοχές του νεοφλοιού που σχετίζονται με τις νοητικές ικανότητες δεν λειτουργούν σωστά, τότε το IQ του ατόμου βρίσκεται σε πολύ χαμηλά επίπεδα. Περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με τους μηχανισμούς θα δοθούν στο κεφάλαιο σχετικά με την περιγραφή του εγκεφάλου πιο κάτω.

Σύμφωνα με έρευνα¹⁹ του Goleman το 1998, με δείγμα 181 διαφορετικά είδη εργασίας σε 121 διαφορετικές εταιρίες παγκοσμίως, αποδεικνύεται ότι το 67% της πιθανότητας κάποιος άνθρωπος να επιτύχει στην επαγγελματική ζωή του, εξαρτάται από την ύπαρξη ή μη και το βαθμό στον οποίο διαθέτει αυτός ικανότητες που σχετίζονται με τη ΣΝ. Έτσι σε σύγκριση με τα αποτελέσματα που εξάγει το IQ και πάντα σύμφωνα με την παραπάνω έρευνα, φαίνεται ότι το EQ υπολογίζει στο διπλάσιο και ίσως παραπάνω την πιθανότητα επιτυχίας στη ζωή του ατόμου. Μάλιστα, υπολογίστηκε ότι συγκεκριμένα η επαγγελματική επιτυχία, όσον αφορά τα μεσαία στελέχη, οφείλεται κατά το 1/3 στις γνωστικές και τεχνικές δεξιότητες και κατά 2/3 στις συναισθηματικές δεξιότητες. Παράλληλα, σε ότι αφορά τους ηγέτες το ποσοστό αυτό μετατρέπεται σε 1/5 για τις γνωστικές και τεχνικές δεξιότητες και 4/5 για τις συναισθηματικές.

Επίσης, σύμφωνα με μία άλλη έρευνα²⁰, υπολογίστηκε ότι η ύπαρξη των συναισθηματικών ικανοτήτων στα άτομα σε σχέση με την ύπαρξη των γνωστικών, συνεισφέρει διπλάσια στην επαγγελματική και κοινωνική επιτυχία. Μία άλλη μελέτη κάνει λόγο για τη συνεισφορά της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διάκριση μεταξύ των ηγετών και των εξεχόντων ηγετών, ενώ γίνεται αναφορά και στην ύπαρξη της ΣΝ σε ομάδες με υψηλό IQ που παρ' αυτά παρουσίαζαν χαμηλή απόδοση²¹. Τέλος, ο Martinez²² βρήκε ότι η εργασιακή επιτυχία ενός ατόμου εξαρτάται κατά 80% από το επίπεδο των συναισθηματικών του δεξιοτήτων και μόνο κατά 20% από τις γνωστικές του. Για πολλούς τα στατιστικά αυτά στοιχεία κρίνονται υπερβολικά και τα συμπεράσματα αστήριχτα. Σε κάθε περίπτωση όμως ανοίγονται νέοι δρόμοι για μελέτη και έρευνα.

Συμπερασματικά υπάρχουν δύο αντίθετες απόψεις σχετικά με το ποια από τα δύο είδη νοημοσύνης συνεισφέρει περισσότερο στην επαγγελματική και κοινωνική άνοδο. Από τη μία πλευρά υπάρχουν αυτοί οι οποίοι, για τους παραπάνω λόγους, μιλάνε για σημαντική υπεροχή της ΣΝ. Από την άλλη πλευρά πιστεύεται ότι το IQ αποτελεί σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα του επαγγέλματος που ένα άτομο θα ακολουθήσει, διότι σχετίζεται με τεχνικές δεξιότητες. Σε όλες τις περιπτώσεις δεν πρέπει να ξεχνιέται ότι πρόκειται για δύο διαφορετικά είδη νοημοσύνης και διαφορετικές ανθρώπινες δεξιότητες, χωρίς όμως να είναι αντίθετες. Πάρα το ότι οι μελετητές

¹⁹ Teng Fatt J., (2002) "Emotional Intelligence: For Human Resource Managers", Management Research News, vol. 25, No 11, σελ.57-74

²⁰ Wolff, S. B, Pescosolido, A. T. & Druskat, V. U., (2002) "Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams", The Leadership Quarterly, vol. 13, σελ.505-522

²¹ ο. π. Dulewicz, V. & Higgs, M.

²² Martinez-Pons, M. (1997-98). The relation of emotional intelligence with selected areas of personal functioning. *Imagination, Cognition and Personality*, 17(1), Σελ. 3-13.

τονίζουν τη σημασία της ύπαρξης και των δύο, σε συνδυασμό και αλληλεπίδραση, προσδιορίζοντας μεγαλύτερα ποσοστά επιτυχίας στη ζωή ενός ατόμου με το να συνεισφέρουν οι μεν γνωστικές δεξιότητες στην «ενοποίηση», οργάνωση και διαρρύθμιση των σκέψεων του, οι δε συναισθηματικές στην «ενσωμάτωση» του αισθήματος με τη σκέψη, βοηθώντας, έτσι, στην κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων ατόμων. Ωστόσο και οι δύο παίζουν εξίσου σημαντικό ρόλο, με τη ΣΝ να γίνεται περισσότερο σημαντική όσο το άτομο ανεβαίνει σε ιεραρχικό επίπεδο, αφού θεωρητικά όλα τα άτομα, που διεκδικούν μία ανώτερη θέση, έχουν τα κατώτατα προσόντα, τα οποία είναι οι τεχνικές γνώσεις.

2.6.2 Σύγκριση IQ - EO – MQ

Από τα αποτελέσματα της έρευνας των Dulewicz και Higgs και μιας έρευνας²³ φαίνεται πως οι γνωστικές ικανότητες συμβάλουν κατά 27% στην απόδοση των εργαζομένων και την εξέλιξη τους, με τις συναισθηματικές να συμβάλουν κατά 36% και τις διοικητικές κατά 19%.

Επίσης σύμφωνα με μια αντίστοιχη έρευνα²⁴, οι διοικητικές συμβάλουν κατά 16%. Έτσι η ύπαρξη και των τριών μαζί συμβάλουν περίπου τα 2/3 (71%) στην απόδοση. Τα στοιχεία αυτά, αν και χρειάζονται μεγαλύτερη διερεύνηση (διότι το IQ δε μετρήθηκε από τα γνωστά τεστ νοημοσύνης, αλλά από υποκατάστατες, όπως η ανάληψη ρίσκου, η κρίση και η δημιουργικότητα), ενισχύουν την άποψη ότι η ύπαρξη των συναισθηματικών δεξιοτήτων είναι λίγο πιο σημαντική από αυτή των γνωστικών και φυσικά την άποψη ότι όσες πιο πολλές δεξιότητες διαθέτει ένα άτομο, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να επιτύχει στην επαγγελματική και κοινωνική του ζωή.

2.6.3 Σύγκριση EO - SQ

Πολλά από τα χαρακτηριστικά και τα προσόντα που διακρίνουν άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, είναι όμοια με αυτά που σχετίζονται με την πνευματική νοημοσύνη. Παρακάτω παρατίθενται σε πίνακα τα χαρακτηριστικά που διακατέχουν κάποιον με υψηλή πνευματική νοημοσύνη. Αυτά, όπως θα διαπιστωθεί παρακάτω, εμφανίζονται με την ίδια κατηγοριοποίηση των χαρακτηριστικών της συναισθηματικής νοημοσύνης (προσωπικές ικανότητες / κοινωνικές ικανότητες).

²³ ο.π. Dulewicz, V. & Higgs, M., σελ. 341-372

²⁴ ο.π. Goleman, D., (κεφάλαιο 2)

	Χαρακτηριστικά	Ικανότητες
Προσωπικές δεξιότητες	<p>Αυτο-επίγνωση</p> <p>Συναισθηματική αυτο-επίγνωση</p> <p>Θετική αυτο-κριτική</p> <p>Αυτο-εκτίμηση</p> <p>Ανεξαρτησία, Αυτο-υποστήριξη</p> <p>Αυτο-πραγμάτωση</p>	<p><i>Ανεξαρτησία</i></p> <p><i>Προσαρμοστικότητα</i></p> <p><i>Λιγότερο παρορμητικός, νευρωτικός</i></p> <p><i>Εργασιακή απόδοση</i></p>
Κοινωνικές δεξιότητες	<p>Θετική κοινωνική συμπεριφορά</p> <p>Εμπάθεια</p> <p>Αλτρουισμός</p>	<p><i>Καλές σχέσεις με συνεργάτες</i></p> <p><i>Κοινωνικά εξωστρέφεια</i></p> <p><i>Συνεργατικότητα</i></p> <p><i>Προσανατολισμός σε θετικές αξίες</i></p>

Πίνακας 1. Χαρακτηριστικά Πνευματικής Νοημοσύνης²⁵

Από όσα έχουν αναφερθεί, παρατηρείται ότι τα δύο είδη νοημοσύνης έχουν πολλά όμοια χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τις ικανότητες, τις συμπεριφορές, τις στάσεις και τα ατομικά αποτελέσματα που επιδεικνύουν οι άνθρωποι με αυξημένη συναισθηματική ή πνευματική νοημοσύνη.

2.7 Συναισθήματα

Επειδή η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης υποδηλώνει το είδος εκείνο της νοημοσύνης που σχετίζεται με συναισθήματα και αφού ολοκληρώθηκε η ανάλυση της έννοιας νοημοσύνη, είναι ανάγκη να γίνει λόγος για τα συναισθήματα και τη λειτουργία τους, διότι η κατανόηση και ο έλεγχός τους αποτελούν την ουσία της κεντρικής έννοιας που εξετάζεται.

Τα συναισθήματα αποτελούν το επίκεντρο των ανθρωπιστικών επιστημών από την αρχαιότητα. Οι μεγαλύτεροι κλασικοί φιλόσοφοι όπως ο Πλάτωνας, ο Αριστοτέλης, ο Καρτέσιος, ο Hobbes και ο Hume, θεωρούσαν πως τα συναισθήματα προκαλούν σωματικές αλλαγές και κινητοποιούν συμπεριφορές²⁶.

²⁵ ο.π. Tischler, L., Biberman, J. & McKeage, R., σελ 212

²⁶ <http://plato.stanford.edu/entries/emotion/> (12/05/08)

Διακρίνονται σε κατώτερα ή υλικά όταν δημιουργούνται από αισθήματα και συνδέονται με τις ανάγκες του σωματικού οργανισμού και ανώτερα ή πνευματικά όταν προκαλούνται από παραστάσεις και διανοήματα. Η αξία των συναισθημάτων είναι πρωταρχικής σημασίας στη ζωή του ανθρώπου καθότι η επιθυμία ή η αποστροφή και τελικά η δράση ή η αντίδραση, αποτελούν συνέπειες συναισθηματικών διαδικασιών²⁷.

Στο σημείο αυτό παρατίθενται διάφοροι ορισμοί της έννοιας συναίσθημα - συναισθήματα, κι' αυτό γιατί δεν έχει βρεθεί ένας κοινά αποδεκτός ορισμός από όλους τους ερευνητές.

- «Έτσι ονομάζεται στην ψυχολογία η ψυχική διάθεση, η οποία δημιουργείται από το διαφορετικό κάθε φορά περιεχόμενο της ψυχικής εμπειρίας»²⁸.
- «Εσωτερικά γεγονότα τα οποία καθοδηγούν πολλά ψυχολογικά υποσυστήματα, όπως για παράδειγμα ψυχολογικές αντιδράσεις που προκαλούνται από αντιδράσεις μέσα από τις διαπροσωπικές σχέσεις»²⁹.

Κάθε προτροπή για προσπάθεια, για εξέλιξη έχει αφετηρία το συναίσθημα. Ο άνθρωπος αναζητά την φιλία, νιώθει την ανάγκη δημιουργίας οικογένειας, βάζει στόχους και ενώ πολλές φορές δεν τους υλοποιεί, ελπίζει και επιμένει. Στα πλαίσια αυτά βιώνει διάφορες καταστάσεις με αποτέλεσμα άλλοτε να ζει έντονα το κάθε λεπτό της ζωής του και άλλοτε να αναζητά την ηρεμία, την μοναξιά ή και να αποξενώνεται.

Κάλλιστα τα συναισθήματα θα μπορούσαν να θεωρηθούν σαν το ουράνιο τόξο όπου κάθε συναίσθημα σχετίζεται με κάποιο χρώμα. Το ποια συναισθήματα όμως μπορούν να χαρακτηρισθούν πρωταρχικά, ποια δηλαδή αποτελούν το μπλε, ή το κίτρινο του ουράνιου τόξου και από τα οποία πηγάζουν τα υπόλοιπα χρώματα – συναισθήματα αποτελεί αντικείμενο μακρόχρονων διαφωνιών μεταξύ των επιστημόνων. Ενώ κυριαρχούν διάφορες αντιλήψεις σχετικά με την απόχρωση των συναισθημάτων, το βέβαιο είναι ότι δεν είναι μόνο άσπρα ή μαύρα, ευχάριστα ή δυσάρεστα. Οι ερευνητές έχουν δημιουργήσει κάποιες βασικές οικογένειες

²⁷ Γεωργόπουλος Δ., (1988) Ψυχολογία, Εκδόσεις Σμπίλιας Το Οικονομικό, Αθήνα, σελ. 53-57

²⁸ Εγκυκλοπαίδεια Υδρόγειος, (1989) Εκδόσεις Δομική, Αθήνα

²⁹ Mayer, J.D., Caruso, D.R. & Salovey, P., (2000) Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence, *Intelligence*, vol. 27, No 4, , σελ. 267-298

συναισθημάτων³⁰, (παρόλο που αυτές δεν είναι καθολικά αποδεκτές από όλους), ως κορμό για την περαιτέρω επεξεργασία τους.

Βασικές Οικογένειες Συναισθημάτων
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Το συναίσθημα του θυμού δημιουργεί: πικρία, οργή, αγανάκτηση, απόγνωση, εκνευρισμό που εκδηλώνεται με ακραίες συμπεριφορές όπως βία, παθολογικό μίσος. ▪ Το συναίσθημα της αγάπης δίνει στον άνθρωπο: αποδοχή, φιλικότητα, εμπιστοσύνη, τρυφερότητα, ευγένεια, αφοσίωση, έρωτα. ▪ Το συναίσθημα της απόλαυσης δίνει στο άτομο: ευτυχία, χαρά, ανακούφιση, ικανοποίηση, ενθουσιασμό, κέφι, ηδονή. ▪ Το συναίσθημα της αποστροφής σχετίζεται με χαρακτηριστικά όπως: περιφρόνηση, δυσφορία, φρίκη, αηδία. ▪ Το συναίσθημα της έκπληξης δημιουργεί: σοκ, κατάπληξη, θαυμασμό, απορία. ▪ Το συναίσθημα της θλίψης σχετίζεται με χαρακτηριστικά όπως: λύπη, πικρία, μελαγχολία, μοναξιά, απελπισία, κατάθλιψη. ▪ Το συναίσθημα της ντροπής δημιουργεί: ενοχή, αμηχανία, απογοήτευση, τύψεις, ταπείνωση, συστολή και μετάνοια. ▪ Το συναίσθημα του φόβου σχετίζεται με χαρακτηριστικά όπως: άγχος, αναστάτωση, νευρικότητα, έγνοια, κατάπληξη, τρόμος, ανησυχία, δέος, φρίκη

Πίνακας 2. Βασικές Οικογένειες Συναισθημάτων

2.8 Διαδικασίες Ελέγχου Των Συναισθημάτων

Τα συναισθήματα αποτελούν στην ουσία μορφή αντίδρασης για αυτό και θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως μια μορφή συμπεριφοράς (οι αντιδράσεις ενός ατόμου διαμορφώνουν την συμπεριφορά του). Έτσι όπως τα άτομα μπορούν να ελέγξουν την συμπεριφορά τους μπορούν να ελέγξουν και τα συναισθήματά τους. Ο έλεγχος αυτός σχετίζεται με το ποια συναισθήματα πρέπει να έχουν, πότε πρέπει να γίνονται εμφανή και σε ποιο βαθμό πρέπει να εκδηλώνονται. Τα παραπάνω εξαρτώνται από τις καταστάσεις που βιώνουν τα άτομα. Σύμφωνα με τα λόγια του Αριστοτέλη «Ο καθένας μπορεί να θυμώσει – αυτό είναι εύκολο. Αλλά το να θυμώσει κανείς με το σωστό άτομο, στο σωστό βαθμό και στη σωστή στιγμή, για τη σωστή αιτία και με το σωστό τρόπο – αυτό δεν είναι εύκολο» (Ηθικά Νικομάχεια)³¹.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί ότι η ΣΝ σχετίζεται με τον έλεγχο των συναισθημάτων και άνθρωποι με υψηλή ΣΝ, αντιλαμβάνονται καλύτερα τον ψυχικό τους κόσμο και προσαρμόζονται ευκολότερα στις καταστάσεις. Η διαδικασία ελέγχου των αντιδράσεων

³⁰ Goleman, D., (1998) Η συναισθηματική νοημοσύνη: γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ, Ελληνικά γράμματα, σελ.396

³¹ ο.π. Goleman, D., σελ.19

σχετίζεται με το εγκεφαλικό σύστημα και συγκεκριμένα με τον χειρισμό των εισροών και των εκροών. Ο χειρισμός των εισροών διακρίνεται σε τέσσερα επίπεδα.

1. Επιλογή κατάστασης - Situation selection - το άτομο καλείται να διακρίνει την κατάσταση που εισέρχεται ή που θέλει να αποφύγει
2. Διαμόρφωση κατάστασης - Situation modification - πρέπει να τροποποιήσει το περιβάλλον που βρίσκεται για να βιώσει τα συναισθήματα που θέλει
3. Εστίαση - Attention deployment - πρέπει να επηρεάσει τα συναισθήματα των άλλων που συμμετέχουν στο περιβάλλον
4. Γνωστική αλλαγή - Cognitive change - καλείται να αξιολογήσει όλες τις καταστάσεις που βίωσε και κατά πόσο ήταν σε θέση να ελέγξει τα συναισθήματά του

Σε πρώτο επίπεδο το άτομο καλείται να διακρίνει την κατάσταση που εισέρχεται ή που θέλει να αποφύγει(1). Στην συνέχεια θα πρέπει να τροποποιήσει το περιβάλλον που βρίσκεται για να βιώσει τα συναισθήματα που θέλει(2). Ακολούθως θα πρέπει να επηρεάσει τα συναισθήματα των άλλων που συμμετέχουν στο περιβάλλον(3). Στο τελευταίο επίπεδο καλείται να αξιολογήσει όλες τις καταστάσεις που βίωσε και κατά πόσο ήταν σε θέση να ελέγξει τα συναισθήματά του(4). Η δεύτερη μέθοδος θεωρείται πιο δύσκολη και πιο επίπονη αφού το άτομο καλείται να τροποποιήσει τα συναισθήματά του και όχι τα γεγονότα που τα προκάλεσαν.

2.9 Θεωρίες Συναισθημάτων

Οτιδήποτε σχετίζεται με την ύπαρξη των συναισθημάτων μπορεί να συνοψισθεί στις ακόλουθες θεωρίες. Την θεωρία του James - Lange, την θεωρία του W.B. Cannon και τις νεότερες θεωρίες των Duffy, Schachter, Pribram.

Η θεωρία του James - Lange³² θεωρείται η κλασική ερμηνεία των συναισθηματικών αντιδράσεων. Τα ερεθίσματα που αντιλαμβάνεται ένα άτομο από το περιβάλλον δημιουργούν αλλαγές στο ανθρώπινο σώμα άλλοτε εμφανείς π.χ. στο χρώμα του προσώπου και άλλοτε μη εμφανείς π.χ. αύξηση των παλμών της καρδιάς. Οι αλλαγές δημιουργούν υποκειμενικές αισθήσεις οι οποίες με τη σειρά τους συμβάλλουν στην συνειδητοποίηση ενός συναισθήματος.

³² James-Lange Theory of Emotion, http://www.changingminds.org/explanations/theories/james_lange_emotion.htm (12/05/08)

Παράλληλα η θεωρία του W.B. Cannon³³, στην οποία παρόλο που υπάρχουν κοινά σημεία αναφοράς με την πρώτη θεωρία, διαφέρει ως προς την επικέντρωση της φυσιολογικής διαδικασίας. Η θεωρία αυτή παρουσιάζει ότι συγκεκριμένα ερεθίσματα ενεργοποιούν συγκεκριμένες διαδικασίες στον εγκέφαλο και το συναίσθημα δεν είναι τίποτα άλλο από ένα ψυχικό γεγονός που εξαρτάται από αυτές τις διαδικασίες. Η κύρια λοιπόν διαφορά της θεωρίας αυτής με την θεωρία των James - Lange είναι ότι ενώ οι James - Lange εστίασαν τις νευροφυσιολογικές λειτουργίες στο περιφερειακό νευρικό σύστημα του ανθρώπινου οργανισμού, ο Cannon τις εντόπισε στο κεντρικό νευρικό σύστημα.

Τέλος οι νεότερες θεωρίες των Duffy, Schachter, Pribram³⁴ σχετίζονται όχι μόνο με τις αλλαγές που παρουσιάζονται στο σώμα του ανθρώπου αλλά και στις διαδικασίες που επιτελούνται στον εγκέφαλο. Οι θεωρίες αυτές υποστηρίζουν πως ο εγκέφαλος αποτελεί την αφετηρία των συναισθημάτων. «Η διέγερση του αυτόνομου νευρικού συστήματος εκλαμβάνεται σαν αναγκαία για δημιουργία συναισθηματικής αντίδρασης χωρίς όμως να την κατευθύνει»³⁵. Ο Pribram θεωρεί ότι τα συναισθήματα είναι αποτέλεσμα επεξεργασίας πληροφοριών στον εγκέφαλο και όχι αποτέλεσμα των αισθητικών μηχανισμών.

Κλείνοντας το κεφάλαιο αυτό σημειώνουμε ότι σήμερα πλέον είναι αποδεκτό ότι το συναίσθημα διατηρεί την αυτονομία του και εντάσσεται ισότιμα με τους άλλους παράγοντες στο σύνολο του ψυχικού βίου. Επιπλέον, η αυτονομία του αποκτά ξεχωριστή αξία όταν φαίνεται να υποκαθιστά αποτελεσματικότερα καθαρά νοητικές λειτουργίες στο χώρο των διαπροσωπικών σχέσεων για ζητήματα που αφορούν τον προσανατολισμό του ατόμου σε μία συγκεκριμένη δράση και τη συμμετοχή του σε αξίες³⁶. Έχοντας σα βάση τη διαπίστωση αυτή, αλλά και την αδιαμφισβήτητη αλήθεια για μία διαλεκτικά αμοιβαία σχέση νόησης και συναισθήματος και αξιοποιώντας όλο το ερευνητικό υλικό σχετικά με τις έννοιες (νοημοσύνη – συναίσθημα) για το οποίο έγινε λόγος στα προηγούμενα κεφάλαια, οι επιστήμονες επιχείρησαν μία γόνιμη σύνθεση φαινομενικά αντίθετων εννοιών (νοημοσύνη – συναίσθημα), προκειμένου να αναχθούν στη βαθύτερη ουσία της έννοιας «Συναισθηματική Νοημοσύνη», η οποία θα αναπτυχθεί στις επόμενες ενότητες

³³ Cannon, W. B. (1927) The James-Lange theory of emotions: a critical Examination and an alternative theory. American Journal of Psychology, 39: σελ. 106-124,

³⁴ Schachter, S. & Singer, J. E. (1962) Cognitive, social, and physiological determinants of emotional state. Psychological Review, 69: σελ. 379-399,

³⁵ Πιπερόπουλος Γ., Ψυχολογία, Εκδόσεις Art of text, σελ.119-120

³⁶ Παπαγεωργίου, Γ. Κ., Ψυχολογία, Ηράκλειο Κρήτης, 2η Έκδοση, 1975, σελ.269

2.10 Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η νόηση και το συναίσθημα ήταν ιστορικά έννοιες αντίθετες στον χώρο της φιλοσοφίας. Ο 19ος αιώνας έδινε τα πρωτεία στη νόηση, ενώ ο 20ος σηματοδότησε την μετάβαση από το διανοητικό, υπολογιστικό, ορθολογιστικό πνεύμα στο συναισθηματικό, παρορμητικό και διάπυρο. Ο σύγχρονος άνθρωπος συνειδητοποιεί πλέον ότι ο προγραμματισμός και ο ψυχρός υπολογισμός όλων των πραγμάτων τον οδηγεί σε μία συναισθηματική απίσχνασή. Δεν είναι τυχαίο που οι προηγμένες κοινωνίες αποκαλούνται «ανθρωποκεντρικές» με την έννοια ότι έχουν στο κέντρο της προσοχής τους τον άνθρωπο ως όλον και όχι μόνο ένα μέρος του. Στο πλαίσιο αυτό η σύγχρονη έρευνα στράφηκε στην μελέτη ατομικών χαρακτηριστικών που εμπεριέχουν το συναίσθημα, ώστε να μπορέσουν να αποκτήσουν μια ολική εικόνα του ψυχικού κόσμου του ανθρωπίνου όντος, αφού οι υπάρχουσες έρευνες περιόριζαν το πεδίο της νοημοσύνης και έδιναν έμφαση σε «ακαδημαϊκές δεξιότητες» όπως οι γλωσσικές και το IQ. Οι επιστήμονες θεώρησαν ότι ο όρος της νοημοσύνης θα έπρεπε να επεκταθεί και να περιλάβει κοινωνικές δεξιότητες (οικογενειακές, εργασιακές, διαπροσωπικές) που βελτιώνουν τις ανθρώπινες σχέσεις και αναφέρονται κυρίως στον έλεγχο των παρορμήσεων των εκδηλώσεων των συναισθημάτων και την διαχείριση του στρες. Όροι όπως «Συναισθηματική Ανάγνωση», «Συναισθηματικό περιεχόμενο», «Κοινωνική Νοημοσύνη» και «Διαπροσωπική Νοημοσύνη» έκαναν την εμφάνισή τους στην βιβλιογραφία περιγράφοντας ένα μόνο πράγμα: μία ικανότητα του ατόμου να κατανοεί και να χειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων. Αυτή την ικανότητα απέδωσε αρτιότερα ο όρος «Συναισθηματική Νοημοσύνη», (ΣΝ ή ΣΝ), ο οποίος έτεινε να επικρατήσει στην επιστημονική κοινότητα.

Για πολλά χρόνια υπήρχε η εντύπωση ότι το συναίσθημα στον εργασιακό χώρο ήταν κάτι το αρνητικό. Η βίωση, αναγνώριση και εκδήλωση συναισθημάτων θεωρείτο σημάδι αδυναμίας, φορέας σύγχυσης και απομάκρυνσης από το δρόμο του ορθολογισμού και άρα των σωστών αποφάσεων. Στις τελευταίες δεκαετίες όμως τα πράγματα άλλαξαν. Ο επιχειρηματικός κόσμος άρχισε να αναγνωρίζει ότι το συναίσθημα μπορεί να λειτουργήσει ως πολύτιμη πηγή πληροφοριών που, αν αναγνωρισθεί και αξιοποιηθεί κατάλληλα, μπορεί να οδηγήσει σε θεαματικά αποτελέσματα. Αυτή η στροφή της σκέψης όσον αφορά το συναίσθημα φαίνεται στο

διαχωρισμό των Cooper & Sawaf³⁷. Πολλοί και διάφοροι λόγοι οδήγησαν σε αυτή τη μεταστροφή, με κυριότερους σύμφωνα με το Goleman³⁸ την ευρεία εφαρμογή του μοντέλου εργασίας σε ομάδες και την παγκοσμιοποίηση. Είναι εύκολο να αγνοήσεις το συναίσθημα όταν δουλεύεις μόνος σου σε ένα γραφείο, είναι όμως αδύνατο να το κάνεις όταν δουλεύεις ως μέλος μιας ομάδας όπου είναι φυσικό να δημιουργούνται συγκρούσεις, διαξιφισμοί, ιδιαίτεροι δεσμοί, συμπάθειες και συμμαχίες. Η παγκοσμιοποίηση είναι επίσης ένας άλλος λόγος που οδήγησε στην αναγνώριση της σπουδαιότητας του συναισθήματος για επιτυχημένη εξάπλωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων εκτός των στενών τοπικών ορίων. Ιδιαίτερα ο ρόλος της ενσυναίσθησης (empathy), δηλ. το να προσπαθεί κανείς να μπει στη θέση του άλλου, να κατανοεί τη διαφορετικότητα και να προσπαθεί να νιώσει τα συναισθήματα που βιώνει ο άλλος, είναι μια πολύ βασική ιδιότητα για επιχειρηματίες που θέλουν να είναι επιτυχείς στον διαπολιτισμικό διάλογο και να καταλήγουν σε συμφωνίες χωρίς τον κίνδυνο παρερμηνειών και παρεξηγήσεων.

Η ανάπτυξη του πεδίου της συναισθηματικής νοημοσύνης φαίνεται να έχει ουσιαστικά τις ρίζες της στην αδυναμία των «παραδοσιακών» μέτρων ορθολογικής σκέψης (IQ test, SAT score, κ.λ.π.) να προβλέψουν ποιο άτομο θα επιτύχει στη ζωή του. Έτσι η αναζήτηση νέων μοντέλων πιο αξιόπιστων και ολοκληρωμένων για την πρόβλεψη της επιτυχίας στη ζωή ενός ατόμου, οδήγησε τους επιστήμονες στην δημιουργία μοντέλων τα οποία παρουσιάζονται χρονολογικά πιο κάτω.

Ερευνητής	Έτος	Μοντέλο ΣΝ
Thorndike ³⁹	1920	Αναφορά περί κοινωνικής νοημοσύνης ορίζοντας την ως «την ικανότητα να κατανοείς και να «χειρίζεσαι» τους άντρες, τις γυναίκες, τα αγόρια και τα κορίτσια – με λίγα λόγια, την ικανότητα να φέρεσαι «σοφά» στις διαπροσωπικές σου σχέσεις» και θέτοντας τα θεμέλια για την περαιτέρω ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης.
Thorndike σε συνεργασία με τον S. Stern	1937 ⁴⁰	Αναφέρθηκε στις τρεις πλευρές της κοινωνικής νοημοσύνης. Η πρώτη περιείχε στοιχεία σχετικά με τη στάση του ατόμου προς την κοινωνία (π.χ. στοιχεία πολιτικά, οικονομικά και που αφορούν τις αξίες του), η δεύτερη εξέταζε τη γνώση του ατόμου γύρω από τα κοινωνικά θέματα (π.χ. στοιχεία αθλητικά) και η τρίτη μορφή αναφερόταν στην κοινωνική προσαρμοστικότητα του ατόμου (π.χ. στην εξωστρέφεια ή εσωστρέφειά του).
D. Wechsler ⁴¹	1943	Συνέβαλε στη μετάδοση της έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, και αυτός

³⁷ Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. & Dornheim, L., (1998) "Development and validation of a measure of emotional intelligence", Personality and Individual Differences, vol. 25, σελ.167-177

³⁸ ο. π. Goleman, D., (κεφάλαιο 2)

³⁹ ο. π. Goleman, D., (κεφάλαιο 2)

⁴⁰ ο. π. Goleman, D., (κεφάλαιο 2)

⁴¹ ο.π. Cherniss, C.

		πρότεινε τις μη νοητικές ικανότητες του ατόμου ως ουσιώδεις για την επιτυχία στη ζωή του
Gardner ⁴²	1983	Αν και δε χρησιμοποίησε τον όρο «Συναισθηματική Νοημοσύνη», έκανε λόγο για πολλαπλή νοημοσύνη (multiple intelligence), προτείνοντας επτά είδη: τη «γλωσσική» νοημοσύνη (linguistic), τη «λογική» (logical), τη «μουσική» (musical), την «κινητικοαισθητική» (kinaesthetic), την «οπτική / χωροθετική» (visual / spatial), την «ενδοπροσωπική» (intrapersonal) και τη «διαπροσωπική» (interpersonal) νοημοσύνη. Τα δύο τελευταία είδη αναφέρονταν στα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης και πιο συγκεκριμένα με την ενδοπροσωπική νοημοσύνη εννοούσε «την ικανότητα ενός ατόμου να γνωρίζει τα συναισθήματά του», ενώ με τη διαπροσωπική «την ικανότητα ενός ατόμου να κατανοεί τα συναισθήματα και τις προθέσεις των άλλων ατόμων».
BarOn ⁴³	1988	Εισηγάγε το δικό του μοντέλο, που σχετίζεται με την καλοζωία του ατόμου και στο οποίο κατέτασσε τη συναισθηματική νοημοσύνη, την οποία ονόμασε «συναισθηματικό περιεχόμενο» (Emotional Quotient), στο γενικότερο πλαίσιο της προσωπικότητας του ανθρώπου.
Salovey και Mayer	1990 ⁴⁴	Η θεωρία του Gardner παρείχε τη βάση για τη μεταγενέστερη θεωρία των Salovey και Mayer γύρω από την ΣΝ. Πρώτοι έκαναν χρήση του όρου της συναισθηματικής νοημοσύνης, θεώρησαν ότι αυτός είναι πιο ευρύς από τον όρο «κοινωνική» και αποτελείται από τρεις κατηγορίες επίκτητων χαρακτηριστικών: την «αποτίμηση» και έκφραση του συναισθήματος (appraisal and expression of emotion), τη διαχείριση του συναισθήματος (regulation of emotion) και τη χρήση αυτού στην επίλυση προβλημάτων (utilization of emotions in solving problems). Πρέπει να τονισθεί ότι οι Salovey και Mayer προσπάθησαν να εγκαθιδρύσουν την ΣΝ ως γνήσια νοημοσύνη, ανεξάρτητη από τα άλλα είδη, βασιζόμενη στη θεωρητική προσέγγιση και τον ορισμό περί νοημοσύνης γενικά.
Goleman	1995 ⁴⁵	Μέσω του βιβλίου του «Συναισθηματική Νοημοσύνη», επέκτεινε το ορισμένο πεδίο της ΣΝ προσθέτοντας συγκεκριμένες κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες που σχετίζονται με την κατανόηση και την έκφραση των συναισθημάτων. Επίσης προσπάθησε να αναγάγει τις δεξιότητες σε επιχειρηματικό πλαίσιο, δηλαδή πώς η ΣΝ συσχετίζεται με την εργασία. Ο Goleman χωρίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη σε δύο μεγάλες κατηγορίες δεξιοτήτων: την προσωπική και την κοινωνική. Αυτές με τη σειρά τους χωρίζονται σε μία πληθώρα υποστηρικτικών δεξιοτήτων στις οποίες θα αναφερθούν παρακάτω.
Cooper και Sawaf ⁴⁶	1997	Μέσω του βιβλίου τους «Διοικητικό EQ» εισήγαγαν ένα μοντέλο που αναφέρεται σε συγκεκριμένες δεξιότητες και τάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης.
Mayer και Salovey	1997 ⁴⁷	Μορφοποίησαν το παλιό μοντέλο, εισάγοντας ένα νέο που δίνει μεγαλύτερη έμφαση στα γνωστικά συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης και στην πιθανότητα τα άτομα να καλλιεργηθούν και να αναπτυχθούν συναισθηματικά και πνευματικά. Το νέο μοντέλο αποτελείται από τέσσερα συστατικά της ΣΝ: την αντίληψη, την έκφραση και την αποτίμηση του συναισθήματος (perception, appraisal and expression of emotion), τη συναισθηματική διευκόλυνση στη σκέψη (emotional facilitation of thinking), την κατανόηση, ανάλυση και χρήση της συναισθηματικής γνώσης (understanding, analyzing, and employing emotional knowledge) και τη διαχείριση των συναισθημάτων, ώστε να υπάρξει περαιτέρω συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη (reflective regulation of emotions to further emotional and intellectual growth).
Goleman ⁴⁸ σε	1998	Μέσω του νέου του βιβλίου: «Συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας»,

⁴² Langley, A., "Emotional intelligence - a new evaluation for management development?", Career Development International, vol. 5, No 3, 2000, σελ.177-183

⁴³ ο.π. Goleman, D., (κεφάλαιο 2)

⁴⁴ ο.π. Langley, A.

⁴⁵ ο.π. Langley, A.

⁴⁶ ο.π. Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. & Dornheim, L.

⁴⁷ ο.π. Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. & Dornheim, L.

συνεργασία με τους R. Boyatzis και Rhee	εισήγαγε ένα αναθεωρημένο μοντέλο της ΣΝ που αφορούσε κυρίως τις επιχειρήσεις.
---	--

Πίνακας 3. Χρονολογική Ανάπτυξη Του Πεδίου Της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Από τον πιο πάνω πίνακα γίνεται αντιληπτό ότι αν και έχει επικρατήσει η άποψη πως πρώτος ο Goleman έκανε λόγο για τη ΣΝ αυτό δεν ισχύει διότι στην ΣΝ είχαν ήδη αναφερθεί οι Mayer και Salovey, οι οποίοι με τη σειρά τους είχαν βασιστεί στη θεωρία των Gardner και Thorndike περί κοινωνικής νοημοσύνης. Αυτή η «παρεξήγηση» στηρίζεται στο γεγονός ότι οι περισσότερες έρευνες έχουν διεξαχθεί σε ακαδημαϊκό επίπεδο, με αποτέλεσμα να μην έχουν γίνει ευρέως γνωστές, σε αντίθεση με την έρευνα και το αντίστοιχο βιβλίο του Goleman.

2.11 Ορισμός Της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η ΣΝ είναι ένα πολύπλευρο θέμα, με συνέπεια να μην υπάρχει ένας και μόνο απλός ορισμός για αυτή. Κάθε ερευνητής έχει το δικό του ορισμό για την ΣΝ, επειδή όλοι οι ορισμοί παρουσιάζουν την τάση να είναι μεταξύ τους συμπληρωματικοί, καλύπτοντας διαφορετικές πλευρές αυτής, και όχι διότι έρχονται σε αντίθεση. Ως εκ τούτου, οι περισσότεροι ερευνητές αναλύουν τη ΣΝ στις εξής τέσσερις θεματικές περιοχές:

- την αντίληψη,
- την κατανόηση,
- τον έλεγχο
- τη χρήση του συναισθήματος.

Στον πίνακα που ακολουθεί αναφέρονται οι κυριότεροι ορισμοί της ΣΝ.

Πηγή	Ορισμός
Λεξικό της ελληνικής ⁴⁹	Συναισθηματική νοημοσύνη είναι «η ικανότητα κάποιου να ελέγχει τα συναισθήματά του, να αντεπεξέρχεται στη συναισθηματική πίεση, να αναπτύσσει τις ικανότητες του σε τομείς όπως η φαντασία, η καλλιτεχνία και η ανθρώπινη επικοινωνία».
Goleman D.	Συναισθηματική νοημοσύνη είναι η «ικανότητα <ul style="list-style-type: none"> • να γνωρίζεις τι αισθάνεσαι και να είσαι ικανός να διαχειριστείς αυτά τα συναισθήματα, πριν αφήσεις να «χειριστούν» αυτά εσένα

48 ο.π. Goleman, D., (κεφάλαιο 3)

49 ο.π. Μπαμπινιώτη, Γ. Δ., σελ. 1714

	<ul style="list-style-type: none"> • να είσαι ικανός να παρακινείς τον εαυτό σου ώστε να ολοκληρώνεις τους στόχους σου, να είσαι δημιουργικός και να καταβάλλεις το μέγιστο δυνατό των ικανοτήτων σου • να κατανοείς το τι αισθάνονται οι άλλοι και να μπορείς να χειρίζεσαι αποτελεσματικά τις σχέσεις μαζί τους»⁵⁰ <p>Σε ένα άλλο ορισμό ο ίδιος δηλώνει την ΣΝ σαν «ένα συνδυασμό δεξιοτήτων που περιλαμβάνει την αυτο-επίγνωση, τη διαχείριση των συναισθημάτων σου, την παρακίνηση, την ενσυναίσθηση και τις κοινωνικές δεξιότητες».</p> <p>Ενώ σύμφωνα με προγενέστερο ορισμό του (1995)⁵¹, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι «μία ομάδα από ικανότητες που αναφέρονται στον αυτο-έλεγχο, το ζήλο, την επιμονή, την παρακίνηση, τον έλεγχο των ορμών, τη συγκράτηση, τη διαχείριση των διαθέσεων, την αποφυγή της επιρροής από τα συναισθήματα στη διαδικασία της σκέψης, την ελπίδα, και την ενθάρρυνση».</p>
Martinez, 1997 ⁵²	<p>Συναισθηματική νοημοσύνη είναι «ένα πεδίο μη γνωστικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και εμπειριών που επηρεάζουν τη δυνατότητα ενός ατόμου να μπορεί να αντεπεξέρχεται στις δυσκολίες, τις πιέσεις και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντός του».</p>
Salovey και Mayer (1990) ⁵³	<p>Συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως «ένας τύπο κοινωνικής νοημοσύνης, ο οποίος περιέχει την ικανότητα να παρακολουθείς τα συναισθήματα τα δικά σου, αλλά και των άλλων, την ικανότητα να τα ξεχωρίζεις και να χρησιμοποιείς πληροφορίες αυτών, ώστε να ελέγχεις τις σκέψεις και τις πράξεις σου».</p> <p>Αργότερα το 1995⁵⁴ οι ίδιοι ερευνητές προτείνουν την ΣΝ ως «την ικανότητα επακριβούς και αποτελεσματικής επεξεργασίας των συναισθηματικών πληροφοριών που σχετίζονται με την αναγνώριση, την ανάπλαση και τη ρύθμιση του συναισθήματος στους ίδιους μας τους εαυτούς και στους άλλους».</p> <p>Το 1997⁵⁵ θεωρούν ότι συναισθηματική νοημοσύνη είναι «η ικανότητα της αντίληψης, της έκφρασης και της αποτίμησης του συναισθήματος, της υπενθύμισης συναισθημάτων, όταν αυτά διευκολύνουν τη σκέψη, της κατανόησης και της χρήσης της συναισθηματικής γνώσης και της διαχείρισης των συναισθημάτων, ώστε να προαχθεί η συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη».</p> <p>Επίσης, σε συνεργασία με τον Caruso (2000)⁵⁶, την ορίζουν σαν «την ικανότητα του ατόμου να ταυτοποιεί, αποτιμά επακριβώς και ξεχωρίζει τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων, να τα κατανοεί, να τα «αφομοιώνει» στο μυαλό του και να ρυθμίζει τόσο τα αρνητικά, όσο και τα θετικά συναισθήματα, στον εαυτό του και στους άλλους».</p>
R. Handley ⁵⁷	<p>Η συναισθηματική νοημοσύνη ως «η ικανότητα να κατευθύνεις σωστά τις συναισθηματικές αντιδράσεις του άλλου στα διάφορα γεγονότα και να μπορείς να παρεμβαίνεις στα συναισθήματα του αυτά με κατάλληλο τρόπο».</p>
R. BarOn ⁵⁸	<p>Συναισθηματική νοημοσύνη είναι «ένα πεδίο προσωπικών, συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων, που επηρεάζει τη δυνατότητα του κάθε ατόμου να επιτύχει στις απαιτήσεις και τις πιέσεις του</p>

⁵⁰ Dulewicz, V. & Higgs, M., (2000), "Emotional intelligence: A review and evaluation study", Journal of Managerial Psychology, vol. 15, No 4, σελ.341-372

⁵¹ Newsome, S., Day, A. L. & Catano, V. M., (2000) "Assessing the predictive validity of emotional intelligence", Personality and Individual Differences, vol. 29, σελ.1005-1016

⁵² ο.π. Dulewicz, V. & Higgs, M.

⁵³ Wong, Chi-Sum & Law, K. S., (2002) "The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study", The Leadership Quarterly, vol. 13, σελ.243-274

⁵⁴ Quebbeman, A. J. & Rozell, E. J., (2002) "Emotional intelligence and dispositional affectivity as moderators of workplace aggression: The impact on behavior choice", Human Resource Management Review, vol. 12, σελ.125-143

⁵⁵ ο.π. Teng, Fatt J.

⁵⁶ Wolff, S. B, Pescosolido, A. T. & Druskat, V. U., (2002) "Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams", The Leadership Quarterly, vol. 13, σελ.505 - 522

⁵⁷ Emotional Intelligence FAQ. www.learninglinks.org/emotional_intelligence.pdf (13/05/08)

⁵⁸ ο.π. Emotional Intelligence FAQ

	<i>περιβάλλοντός του».</i>
E. Orioli ⁵⁹	<i>Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί «ένα είδος έξυπνων τακτικών που περιέχουν θέματα όπως η ικανότητα να παραμένεις ήρεμος κάτω από πίεση, να αναπτύσσεις κλίμα εμπιστοσύνης στις διαπροσωπικές σου σχέσεις, να είσαι δημιουργικός και να προσπαθείς να αναπτύσσεις τους άλλους».</i>
T. Sparrow ⁶⁰	<i>Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι «η πρακτική του να παρατηρείς τα συναισθήματα τα δικά σου, αλλά και των άλλων, να τους δίνεις σημασία και νόημα, να τα επεξεργάζεσαι και να τα λαμβάνεις υπόψη σου όταν είναι να πάρεις αποφάσεις».</i>
M. Rock ⁶¹	<i>Συναισθηματική νοημοσύνη είναι «η ικανότητα να χρησιμοποιούμε τη συναισθηματικότητά μας με έξυπνους τρόπους, έτσι ώστε να διευκολύνουμε τις διαπροσωπικές μας σχέσεις».</i>

Πίνακας 4. Κυριότεροι Ορισμοί Της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

2.12 Θεωρίες Συναισθηματικής Νοημοσύνης

2.12.1 Θεωρία Goleman (1997)

Τα βασικότερα χαρακτηριστικά⁶² της συναισθηματικής νοημοσύνης σύμφωνα με την θεωρία του Daniel Goleman συνοψίζονται στις παρακάτω δεξιότητες.

- Αυτό-επίγνωση (Self –Awareness)
- Αυτό-παρακίνηση (Self Motivation)
- Διαπροσωπικές σχέσεις (Relationships)
- Ενσυναίσθηση (Empathy)
- Επικοινωνία (Communication)
- Προσωπικό στυλ (Personal Style)
- Συναισθηματική διαχείριση (Emotional Management)

Πρόκειται για χαρακτηριστικά που αφορούν προσωπικές και κοινωνικές δεξιότητες. Έτσι η αυτό-επίγνωση, η αυτό-παρακίνηση και το προσωπικό στυλ αφορούν την οντότητα του ατόμου ως μεμονωμένη ύπαρξη, ενώ οι διαπροσωπικές σχέσεις, η ενσυναίσθηση και η επικοινωνία σχετίζονται με τις κοινωνικές συναναστροφές του ατόμου.

2.12.2 Θεωρία Goleman (1998)

⁵⁹ ο.π. Emotional Intelligence FAQ

⁶⁰ ο.π. Emotional Intelligence FAQ

⁶¹ ο.π. Emotional Intelligence FAQ

⁶² ο.π. Dulewicz, V. & Higgs, M.

Η θεωρία⁶³ που ανέπτυξε ο Goleman απευθύνεται κυρίως σε επιχειρήσεις και ενσωματώνει τις συναισθηματικές δεξιότητες σε πέντε κατηγορίες, οι οποίες περιγράφονται πιο κάτω.

Συναισθηματικές δεξιότητες	Χαρακτηριστικά
Αυτό-επίγνωση (Self –Awareness)	Το άτομο που διαθέτει σε υψηλό βαθμό το χαρακτηριστικό της αυτό- επίγνωσης είναι σε θέση να αναγνωρίζει ανά πάσα στιγμή τα συναισθήματά του, και να τα χρησιμοποιεί για την ορθή λήψη αποφάσεων. Έχει πλήρη γνώση των δυνατοτήτων του, γνωρίζει τις αδυναμίες του και προσπαθεί να τις εξαλείψει. Διαθέτει αυτοπεποίθηση και οποιαδήποτε κριτική την δέχεται καλοπροαίρετα με απώτερο σκοπό την βελτίωση του.
Αυτό-έλεγχος (Self Regulation)	Ο αυτοέλεγχος αποτρέπει την ανάπτυξη κάθε είδους παρόρμησης. Βοηθά το άτομο να ελέγχει τα συναισθήματά του και ειδικά του θυμού και της ανασφάλειας. Η επικράτηση της λογικής και η εγκράτεια οριοθετούν την έννοια του αυτοελέγχου.
Παρακίνηση (Motivation)	Η παρακίνηση αποτελεί παράγοντα κινητοποίησης προκειμένου το άτομο να υλοποιεί τους στόχους που θέτει. Το άτομο αναπτύσσει πρωτοβουλίες, επιζητά την βελτίωση, την καινοτομία και παράλληλά μέσω αυτών των διαδικασιών αναγνωρίζει τις αδυναμίες του και προσπαθεί να τις εξαλείψει.
Ενσυναίσθηση (Empathy)	Η ενσυναίσθηση σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να γνωρίζει τα συναισθήματα των άλλων. Ο τόνος της φωνής των ανθρώπων, οι κινήσεις των σωμάτων τους, οι αντιδράσεις τους, αποτελούν στοιχεία τα οποία αποκωδικοποιούνται από τα άτομα που διαθέτουν ενσυναίσθηση. Έτσι εξάγουν πολύτιμα συμπεράσματα για αυτούς με τους οποίους συναναστρέφονται, ‘ακτινογραφούν’ προσωπικότητες και είναι σε θέση να διαμορφώσουν σχέσεις ακόμα και με άτομα διαφορετικών κοινωνικών τάξεων.
Κοινωνικές δεξιότητες (Social skills)	Οι κοινωνικές δεξιότητες σχετίζονται με το χειρισμό των συναισθημάτων του ατόμου στις διαπροσωπικές του σχέσεις. Άτομα που διαθέτουν αυτό το χαρακτηριστικό μπορούν να λειτουργούν σαν ‘χαμαιλέοντες’, να διαμορφώνουν την συμπεριφορά τους, για την υλοποίηση των στόχων τους σε επαγγελματικό κυρίως επίπεδο αλλά και να μεταχειρίζονται ορθά τις διαπροσωπικές του σχέσεις.

Πίνακας 5. Οι Συναισθηματικές Δεξιότητες Και Τα Χαρακτηριστικά Τους Σύμφωνα Με Τον Goleman

2.12.3 Θεωρία Goleman-Boyatzis-Rhee

Το 1998 ο Goleman σε συνεργασία με τους Boyatzis και Rhee διαμόρφωσε μια ανανεωμένη θεωρία⁶⁴ βασισμένη στην προηγούμενη μελέτη του η οποία ονομάστηκε «θεωρία της απόδοσης» (theory of performance). Στην ανανεωμένη θεωρία οι πέντε συναισθηματικές δεξιότητες του

⁶³ “The Emotional Competence Framework”, <http://www.eiconsortium.org>

⁶⁴ ο.π. Goleman, D.

προηγούμενου μοντέλου ενσωματώθηκαν σε τέσσερις και τα είκοσι πέντε χαρακτηριστικά των δεξιοτήτων μειώθηκαν σε είκοσι (Πίνακας 6).

Προσωπικές δεξιότητες	Κοινωνικές δεξιότητες
Επίγνωση	
Αυτο-επίγνωση	Κοινωνική επίγνωση
συναισθηματική αυτο-επίγνωση (emotional self-awareness) ακριβής αυτο-αξιολόγηση (accurate self-assessment) αυτο-πεποίθηση (self-confidence)	ενσυναίσθηση (empathy) επιχειρησιακή επίγνωση (organisational awareness) προσανατολισμός προς την εξυπηρέτηση (service orientation)
Έλεγχος	
Αυτο-διαχείριση	Διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων
αυτο-έλεγχος (self-control) προσαρμοστικότητα (adaptability) πρωτοβουλία (initiative) αξιοπιστία (trustworthiness) ευσυνειδησία (conscientiousness) προσανατολισμός προς την ολοκλήρωση των στόχων (achievement orientation)	ανάπτυξη άλλων (developing others) ηγεσία (leadership) επιρροή (influence) διευκόλυνση των αλλαγών (change catalyst) επικοινωνία (communication) διαχείριση συγκρούσεων (conflict management) ανάπτυξη δεσμών (building bonds) ομαδικότητα (team work) συνεργασία (collaboration)

Πίνακας 6. Συναισθηματικές Δεξιότητες και αντίστοιχα χαρακτηριστικά τους σύμφωνα με τους Goleman, Boyatzis και Rhee, 1998⁶⁵.

Έτσι οι προσωπικές δεξιότητες: αυτο-επίγνωση, αυτο-έλεγχος και παρακίνηση, ενσωματώνονται στις κατηγορίες της αυτο-επίγνωσης (Self-Awareness) και της αυτο-διαχείρισης (Self-Management), ενώ η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές δεξιότητες ονομάζονται κοινωνική-επίγνωση (Social Awareness) και διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων (Relationship Management) αντίστοιχα. Επιπλέον μπορεί να γίνει και η κατηγοριοποίηση των χαρακτηριστικών σε δεξιότητες επίγνωσης και δεξιότητες ελέγχου. Οι είκοσι υπο-παράγοντες και που ανήκουν, παρουσιάζονται στο **Παράρτημα Β**.

Κάθε ένα από τα χαρακτηριστικά είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει και όλα συμβάλλουν στην επιτυχία του ατόμου στον εργασιακό του χώρο. Βέβαια, σίγουρα οι συνέργειες μεταξύ αυτών είναι το επιθυμητό αποτέλεσμα που επιδιώκει ο οποιοσδήποτε εργαζόμενος. Μάλιστα, σύμφωνα

⁶⁵ ο.π. Goleman, D.

με τον McClelland (1998)⁶⁶, θα πρέπει τα «χαρισματικά» άτομα να υπερέχουν συνολικά σε τουλάχιστον έξι δεξιότητες και σε τουλάχιστον έναν υποπαράγοντα σε κάθε μία από τις τέσσερις κατηγορίες συναισθηματικών δεξιοτήτων. Το όριο αυτό ο ίδιος το ονόμασε “tipping” point. Αν γίνει μία σύγκριση μεταξύ των δύο τελευταίων θεωριών, θα διαπιστωθεί ότι οι νέες τέσσερις δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά αυτών, δεν έχουν μεγάλες διαφορές με τους ορισμούς και τις επεξηγήσεις των πέντε, του προηγούμενου μοντέλου. Η διαφορά είναι ότι η δεύτερη θεωρία επικεντρώνεται περισσότερο στους υποπαράγοντες των συναισθηματικών δεξιοτήτων. Έτσι αρχικά, όσον αφορά τις προσωπικές δεξιότητες, δίνεται μεγάλη σημασία στον υποπαράγοντα της αυτο-αξιολόγησης, ως ένα από τα χαρακτηριστικά στα οποία υπερέχουν οι χαρισματικοί υπάλληλοι, χωρίς όμως να υποτιμάται και ο υποπαράγοντας της αυτο-πεποίθησης. Επίσης, η αξιοπιστία, μία νέα συνισταμένη της ΣΝ, αναφέρεται στο να αφήνει το άτομο τους άλλους να γνωρίζουν τις αξίες και τις αρχές του και στο να δρα με τέτοιους τρόπους που είναι σύμφωνοι με αυτούς. Έχει παρατηρηθεί⁶⁷ ότι η χαμηλή αξιοπιστία αποτελεί εμπόδιο στην καριέρα του ατόμου. Μία άλλη πολύ σημαντική και πολύ χρήσιμη στις μέρες μας, παράμετρος είναι η προσαρμοστικότητα, δηλαδή η ικανότητα του ατόμου να μπορεί να προσαρμοστεί εύκολα στις αλλαγές, να ξεπεράσει παλιές συνήθειες και τρόπους σκέψης και να δέχεται θετικά νέες πληροφορίες. Επιπλέον ο προσανατολισμός προς την ολοκλήρωση των στόχων φαίνεται, σύμφωνα με τον Schulman, και την παραπάνω έρευνα, να είναι η δεξιότητα που χαρακτηρίζει περισσότερο τους επιχειρηματίες και την επιτυχία αυτών, διότι χάρη στον οπτιμισμό, την επιμονή και την ελπίδα τους προσπαθούν διαρκώς να βελτιωθούν.

Από την άλλη μεριά και σε ότι αφορά τις κοινωνικές δεξιότητες, η θεωρία τονίζει την ύπαρξη του προσανατολισμού προς την εξυπηρέτηση, δηλαδή την ικανότητα ταυτοποίησης των αναγκών των πελατών και της επιτυχούς αντιστοίχισης αυτών με τις υπηρεσίες του οργανισμού. Όπως είναι κατανοητό, αυτή η παράμετρος είναι πολύ σημαντική για τα άτομα που ασχολούνται με τις πωλήσεις. Επίσης, η επιχειρησιακή επίγνωση χρειάζεται για να γνωρίζει κάποιος την πραγματική κατάσταση μιας επιχείρησης, αυτό δηλαδή που διαδραματίζεται στο εσωτερικό της, έτσι ώστε να μπορείς να προλάβεις κάποια προβλήματα που θα εμφανιστούν στο μέλλον. Η επιρροή είναι μία πολύ σημαντική παράμετρος για τους ηγέτες, διότι πρέπει να είναι σε θέση να καταλαβαίνουν τις αντιδράσεις των υφισταμένων τους και να έχουν σχεδιάσει από πριν τον τρόπο με τον οποίο θα τους πείσουν, ώστε να τους κατευθύνουν προς το στόχο της επιχείρησης. Εδώ πρέπει να τονιστεί

⁶⁶ ο.π. Goleman, D., (κεφάλαιο 3)

⁶⁷ ο.π. Goleman, D., (κεφάλαιο 3)

ότι οι ηγέτες με αυτή την ικανότητα θα πρέπει να προσέχουν να μην εκμεταλλευτούν το προσωπικό τους. Επίσης, η παράμετρος της επικοινωνίας συνδέεται με την τάση των ατόμων να συναλλάσσονται με άλλα άτομα που έχουν ανεπτυγμένο αυτό το χαρακτηριστικό. Η διαχείριση των συγκρούσεων βασίζεται στο υψηλό επίπεδο επικοινωνίας, στη διπλωματία, στην ενθάρρυνση για διάλογο και στην προσπάθεια «κερδίζω - κερδίζεις» αποτελεσμάτων (win – win situations), ενώ έχει αποδειχθεί (House, 1988)⁶⁸ ότι η αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών συνοδεύεται από καλύτερα εργασιακά αποτελέσματα των υφισταμένων και μεγαλύτερη προσπάθεια από μέρους τους. Τέλος, η έλλειψη της ικανότητας για ομαδικότητα και συνεργασία, πολλές φορές σύμφωνα με τον Sweeney⁶⁹, 1999, οδηγεί σε απόλυση.

2.12.4 Θεωρία Salovey και Mayer

Αρχικά οι θεωρίες σχετικά με την ΣΝ εστιάζονταν στην ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων σε αντίθεση με τη θεωρία⁷⁰ των Salovey και Mayer το 1990 που εστιάζεται σε τρεις κατηγορίες συναισθηματικών δεξιοτήτων:

- στην αποτίμηση και έκφραση των συναισθημάτων (Appraisal and expression of emotion),
- στη διαχείριση αυτών (Regulation of emotion), και
- στη χρήση των συναισθημάτων για την επίλυση προβλημάτων (Utilization of emotions in solving problems).

Στο νέο μοντέλο που εισήγαγαν το 1997 θεωρούν ότι η ΣΝ απαρτίζεται από τέσσερις δεξιότητες:

- την διαίσθηση, αποτίμηση και έκφραση του συναισθήματος (Perception, appraisal and expression of emotion),
- την συναισθηματική διευκόλυνση στη σκέψη (Emotional facilitation of thinking),
- την συνειδητοποίηση, ανάλυση και χρήση της συναισθηματικής γνώσης (Understanding, analyzing and employing emotional knowledge),
- τη διαχείριση των συναισθημάτων για την περαιτέρω πνευματική ανάπτυξη (Reflective regulation of emotions to further and intellectual growth).

⁶⁸ ο.π. Goleman, D., (κεφάλαιο 3)

⁶⁹ ο.π. Goleman, D., (κεφάλαιο 3)

⁷⁰ ο.π. Quebbeman, A.J. & Rozell, E.J.



Γράφημα 1. Απεικόνιση Των Συναισθηματικών Δεξιοτήτων Κατά Mayer Και Salovey, 1997

Η πρώτη δεξιότητα σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων. Έτσι αντιλαμβάνεται καλύτερα το χώρο που βρίσκεται και είναι σε θέση να αποκωδικοποιεί τα συναισθήματα που διαμορφώνονται. Η δεύτερη δεξιότητα βοηθά το άτομο να επικεντρώνεται συναισθηματικά και πνευματικά στους στόχους που θέτει, να αντλεί τις πληροφορίες που χρειάζεται, να κρίνει με ωριμότητα τις καταστάσεις γύρω του απομακρύνοντας τις σκέψεις που αποτελούν εμπόδια για την εξέλιξή του. Η τρίτη δεξιότητα συμβάλει στον έλεγχο των εντάσεων και στην αποφυγή των συναισθημάτων του φόβου, του θυμού και της ανασφάλειας. Τέλος η τέταρτη δεξιότητα βοηθά το άτομο να ανατρέχει σε παρόμοιες συμπεριφορές που έχει χρησιμοποιήσει, σε αρνητικά και θετικά γεγονότα που τον στιγμάτισαν, προκειμένου να διαμορφώνει την κατάλληλη συμπεριφορά.

Το μοντέλο των Mayer και Salovey είναι «αναπτυξιακό»⁷¹, δηλαδή σε αυτό η «πολυπλοκότητα» και η δυσκολία των συναισθηματικών δεξιοτήτων μεγαλώνει καθώς αναφερόμαστε από την πρώτη στην τέταρτη ικανότητα, παραδεχόμενοι την πρώτη ικανότητα ως τη βασική ψυχολογική

⁷¹ ο.π. Quebbeman, A. J. & Rozell, E. J.

διεργασία και τη βάση για να αναπτυχθεί η δεύτερη, τη δεύτερη ως τη βάση για να καλλιεργηθεί η τρίτη, κ.λ.π. έως την τέταρτη που θεωρείται η πιο ολοκληρωμένη ψυχολογική διεργασία.

Η πρόταση αυτή των ερευνητών παρουσιάζεται ως εξής, οι δεξιότητες απεικονίζονται σε πυραμιδική μορφή με την πρώτη να αποτελεί τη βάση της πυραμίδας και τις άλλες να έπονται. Είναι φυσικό ότι τα άτομα με υψηλή ΣΝ θα διαδέχονται πιο γρήγορα το ένα στάδιο μετά το άλλο και θα έχουν υψηλή απόδοση σε καθένα από αυτά. Ωστόσο παρατηρείται ότι και οι τέσσερις δεξιότητες υπάγονται στη γενική κατηγορία των συναισθηματικών ικανοτήτων που αφορά την αναγνώριση – διαχείριση των συναισθημάτων στον ίδιο τον εαυτό του ατόμου - στους άλλους.

2.12.5 Θεωρία CARES

Την θεωρία⁷² CARES ανέπτυξε ο M. Bagshaw το 2000 χρησιμοποιώντας τα αρχικά γράμματα της λέξης cares (νοιάζομαι) και υποδηλώνει τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης.

- C αντιστοιχεί στην Creative tension (Δημιουργική τάση)
- A αντιστοιχεί στην Active choice (Ενεργό επιλογή)
- R αντιστοιχεί στην Resilience under pressure («Ανθεκτικότητα» κάτω από συνθήκες πίεσης)
- E αντιστοιχεί στις Empathic relationships (Συναισθηματικές διαπροσωπικές σχέσεις)
- S αντιστοιχεί στα Self-awareness and Self-control (Αυτο-επίγνωση και Αυτο- έλεγχος)

Η πρώτη δεξιότητα χαρακτηρίζει ανθρώπους με όραμα, με τάσεις για εξέλιξη και με διακαείς πόθους για επιτυχημένη επαγγελματική και όχι μόνο πορεία. Η δεύτερη δεξιότητα εστιάζεται στο αν κάποιο άτομο μπορεί να υποστεί τις συνέπειες μιας όχι πετυχημένης επιλογής. Η τρίτη δεξιότητα διακρίνει άτομα που σε δύσκολες καταστάσεις διατηρούν την ψυχραιμία τους, ελέγχουν την κατάσταση, προσπαθούν για την εξεύρεση λύσεων και εμπυχώνουν τους άλλους. Η τέταρτη δεξιότητα θεωρείται απαραίτητη για τους ανθρώπους που επιδιώκουν σχέσεις εμπιστοσύνης σε διαπροσωπικό και σε εργασιακό επίπεδο. Τέλος οι δύο τελευταίες δεξιότητες συνθέτουν την εικόνα του ατόμου που αποζητά ισορροπία σε όλες τις εκφάνσεις του.

2.12.6 Θεωρία Cooper-Sawaf

⁷² ο.π. Bagshaw, M.

Οι Cooper και Sawaf εισήγαγαν τη δική τους θεωρία⁷³ για την ΣΝ. Θεωρούν ότι *απαρτίζεται από την συναισθηματική γνώση (Emotional literacy), την συναισθηματική υγεία (Emotional fitness), την συναισθηματική ένταση (Emotional intensity) και την συναισθηματική αλχημεία (Emotional alchemy).*

2.12.7 Θεωρία Bar-On

Ο Bar-On στην θεωρία⁷⁴ του υποστηρίζει ότι η ΣΝ βοηθά το άτομο να αντιμετωπίζει τις δύσκολες καταστάσεις και να μπορεί να προσαρμόζεται στις νέες συνθήκες που δημιουργούνται. Συγκεκριμένα θεωρεί ότι είναι η ικανότητα του ανθρώπου να γνωρίζει τον εαυτό του, και να μπορεί να συνειδητοποιεί τα συναισθήματα των άλλων προκειμένου να συνάπτει ισορροπημένες διαπροσωπικές σχέσεις. Παράλληλα πιστεύει ότι σχετίζεται με τον έλεγχο των παρορμήσεων, των κατώτερων ενστίκτων, καθώς και με την δυνατότητα προσαρμογής στα δεδομένα που προκύπτουν.

2.12.8 Θεωρία Lane Και Των Συνεργατών Του

Η θεωρία⁷⁵ αυτή διαφοροποιείται των προηγούμενων στο γεγονός ότι δίνει μεγαλύτερη σημασία στην ανάπτυξη της συναισθηματικής εμπειρίας, όπως αυτή μεταλλάσσεται από εσωτερικές σε εξωτερικές μορφές. Εξειδικεύεται κυρίως στη διαδικασία της επίγνωσης των συναισθημάτων, θεωρώντας τη ως το πιο κρίσιμο συστατικό της συναισθηματικής νοημοσύνης και μάλιστα ως το θεμέλιο για την επιτυχή ανάπτυξη των υπολοίπων συναισθηματικών δεξιοτήτων.

Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο κάνει λόγο για πέντε διαφορετικά, ιεραρχικά επίπεδα συναισθηματικής επίγνωσης. Το χαμηλότερο επίπεδο (το πρώτο) αναφέρεται στην έλλειψη «συναισθηματικής ανταπόκρισης», emotional response, (π.χ. μία τυπική απάντηση θα ήταν: «θα ένιωθα μπερδεμένος»). Επίσης, αφορά την επίγνωση των σωματικών αισθήσεων (π.χ. «θα ένιωθα κουρασμένος»). Το αμέσως επόμενο επίπεδο περιλαμβάνει την έκφραση σχετικά παρόμοιων συναισθηματικών καταστάσεων (π.χ. «θα ένιωθα άσχημα», όπου το άσχημα σαν έννοια είναι γενική). Το τρίτο στάδιο αναφέρεται σε προσωπικά συγκεκριμένα συναισθήματα (π.χ. «θα ένιωθα νευριασμένος»), ενώ το τέταρτο σε ανάμικτα συναισθήματα (π.χ. «θα ένιωθα

⁷³ ο.π. Quebbeman, A.J. & Rozell, E.J.

⁷⁴ ο.π. Goleman, D.

⁷⁵ Ciarrochi, J., Caputi, P. & Mayer, J. D., "The distinctiveness and utility of a measure of trait emotional awareness", *Personality and Individual Differences*, vol. 33, 2002, σελ.1-14

ευτυχισμένος και λυπημένος»). Τέλος το πέμπτο επίπεδο σχετίζεται με την επίγνωση τι ακριβώς αισθάνεται το άτομο για τον εαυτό του και τι ακριβώς αισθάνεται το άλλο άτομο (π.χ. «θα ένιωθα ευτυχισμένος και λυπημένος και το άλλο άτομο θα ένιωθε φοβισμένο και νευριασμένο»). Δηλαδή αναφέρεται στην ικανότητα διαχωρισμού των συναισθημάτων στους ίδιους μας τους εαυτούς και στους άλλους.

2.13 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ψυχολογία

Πέρα από την επικύρωσή της ως έννοια, αξίζει να σημειώσουμε ότι πολλοί παρατηρούν πως η Συναισθηματική Νοημοσύνη λειτουργεί πλέον σαν ένα πλαίσιο εργασίας της Ψυχολογίας. Οι επιστημονικοί κλάδοι της Ψυχολογίας με τους πλέον ισχυρούς δεσμούς με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι σήμερα η Αναπτυξιακή, η Εκπαιδευτική, η Κλινική, η Συμβουλευτική, η Βιομηχανική και η Οργανωσιακή Ψυχολογία. Σε πολλά μάλιστα από τα προγράμματα σπουδών αυτών των ειδικοτήτων, ακόμα και σε προπτυχιακό επίπεδο, έχουν συμπεριληφθεί εκπαιδευτικά κεφάλαια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης⁷⁶, ενώ χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Ένωσης Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης των ΗΠΑ, που έχει ήδη εκδώσει ένα τόμο με τις λεγόμενες «βέλτιστες πρακτικές» για το πώς πρέπει να παρέχεται η κατάλληλη βοήθεια στους εργαζόμενους σε μια επιχείρηση για να αναπτύξουν δεξιότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης, οι οποίες θα τους οδηγήσουν σε ανώτερες επιδόσεις.⁷⁷

Παρατηρεί λοιπόν κανείς ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι μια έννοια που έχει πλέον εγκαθιδρυθεί, τόσο στον επιστημονικό χώρο, όσο και στο χώρο των επιχειρήσεων. Αυτή η «επιτυχία» βασίζεται, πέραν των όσων έχουμε αναφέρει παραπάνω, σε μια ακόμα παράμετρο, που είναι η σχέση που τη συνδέει με τη δομή και λειτουργία του ανθρώπινου εγκεφάλου την οποία θα εξετάσουμε στο επόμενο κεφάλαιο. Σύγχρονες εξελίξεις στο ραγδαία αναπτυσσόμενο πεδίο της Συναισθηματικής Νευρολογίας προσφέρουν τις κατάλληλες γέφυρες για σύνδεση της δομής του ανθρώπινου εγκεφάλου με τη συμπεριφορά που χαρακτηρίζει ένα άτομο με Συναισθηματική Νοημοσύνη ή όχι⁷⁸.

⁷⁶ Goleman D., Emotional Intelligence: Issues In Paradigm Building, www.eiconsortium.org, σελ. 2

⁷⁷ Goleman D., Emotional Intelligence: Issues In Paradigm Building, www.eiconsortium.org, σελ. 6

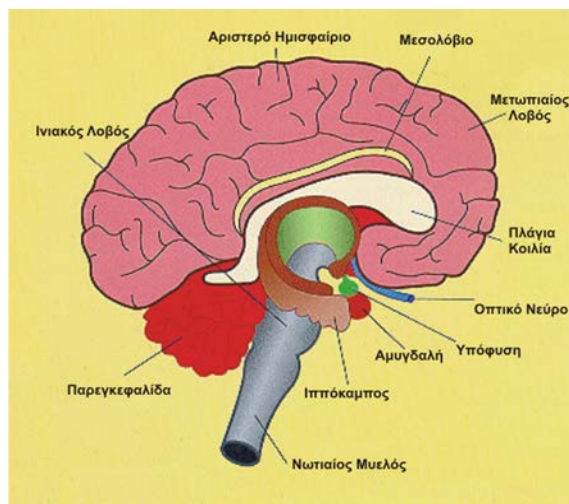
⁷⁸ Goleman D., Emotional Intelligence: Issues In Paradigm Building, www.eiconsortium.org, σελ. 3

2.14 Συναισθηματική Νοημοσύνη Και Ανθρώπινος

Εγκέφαλος

Σε αυτό το σημείο είναι χρήσιμο να γίνει μια πολύ γενική περιγραφή της δομής και λειτουργίας του ανθρώπινου εγκεφάλου, όπως έχει διαμορφωθεί μετά από εκατομμύρια έτη εξέλιξης. Καταρχάς αναφέρεται ότι ο εγκέφαλος του ανθρώπου αναπτύχθηκε από τη βάση του προς τα επάνω, από τις βελτιώσεις δηλαδή και την ανάπτυξη των κατώτερων μερών αυτού προέκυψαν τα ανώτερα και πιο εξελιγμένα νευρικά κέντρα του. Το πιο πρωτόγονο τμήμα του είναι το εγκεφαλικό στέλεχος, το οποίο αποτελεί την προέκταση μέσα στο κρανίο του νωτιαίου μυελού, που βρίσκεται μέσα στη σπονδυλική στήλη. Το εγκεφαλικό στέλεχος ρυθμίζει τις ζωτικές λειτουργίες του ανθρώπινου οργανισμού, όπως είναι η αναπνοή και ο μεταβολισμός, όπως επίσης ελέγχει τις στερεότυπες αντιδράσεις ή κινήσεις. Αυτός ο πρωτόγονος εγκέφαλος δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι σκέπτεται ή μαθαίνει. Από αυτόν πάντως προήλθαν σταδιακά τα συγκινησιακά κέντρα, αλληπάλλληλα δηλαδή στρώματα εγκεφαλικών κυττάρων για επεξεργασία απλών και πιο σύνθετων πληροφοριών, τα οποία περιέκλεισαν σχεδόν ολοκληρωτικά το εγκεφαλικό στέλεχος και σχημάτισαν μια νέα νευρωνική περιοχή, η οποία προσέθεσε κατάλληλα συναισθήματα για το ρεπερτόριο του εγκεφάλου. Ουσιαστικά, οι αντιδράσεις και λειτουργίες του ανθρώπου δε γίνονταν πλέον αυτόματα, αλλά ο εγκέφαλος κατευθυνόταν στην κατάλληλη δράση ανάλογα με τα συναισθήματα, ευχάριστα ή δυσάρεστα, που δημιουργούσαν αυτά τα κέντρα, σε σχέση με τα δεδομένα ερεθίσματα για τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Το μεταιχμιακό ή λιμβικό σύστημα, όπως ονομάστηκε αυτή πλέον η περιοχή, καθώς εξελισσόταν, τελειοποίησε τις διεργασίες της μάθησης και της μνήμης. Αυτά τα εργαλεία επέτρεπαν στον άνθρωπο να είναι πολύ εξυπνότερος στις επιλογές που έκανε και να εναρμονίζει ακριβώς τις αντιδράσεις του, ώστε να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις. Έτσι έπαψε να έχει άκαμπτες και αυτόματες αντιδράσεις, αφού πλέον βασιζόταν στα συναισθήματα του πριν επιλέξει κάποια συμπεριφορά. Μετά από πολλά χρόνια στην εξελικτική κλίμακα, δημιουργήθηκαν στην εξωτερική πλευρά του μεταιχμιακού συστήματος νέα στρώματα εγκεφαλικών κυττάρων, που σχημάτισαν το νεοφλοιό, την έδρα της ανθρώπινης σκέψης. Είναι το τμήμα που εμπεριέχει τα νευρικά κέντρα που συνθέτουν και κατανοούν αυτό που οι αισθήσεις συλλαμβάνουν, που συγκρατεί έννοιες και λογική, που συμβάλλει στο να νιώθουμε άλλα αισθήματα για τα αισθήματά ή για τις σκέψεις μας και που μας επιτρέπει να έχουμε συναισθήματα για ιδέες, τέχνες, σύμβολα και νοητά στοιχεία. Η

Ίδια η επιβίωση και εξέλιξη του ανθρώπου στηρίχθηκαν στην ικανότητα του νεοφλοιού να καταρτίζει στρατηγικά, μακρόπνοα προγράμματα και άλλα πνευματικά τεχνάσματα. Πέρα απ' αυτό, ανθρώπινα επιτεύγματα όπως η τέχνη, ο πολιτισμός, η παιδεία είναι στην ουσία καρποί του νεοφλοιού⁷⁹.



Εικόνα 1. Απλή Χαρτογράφηση Ανθρώπινου Εγκεφάλου⁸⁰

Για να κατανοηθεί καλύτερα η λειτουργία του εγκεφάλου, θα προσπαθήσουμε να περιγράψουμε με απλά λόγια την αλληλουχία των διαδικασιών που πραγματοποιούνται, πριν ο άνθρωπος προβεί σε μια πράξη^{81,82,83,84,85,86}. Υπενθυμίζεται ότι τα συναισθηματικά κέντρα του εγκεφάλου είναι υπεύθυνα για τα αισθήματα, τις παρορμήσεις και τις κινητήριες δυνάμεις που οδηγούν το άτομο. Σε συνεχή βάση λοιπόν, αυτά στέλνουν σήματα στο εγκεφαλικό στέλεχος και ιδιαίτερα σε μια πολύπλοκη δομή σχήματος αμυγδάλου που λέγεται αμυγδαλή και του συνδεδεμένου μ' αυτή νευρικού κυκλώματος. Αυτό το δίκτυο των συνδέσεων, το οποίο μερικές φορές αποκαλείται διευρυμένη αμυγδαλή, εκτείνεται μέχρι το εκτελεστικό κέντρο του εγκεφάλου στους προμετωπιαίους λοβούς, ακριβώς πίσω από το μέτωπο.

Η αμυγδαλή είναι το σημείο όπου αποθηκεύονται τα συναισθήματα που προκαλεί μια εμπειρία. Στην ουσία, κάθε εμπειρία που μας προκαλεί μια, έστω και αμυδρή, συναισθηματική αντίδραση,

⁷⁹ Goleman D., Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, Ελληνικά Γράμματα 1998, σελ.38-40.

⁸⁰ The Emotional Intelligence Institute of Santa Barbara, www.myemotionaliq.com/about_understanding.htm

⁸¹ Goleman D., "What Makes a Leader", Harvard Business Review, November-December 1998, σελ. 97.

⁸² Goleman D., Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, Ελληνικά Γράμματα 1998, σελ. 45-60, 398-405.

⁸³ Goleman D., Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της Εργασίας, Ελληνικά Γράμματα 2000, σελ.85-86, 118-119, 122-123.

⁸⁴ Goleman D., Boyatzis R. and McKee A., The New Leaders, Little, Brown 2002, σελ.27-29, 44.

⁸⁵ Goleman D, An EI-Based Theory Of Performance, www.eiconsortium.org, σελ.3.

⁸⁶ Teng F. J. P., "Emotional Intelligence: For Human Resource Managers", Management Research News, Vol.25 No.11, 2002, σελ.61.

φαίνεται να κωδικοποιείται και να καταγράφεται στην αμυγδαλή, που λειτουργεί σαν δεξαμενή όλων όσων αισθανόμαστε γι' αυτά που βιώνουμε⁸⁷. Στη αμυγδαλή δηλαδή αποτυπώνεται η συγκινησιακή παράμετρος των γεγονότων που ζει ένας άνθρωπος και μάλιστα όσο πιο συναισθηματικά φορτισμένη είναι μια κατάσταση, θετικά ή αρνητικά, τόσο πιο έντονα καταγράφεται στην αμυγδαλή. Αυτό συμβαίνει επειδή αυτή καλείται να παίξει το ρόλο της άμεσης προειδοποίησης και παροχής οδηγιών στον οργανισμό σε περιστάσεις έντασης, θετικές αλλά κυρίως αρνητικές. Υπό συνθήκες δηλαδή, όπου η άμεση αντίδραση του ανθρώπου μπορεί να είναι στην κυριολεξία ζήτημα ζωής και θανάτου, η αμυγδαλή αναλύει ακαριαία τις προσλαμβάνουσες παραστάσεις και ανατρέχει στη συναισθηματική της μνήμη για να ανασύρει τυχόν αποθηκευμένες συναισθηματικές αντιδράσεις από παρόμοιες εμπειρίες στο παρελθόν. Σε περίπτωση που από την αναζήτηση αυτή προκύψει ότι σε μια αντίστοιχη κατάσταση ο οργανισμός είχε αισθανθεί φόβο ή απειλή, τότε, σχεδόν αυτόματα, η αμυγδαλή στέλνει επείγοντα μηνύματα σε κάθε σημαντικό μέρος του εγκεφάλου. Προκαλεί μεταξύ άλλων την απελευθέρωση ορμονών για την αντίδραση φυγής ή μάχης του σώματος, στέλνει μηνύματα δράσης στα κινητικά εγκεφαλικά κέντρα, ενεργοποιεί το καρδιαγγειακό σύστημα, τους μύες και τον γαστρεντερικό σωλήνα, στέλνει σήματα για την έκκριση ορμονών που αυξάνουν την ετοιμότητα των αισθήσεων, την αύξηση των καρδιακών παλμών και την εντατικοποίηση της λειτουργίας της μνήμης. Όλες αυτές οι ενέργειες έχουν σαν αποτέλεσμα την εγρήγορση του οργανισμού και την ακαριαία ανάληψη εκείνης της δράσης που φαίνεται ότι είναι η καλύτερη για τη δεδομένη στιγμή.

Σε αντίθεση τώρα με τα όσο πίστευαν επί δεκαετίες οι επιστήμονες, η λειτουργία της αμυγδαλής, όπως παρουσιάστηκε παραπάνω, μπορεί σε ορισμένες περιπτώσεις να υπερκεράσει τη λειτουργία του νεοφλοιού και του νοητικού κυκλώματος γενικότερα. Για να γίνει αυτό κατανοητό, θα προσπαθήσουμε να περιγράψουμε με απλό τρόπο το πώς λειτουργεί ο εγκέφαλος σε μια δυσάρεστη κατάσταση. Έστω λοιπόν ότι τα μάτια και τα αυτιά στέλνουν αρχικά σήματα από αυτό που αντιλαμβάνονται στο θάλαμο, στο τμήμα δηλαδή του εγκεφάλου που αναλαμβάνει τη μετατροπή των διαφόρων ερεθισμάτων, όπως ένα οπτικό σήμα ή ένας ήχος, στη γλώσσα που αντιλαμβάνεται ο εγκέφαλος. Από εκεί, τα εγκεφαλικά σήματα που παράγονται οδεύουν ταυτόχρονα, ο κύριος όγκος αυτών προς το νεοφλοιό και την αμυγδαλή. Ο νεοφλοιός επεξεργάζεται τις πληροφορίες, μέσω διαφόρων επιπέδων των εγκεφαλικών κυκλωμάτων, η

⁸⁷ Goleman D., Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της Εργασίας, Ελληνικά Γράμματα 2000, σελ.86.

επεξεργασία δε αυτή και ο συνδυασμός τους οδηγεί σε σχηματισμό αντικειμένων και την ταξινόμησή τους κατά νοήματα, ανάλογα με τα οποία και μετά από την απαραίτητη διαδικασία μνήμης και σκέψης, θα καθοριστεί η πλέον ενδεδειγμένη αντίδραση του οργανισμού. Τα κατάλληλα σήματα λοιπόν μεταβιβάζονται πλέον στο μεταιχμιακό σύστημα, όπου και θα μεταφραστούν σε οδηγίες για δράση. Η προαναφερθείσα όμως διακλάδωση επιτρέπει στην αμυγδαλή να συλλάβει άμεσα κάποια δεδομένα πριν από το νεοφλοιό και να τα εξετάσει λεπτομερώς, συγκρίνοντας τα με ό,τι έχει συμβεί στο παρελθόν, πληροφορίες που ήδη διαθέτει ως αποθήκη της συναισθηματικής μνήμης. Πολύ σημαντικό είναι ότι η συγκριτική της αυτή μέθοδος είναι συσχετιστική. Εάν δηλαδή τα σήματα που λαμβάνει εκείνη τη στιγμή η αμυγδαλή παρουσιάζουν έστω και ελάχιστες ομοιότητες με κάποια φοβερή ανάμνηση του παρελθόντος, χωρίς καν πλήρη επιβεβαίωση, αυτό είναι αρκετό για να ενεργοποιήσει μηχανισμούς άμεσης αντίδρασης για τον οργανισμό, αφού αυτή η διαδικασία γίνεται με πολύ ταχύτερο ρυθμό απ' ότι η αντίστοιχη στο νεοφλοιό. Το πρόβλημα είναι ότι αυτός ο ακαριαίος τρόπος αντίδρασης που ενεργοποιείται μπορεί να μην είναι ο κατάλληλος για τη συγκεκριμένη περίπτωση. Τότε προκύπτουν πράξεις πολύ συχνά παράλογες και καταστροφικές που περιγράφονται ή δικαιολογούνται ως συναισθηματικές εκρήξεις.

Ευτυχώς όμως, ενώ η αμυγδαλή απασχολείται με την τροφοδότηση μιας παρορμητικής συμπεριφοράς, το κέντρο που λαμβάνει πρακτικά όλες τις αποφάσεις για τις ενέργειες που πρέπει να κάνει ο οργανισμός είναι οι προμετωπιαίοι λοβοί, οι οποίοι βρίσκονται ακριβώς πίσω από το μέτωπο. Αυτοί είναι που οριστικά θα δώσουν την εντολή για την τελική αντίδραση του οργανισμού, αφού επεξεργαστούν όλα τα σχετικά σήματα και πληροφορίες από την αμυγδαλή και το νεοφλοιό με τα επιμέρους κέντρα του. Γενικά οι προμετωπιαίοι λοβοί αποτελούν την έδρα του προγραμματισμού και της οργάνωσης των πράξεων ενός ανθρώπου προς ένα στόχο, συμπεριλαμβανομένων και των συναισθηματικών στόχων. Κυρίως όμως ελαττώνουν τη διέγερση της αμυγδαλής, αναχαιτίζοντας τις παρορμήσεις της και επιτρέποντας πιο ενδεδειγμένες αντιδράσεις, κάνοντας μια δεύτερη εκτίμηση της υπό εξέταση κατάστασης. Η αντίδραση του οργανισμού δηλαδή καθορίζεται από την ισορροπία που επιβάλλουν οι προμετωπιαίοι λοβοί ανάμεσα σε αυτά που προστάζει ο νεοφλοιός μετά από τη διαδικασία ανάλυσης και σκέψης και στις εντολές της αμυγδαλής. Ένας τρόπος γι' αυτό είναι η μείωση των σημάτων ενεργοποίησης που στέλνονται από την αμυγδαλή και τα άλλα κέντρα του μεταιχμιακού συστήματος. Ειδικά ο αριστερός προμετωπιαίος λοβός ευθύνεται για τον

καθησυχασμό των αρνητικών συναισθημάτων, που ενεργοποιούν την αμυγδαλή και που έχουν ως έδρα το δεξιό προμετωπιαίο λοβό, πολλές φορές παρεμποδίζοντας τη λειτουργία του τελευταίου. Με άλλα λόγια, ο αριστερός προμετωπιαίος λοβός μπορεί ακόμα και να αποκλείσει τις πιο ισχυρές αρνητικές εκρήξεις του συναισθήματος, όταν η αμυγδαλή λειτουργεί ως πηγή ερεθισμού σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης. Έτσι αποφεύγονται κατά κανόνα οι ενστικτώδεις αντιδράσεις που υπαγορεύει η αμυγδαλή και ακολουθείται ο καταλληλότερος τρόπος αντίδρασης, με βάση τόσο τη λογική σκέψη όσο και τα συναισθήματα.

Εύκολα μπορεί κανείς λοιπόν να διαπιστώσει πώς οι εξελίξεις στην επιστήμη της Νευροανατομίας, με τη συμπληρωματικότητα στη λειτουργία του νεοφλοιού, της αμυγδαλής και των προμετωπιαίων λοβών που έχουν ανακαλυφθεί, επιβεβαιώνουν την αλληλεπίδραση που υπάρχει ανάμεσα στις γνωστικές και στις συναισθηματικές λειτουργίες του εγκεφάλου και αποκαλύπτουν τον πραγματικό ρόλο των συναισθημάτων στη διαδικασία λήψης μιας απόφασης για δράση. Είναι δηλαδή σαφές πια ότι ο ανθρώπινος εγκέφαλος είναι δομημένος με τέτοιο τρόπο, ώστε και τα συναισθήματα να επηρεάζουν άμεσα τις ανθρώπινες αποφάσεις, συνεπώς, εάν επιθυμούμε στις σύγχρονες επιχειρήσεις να λαμβάνονται οι πιο αποτελεσματικές και χρήσιμες απ' αυτές, θα πρέπει να μεριμνούμε για την ύπαρξη ανθρώπων με υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη, που θα μπορούν να τα αναγνωρίζουν και να τα ελέγχουν, μη αφήνοντάς τα να τους παρασύρουν σε ενστικτώδεις συμπεριφορές, που κατά κανόνα έχουν αρνητικές συνέπειες για όλους.

2.14.1 Νευρολογική Σχέση Εγκεφάλου Και Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Είναι εύλογο το ερώτημα πώς όλα τα προαναφερθέντα συνδέονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη και πώς αυτά θα φανούν χρήσιμα όσον αφορά την ανάπτυξη της. Αρχικά και δεδομένου ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με την κατανόηση και τον έλεγχο των συναισθημάτων, είναι χρήσιμο να γίνει γνωστό από ποιο σημείο του εγκεφάλου προέρχονται τα συναισθήματα και πώς επιδρούν στο ψυχικό και βιολογικό κόσμο του ατόμου. Επίσης, λαμβάνοντας υπόψη ότι το μυαλό λειτουργεί με τρεις τρόπους⁸⁸: γνωστικά (βασισμένο στη μνήμη, στην κρίση και στην αιτιολόγηση), συγκινησιακά (βασισμένο στις διαθέσεις και στα συναισθήματα) και παρακινητικά (βασισμένο σε βιολογικές ορμές ή σε αποκτούμενους τρόπους

⁸⁸ Teng, Fatt J., "Emotional Intelligence: For Human Resource Managers", vol. 25, No11, 2002, σελ.57-74

συμπεριφοράς) και στο ότι η συναισθηματική νοημοσύνη απαρτίζεται από τους δύο πρώτους τρόπους, είναι λογική η παραπάνω εισαγωγή στη λειτουργία του εγκεφάλου.

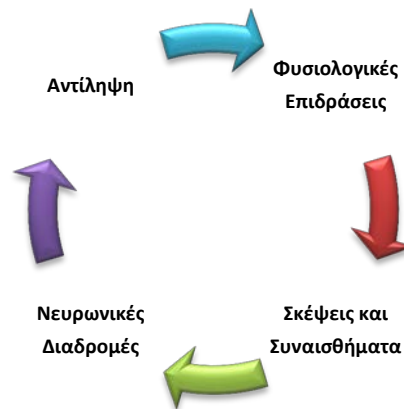
Η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης ισχυρίζεται ότι καθένας από τους τέσσερις τομείς (συναισθηματική αυτο-επίγνωση, συναισθηματικός αυτο-έλεγχος, συναισθηματική κοινωνική επίγνωση και διαχείριση σχέσεων) προέρχεται από νευρολογικούς μηχανισμούς, οι οποίοι είναι τελείως διαφορετικοί από αυτούς των γνωστικών ικανοτήτων. Πιο συγκεκριμένα⁸⁹ για τη συναισθηματική αυτο-επίγνωση πιστεύεται ότι οφείλεται στις νευρωνικές διαδρομές μεταξύ του προμετωπιαίου φλοιού, του λεκτικού, της αμυγδαλής και των σπλάχνων. Η διαπίστωση αυτή χρειάζεται μεγαλύτερη διερεύνηση, αφού ακόμα δεν έχει καθοριστεί με ακρίβεια. Επίσης σχετικά με το δεύτερο τομέα, η ικανότητα ελέγχου των συναισθημάτων, όπως παραδείγματος χάριν του στρες, οφείλεται στη νευρωνική διαδρομή μεταξύ της αμυγδαλής και του αριστερού προμετωπιαίου λοβού. Σύμφωνα με έρευνα αποδείχτηκε ότι η ικανότητα αυτή σχετίζεται με τη μεταβολική δραστηριότητα στην αμυγδαλή, η οποία εξισορροπείται από τη δραστηριότητα του αριστερού προμετωπιαίου λοβού. Όσο πιο μεγάλη η δραστηριότητα στην αμυγδαλή, τόσο μειώνεται η δεύτερη συναισθηματική δεξιότητα, όπως και η ικανότητα αυτο-παρακίνησης. Πιστεύεται ότι ο αριστερός προμετωπιαίος λοβός δρα ως εμπνευστής του ατόμου για την ολοκλήρωση των σκοπών του. Αποτελεί την περιοχή της «συναισθηματικής εργατικής μνήμης», όπου συγκρατεί και υπενθυμίζει τα θετικά συναισθήματα και αποτελέσματα που εξάγονται από την πραγμάτωση των στόχων. Βλάβη σε αυτή συνοδεύεται με έλλειψη της ικανότητας διατήρησης των στόχων και απουσία υιοθέτησης τέτοιας συμπεριφοράς, ώστε αυτοί να επιτευχθούν.

Ο τρίτος τομέας σχετίζεται με τις νευρωνικές διαδρομές μεταξύ της αμυγδαλής και των συναισθηματικά αναγνωρίσιμων νευρών μέσα στο φλοιό, όπως για παράδειγμα του οπτικού φλοιού. Τέλος, ο τέταρτος τομέας που αφορά την ικανότητα να επηρεάζουμε άλλα άτομα και που αποτελεί απόρροια της ικανότητας μας για αυτο-επίγνωση και αυτο-έλεγχο, στηρίζεται στη διασύνδεση της αμυγδαλής με τον προμετωπιαίο φλοιό. Συνοπτικά η δράση των νευρωνικών διαδρομών και τα αποτελέσματα αυτής, παρουσιάζονται στο σχήμα που ακολουθεί⁹⁰. Σύμφωνα με αυτό, το νευρικό σύστημα προκαλεί βιοχημικές αλλαγές οι οποίες έχουν σημαντικές επιρροές

⁸⁹ Goleman, D., "Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building" & "An EI - based theory of performance", από το Βιβλίο The Emotionally Intelligent Workplace, Cherniss C. and Goleman D, (κεφάλαιο 3)

⁹⁰ "Emotional Intelligence", <http://www.byronstock.com>

στο σώμα του ανθρώπου και στην ικανότητά του να σκέφτεται. Έτσι δημιουργούνται εντυπώσεις οι οποίες στη συνέχεια δημιουργούν σκέψεις και συναισθήματα, τα οποία με τη σειρά τους επηρεάζουν τη φυσιολογία του ατόμου και τομείς όπως η φυσική του κατάσταση, η πνευματική του ικανότητα, η συναισθηματική του ισορροπία και η προσωπική του αποτελεσματικότητα.



Γράφημα 2. Επίδραση Του Νευρικού Συστήματος Στη Φυσιολογία Του Οργανισμού

2.15 Μέτρηση Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η μέτρηση και αξιολόγηση ενός ψυχολογικού παράγοντα, όπως η ΣΝ είναι υπόθεση επιστημονικής γνώσης, αλλά αποτελεί και θέμα «τέχνης»⁹¹. Στις ενότητες που ακολουθούν θα γίνει μια αναλυτική παρουσίαση της μεθοδολογίας η οποία αναφέρεται σε ένα σύνολο βημάτων για την κατάρτιση και την επιλογή ερωτηματολογίων, ώστε να αποτελέσουν εργαλεία μέτρησης και αξιολόγησης τέτοιων χαρακτηριστικών. Μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η μετρήσεις μας κινούνται στη σφαίρα της ποιοτικής έρευνας καθώς οι ποιοτικές έρευνες αποσκοπούν ουσιαστικά στην ερμηνεία της συμπεριφοράς των ατόμων μέσω της αποκάλυψης και βαθύτερης διερεύνησης των στάσεων, αξιών, εικόνων ή συναισθημάτων που δημιουργούνται από βιολογικούς, ψυχολογικούς ή κοινωνικούς παράγοντες και κατ' επέκταση στην αξιολόγηση ψυχολογικών μεταβλητών και μορφών συμπεριφοράς⁹².

⁹¹ <http://www.socialresearchmethods.net/tutorial/Young/eiweb2.htm> (12/05/2008)

⁹² Καζάζης Ν. (2000) Αποτελεσματικό Marketing για κερδοφόρες πωλήσεις, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.

2.16 Μοντέλα μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Τα περισσότερα από τα μοντέλα μέτρησης ανήκουν σε μία από τις τρεις παρακάτω κατηγορίες⁹³: Μοντέλα αυτο-αξιολόγησης της προσωπικότητας (μοντέλα χαρτιού και μολυβιού), self-report personality measures, (π.χ. «Πόσο συχνά αισθάνεσαι θυμό»), μοντέλα βασισμένα στην διεκπεραίωση κάποιων δραστηριοτήτων, performance based ability tests, (π.χ. «Αναγνώρισε τα συναισθήματα σε ένα συγκεκριμένο πρόσωπο») και μοντέλα αυτο-αξιολόγησης της ικανότητας κατανόησης των συναισθημάτων του ίδιου του εξεταζόμενου, self-reported measures of ability to understand one's own emotions, (π.χ. «Συχνά μπερδεύομαι ποιο συναίσθημα αισθάνομαι»).

Επιπλέον μπορεί να γίνει και η εξής κατηγοριοποίηση για τα μοντέλα που σχετίζονται με τη ΣΝ. Αυτά μπορούν να είναι είτε «σύνθετα» (mixed models), είτε «απλά» (pure or ability models)⁹⁴. Συνήθως οι ερωτήσεις των μοντέλων και η επεξεργασία αυτών αναφέρεται σε τέσσερις διαφορετικές θεματικές περιοχές: την αντίληψη, την κατανόηση, τον έλεγχο και τη χρήση του συναισθήματος.

Όπως αναφέρθηκε πιο πάνω υπάρχει μία πληθώρα ερωτηματολογίων που αφορούν τη ΣΝ. Τα κυριότερα μοντέλα αξιολόγησης της ΣΝ παρουσιάζονται στο Παράρτημα Δ.

2.17 Εκτίμηση Μοντέλων Μέτρησης

Από τα παραπάνω είναι φανερό ότι υπάρχει μία πληθώρα ερωτηματολογίων που σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Παρ' όλα αυτά κανένα δεν είναι αμιγώς έγκυρο και αποτελεσματικό. Καθένα από αυτά παρουσιάζει διάφορα προβλήματα, μερικά από τα οποία αναφέρονται στη συνέχεια. Για τα περισσότερα χρειάζεται ακόμα χρόνος, ώστε να διαπιστωθεί η ακρίβειά τους. Ένα από τα προβλήματα τους, είναι ότι οι περισσότερες έρευνες έχουν γίνει πάνω σε νεαρά άτομα, κυρίως φοιτητές, με αποτέλεσμα να μη μπορούν να εξαχθούν ακριβή συμπεράσματα σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών. Επίσης τα μοντέλα δεν λαμβάνουν υπόψη τις διακυμάνσεις που έχουν τα συναισθήματα ανάλογα με την εκάστοτε κατάσταση, τις κοινωνικές νόρμες την ένταση των σχέσεων, κ.λ.π. Στα περισσότερα από τα ερωτηματολόγια δεν είναι ξεκάθαρο τι αφορά η συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία μετρείται.

⁹³ ο.π. Ciarrochi, J., Caputi, P. & Mayer, J. D.

⁹⁴ ο. π. Goleman, D., (κεφάλαιο 2)

Έτσι ένα μοντέλο ΣΝ για τον εργασιακό χώρο, λογικά θα δίνει διαφορετικό προφίλ για το εξεταζόμενο άτομο από ένα το οποίο περιέχει ερωτήσεις που βασίζονται σε γενικές εμπειρίες του ατόμου⁹⁵. Κάτι τέτοιο είναι αναμενόμενο και θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, αφού διαφορετικά συμπεριφέρεται ένας άνθρωπος στον εργασιακό του χώρο και αλλιώς στο οικείο περιβάλλον του.

Ένα άλλο πρόβλημα που προκύπτει είναι ότι μπορεί να υπάρχουν περιπτώσεις που το αξιολογούμενο άτομο έχει χαμηλή ΣΝ, έτσι ώστε να μην έχει επίγνωση του συναισθηματικού του κόσμου και συνεπώς να μη μπορεί να συμπληρώσει τα ερωτηματολόγια. Αυτό μπορεί να αντιμετωπισθεί με τα performance based ability tests, τα οποία όμως χρειάζονται πολύ χρόνο για να ολοκληρωθούν. Επιπλέον, τις περισσότερες φορές το άτομο δε μπορεί να απαντήσει σε ερωτήσεις που σχετίζονται με τη γνώμη των άλλων, γιατί δε μπορεί να γνωρίζει απόλυτα την εικόνα που έχουν οι άλλοι για αυτό. Συγκεκριμένα για τα ερωτηματολόγια αυτο-αξιολόγησης (self-report measures), τα μειονεκτήματα τους είναι ότι συμπληρώνονται από το ίδιο το αξιολογούμενο άτομο, το οποίο καλείται να κάνει κριτική σχετικά με τις δικές του δεξιότητες. Κάτι τέτοιο εγκυμονεί κινδύνους υποκειμενικής, αναξιόπιστης και μεροληπτικής συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, λόγω της τάσης που έχει το άτομο να είναι κοινωνικά αρεστό και να δημιουργεί μία θετική εντύπωση⁹⁶. Ασυνείδητα, ή ακόμα και συνειδητά, θα προσπαθήσει να τονίσει κάποια προσόντα του χαρακτήρα του, που ο ίδιος θεωρεί σημαντικά. Επιπλέον σύμφωνα με τους Davies, Stankov & Roberts⁹⁷, φαίνεται να έχουν πολλές επικαλύψεις με τα ερωτηματολόγια αξιολόγησης της προσωπικότητας του ατόμου και τους ήδη καθιερωμένους παράγοντες προσωπικότητας (νευρωτική συμπεριφορά, εξωστρέφεια, ψυχωτική συμπεριφορά, ευχάριστη και «ανοιχτή» συμπεριφορά). Από την άλλη μεριά, πρέπει να ληφθούν υπόψη και τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζουν. Έτσι, είναι γρήγορα, απλά στη συμπλήρωσή και ανάλυσή τους και μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως συμπληρωματικά μέτρα απόδοσης και αξιολόγησης ενός υπαλλήλου ή ενός υποψήφιου εργαζομένου. Εξάλλου, το παραπάνω πρόβλημα που παρουσιάζουν ίσως μπορεί να αντιμετωπισθεί είτε με την αξιολόγηση 360° είτε, σε περιπτώσεις όπου είναι εφικτό και αρμόζει, με το να κρατηθεί η ανωνυμία στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Πάντως τελευταία καθιερώνεται η άποψη ότι τα τεστ δεξιοτήτων έχουν εγκυρότερα αποτελέσματα και υπερτερούν των τεστ αυτό - αξιολόγησης. Κάτι τέτοιο οφείλεται στα προαναφερθέντα προβλήματα, αλλά και στο γεγονός ότι τα τεστ ικανοτήτων αποτελούν πιο

⁹⁵ ο.π. Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J. & Hooper, G. S.

⁹⁶ ο.π. Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C. & Bajgar, J.

⁹⁷ Davies M., Stankov L. & Roberts R, "Emotional intelligence: in search of an elusive construct", Journal of Personality and Social Psychology, vol. 75, σελ. 989-1015

άμεσες διαδικασίες και αξιολογήσεις της ικανότητας ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί συναισθήματα⁹⁸.

Τέλος θα πρέπει να αναφερθεί το πρόβλημα που προκύπτει από την επεξεργασία των ερωτήσεων, σχετικά με το πότε αυτές θεωρούνται σωστές ή λάθος. Είδαμε πως το πρόβλημα αυτό γίνεται εντονότερο στα ερωτηματολόγια που περιέχουν υποκειμενικά στοιχεία αξιολόγησης. Η ανάλυση των ερωτήσεων μπορεί να γίνει με τρεις μεθόδους⁹⁹.

1. είτε θεωρώντας ως σωστή την απάντηση της πλειοψηφίας σε κάθε ερώτηση (group's consensus),
2. είτε λαμβάνοντας τις απαντήσεις ειδικών στη συναισθηματική νοημοσύνη, ως σωστές (expert criterion),
3. είτε έχοντας ένα άτομο ως δείγμα και ρωτώντας το κάθε φορά για το τι αισθάνεται (target criterion). Η τελευταία μέθοδος εφαρμόζεται κάτω από συγκεκριμένες περιπτώσεις, όταν κρίνονται η στάση και τα συναισθήματα ενός ατόμου.

Αναμφισβήτητα η συναισθηματική νοημοσύνη είναι πολύ δύσκολο να μετρηθεί επακριβώς, λόγω του γεγονότος ότι σχετίζεται με αισθήματα και καταστάσεις του εσωτερικού κόσμου ενός ατόμου, οι οποίες δε μπορούν να αποδοθούν μαθηματικά. Ακόμα υπάρχει ανάγκη συντόμων και αξιόπιστων μέτρων αξιολόγησης της ΣΝ που να βασίζονται σε μία συνεκτική και κατανοητή θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ωστόσο, από τα μέχρι τώρα ευρήματα επιτρέπεται να γίνεται λόγος για ύπαρξη της συναισθηματικής νοημοσύνης και μέτρηση αυτής ως μία ξεχωριστή, διαφορετική και ανεξάρτητη νοημοσύνη. Επιπλέον η χρήση των τεστ είναι πολύ σημαντική, διότι επιτρέπει από τη μια μεριά να εξάγεται μία πρώτη εικόνα για το συναισθηματικό επίπεδο του ατόμου (δυνατά και αδύνατα προσωπικά χαρακτηριστικά), μέσω του γενικού σκορ της ΣΝ, ενισχύοντας κατά αυτό τον τρόπο το προφίλ του. Ειδικά σε περιπτώσεις όπου η συναισθηματική νοημοσύνη κρίνεται ως απαραίτητη να υπάρχει (π.χ. πρωταρχικό κριτήριο σε επαγγέλματα επαφής με πελάτες), η χρήση των ερωτηματολογίων αποτελεί σπουδαίο εργαλείο. Από την άλλη μεριά, με τη βοήθεια των τεστ, μπορούν να εντοπιστούν εκείνα τα χαρακτηριστικά της ΣΝ που χρειάζονται ενδυνάμωση και ανάπτυξη, μέσω της παραγοντικής ανάλυσης του ερωτηματολογίου, καθώς και τα συγκεκριμένα προβλήματα

⁹⁸ Mayer, J.D. & Geher, G., "Emotional intelligence and the identification of emotion", *Intelligence*, vol. 22, σελ. 89-113

⁹⁹ ο.π. Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P.

(π.χ. δυσκολία στη συγκράτηση του θυμού) που αντιμετωπίζει το άτομο στην καθημερινή και επαγγελματική του ζωή.

2.18 Αλεξιθυμία – Έλλειψη Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η αλεξιθυμία¹⁰⁰ αποτελείται από τις λέξεις ‘λέξις’ και ‘θυμός’ και κυριολεκτικά σημαίνει έλλειψη λόγου για τα συναισθήματα, ένας όρος που επινοήθηκε από τον ψυχίατρο Πέτρο Σιφναίο¹⁰¹ και περιγράφει τους ανθρώπους, που φαίνεται να έχουν ελλείψεις στην κατανόηση, την επεξεργασία και την περιγραφή των συναισθημάτων τους.

Οι άνθρωποι που βρίσκονται στην κατάσταση που περιγράφεται ως αλεξιθυμία¹⁰² έχουν τεράστια δυσκολία στο να αναγνωρίσουν συναισθηματικές καταστάσεις καθώς εκδηλώνονται. Μπορεί να έχουν μια αίσθηση, όταν βρίσκονται σε μια πολύ δυνατή συναισθηματική κατάσταση, όπως θλίψη με δάκρυα ή ασυγκράτητος θυμός, αλλά όταν προσπαθούν να καταλάβουν τι προκάλεσε αυτή την κατάσταση, δεν μπορούν να καθορίσουν τι ήταν αυτό που τους ερέθισε. Οι περισσότεροι μπορεί να αισθάνονται άβολα, σαν κάτι να αλλάζει στο σώμα τους, όπως αυξημένη καρδιακή πίεση ή πόνους στο στομάχι, αλλά όταν πιέζονται να εξηγήσουν τα συναισθήματά τους, δεν έχουν λέξεις για να προφέρουν. Μπορεί να προσπαθήσουν με αδέξιο τρόπο να δώσουν μια αριστοτεχνική απάντηση, ίσως να απαντήσουν αυτό που θέλουν οι άλλοι να ακούσουν, ή απλά να αλλάξουν θέμα στην κουβέντα. Οι αλεξιθυμικοί¹⁰³ είναι ανίκανοι να εκτιμήσουν τη συναισθηματική παρακίνηση των άλλων και γενικά βρίσκουν τα συναισθήματα των άλλων μπερδεμένα και παράλογα. Τέτοια πρόσωπα μπορεί να είναι πολύ έξυπνα και ευχάριστα, αλλά να μη διαθέτουν αίσθηση του χιούμορ ή φαντασία και να έχουν κάποιες ασυνήθιστες προτεραιότητες στις αποφάσεις που παίρνουν.

Είναι κοινώς αποδεκτό ότι τα συναισθήματα αποτελούν τον βασικό τρόπο διαχωρισμού των σημαντικών από τα ασήμαντα γεγονότα. Ό,τι μας προκαλεί λίγο ή καθόλου συναίσθημα είναι ένα γεγονός που απαιτεί λίγη προσοχή, ενώ σε αντίθετη περίπτωση είναι κάτι πολύ σημαντικό. Για τους αλεξιθυμικούς όμως, δεν υπάρχει η συναισθηματική παρακίνηση, με αποτέλεσμα να έχουν μεγάλο πρόβλημα στη λήψη σωστών αποφάσεων και στη θέσπιση ορθών προτεραιοτήτων.

¹⁰⁰ Parker JDA, Taylor GJ, Bagby RM, The Relationship Between Emotional Intelligence and Alexithymia, *Personality and Individual Differences*, 2001 Vol. 30, σελ. 107-115

¹⁰¹ Ο Πέτρος Σιφναίος είναι ψυχίατρος διεθνούς φήμης και καθηγητής της Ιατρικής Σχολής του Harvard University

¹⁰² Sifneos P., *Short-Term Psychotherapy and Emotional Crisis*, Harvard University Press 1972

¹⁰³ Sifneos P., *Alexithymia: past and present*. *American Journal of Psychiatry* 1996 Vol. 153 σελ.137-142.

Αν τη δούμε μέσα από το φάσμα μεταξύ του υψηλού και του χαμηλού EQ, η δομή της αλεξιθυμίας είναι αντιστρόφως ανάλογη με το EQ. Μπορούμε να μετρήσουμε τα επίπεδα της ατομικότητας της αλεξιθυμίας με ερωτηματολόγια όπως το Bermond-Vorst Alexithymia Questionnaire (BVAQ-24)¹⁰⁴, Observer Alexithymia Scale (OAS) και το Toronto Alexithymia Scale (TAS-20).

2.19 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στις Επιχειρήσεις

Κάθε επιχείρηση είναι μία στοιχειώδης οικονομική μονάδα, η οποία αναπόφευκτα επηρεάζεται από τις γενικότερες κοινωνικές και πολιτικές εξελίξεις οι οποίες στην εποχή μας είναι ταχύτατες. Γι' αυτό και οι αιτίες είναι καταρχήν κοινωνικοπολιτικές. Η κυριότερη είναι το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης. Αυτή είναι ένα γεγονός που έχει ισχυρούς υποστηρικτές, αλλά και άλλους που εναντιώνονται σθεναρά στην εξέλιξη αυτή. Είτε όμως την αρνηθεί κάποιος, είτε τη δεχτεί το φαινόμενο αποτελεί μία πραγματικότητα και θα πρέπει να γίνουν δεκτές οι συνέπειες, ώστε οι επιχειρήσεις να ενεργήσουν ανάλογα. Μία από τις συνέπειές της είναι η «διαφορετικότητα» (diversity), ένα φαινόμενο που προϋπήρχε, αλλά που εντάθηκε μετά την παγκοσμιοποίηση. Ο όρος υποδηλώνει τη συνένωση και συνεργασία ανθρώπων με διαφορετικά είδη κουλτούρας, θρησκείας, γλώσσας κ.λ.π. Με το άνοιγμα των συνόρων παρατηρήθηκε «μίξη» πληθυσμών. Αναγκαστικά άτομα μιας περιοχής ήρθαν σε επαφή με άτομα άλλων ηθών και εθίμων κι έτσι θα έπρεπε να υπάρξει ένας τρόπος επικοινωνίας που να κατανοεί τη διαφορετικότητα στην κουλτούρα μεταξύ των λαών. Η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλει στη βελτίωση αυτής της επικοινωνίας. Επίσης, η διαφορετικότητα εντοπίζεται και σε επίπεδο εργασιακού χώρου, όπου εκεί ίσως οι καταστάσεις συνύρπαξης γίνονται ακόμα πιο δύσκολες, διότι πρέπει τα άτομα να λειτουργήσουν σα σύνολο. Πλέον δεν υπάρχουν επιχειρήσεις στις οποίες μέρος του προσωπικού να μην προέρχεται από διαφορετική χώρα.¹⁰⁵

Μία άλλη αιτία που υποχρεώνει τους οργανισμούς να ασχοληθούν σοβαρά με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης σχετίζεται με το τεράστιο ενδιαφέρον που δείχνουν αυτοί για το ρόλο και την αξία του ανθρώπινου δυναμικού τους. Δεν είναι τυχαίο ότι η «διοίκηση προσωπικού» μετονομάζεται πλέον σε «διοίκηση ανθρωπίνων πόρων» με την έννοια ότι οι

¹⁰⁴ Vorst HCM, Bermond B., Validity and reliability of the Bermond-Vorst Alexithymia Questionnaire, Personality and Individual Differences, 2001 Vol. 30, No. 3, σελ. 413-434

¹⁰⁵ "Emotional Intelligence FAQ"

οργανισμοί θεωρούν τους εργαζόμενους ως «πηγές» από ή με τις οποίες αντλούν έσοδα και κατά συνέπεια επενδύουν σ' αυτές. Από την άλλη μεριά οι εργαζόμενοι προσπαθούν να αναπτύξουν στο μέγιστο όλες τις ικανότητές τους, συνεπώς και τις συναισθηματικές τους. Τα άτομα πλέον δε θεωρούνται μηχανές που αφήνουν έξω από τους οργανισμούς τα συναισθήματά τους. Αντίθετα, σημειώνεται σημαντική προσπάθεια κατανόησης των συναισθημάτων τους και της ικανοποίησης τους.

Ένας άλλος λόγος στροφής τους ενδιαφέροντος προς τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι η σύγχρονη τάση που παρουσιάζουν οι οργανισμοί προς την μέγιστη και άριστη εξυπηρέτηση των πελατών τους καθώς και τη διατήρησή τους. Αυτή η τάση γίνεται όλο και πιο έντονη καθώς η ανάγκη για διατήρηση των πελατών είναι επιτακτική. Η ύπαρξη συναισθηματικών δεξιοτήτων εκ μέρους των υπαλλήλων κάνει την εργασία αυτή λιγότερο δύσκολη, αφού οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν με τους πελάτες φιλικές σχέσεις, τους συμβουλεύουν και ασχολούνται μαζί τους. Σημασία δίνεται πλέον στις προσωπικές τους ανάγκες.

Επίσης άλλος λόγος αποτελεί η ανάγκη των επιχειρήσεων για υπεροχή¹⁰⁶. Εξαιτίας του σκληρού ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις προκειμένου να διακριθούν θα πρέπει να αποτελούνται από άτομα ικανά, όχι μόνο όσον αφορά τις τεχνικές τους δεξιότητες, αλλά και συναισθηματικά ικανά, ώστε να προτείνουν καινοτόμες ιδέες και να μπορούν να αντιμετωπίζουν με επιτυχία τις δύσκολες καταστάσεις, το στρες και τις συγκρούσεις.

Επιπλέον, ως αιτία δε θα πρέπει να παραλειφθεί η εργασία σε ομάδες¹⁰⁷, ως μέθοδος οργάνωσης της εργασίας. Οι ομάδες, ως σύνολα που αποτελούνται από ανθρώπους διαφόρων ειδικοτήτων που πρέπει να εργαστούν συλλογικά προκειμένου να ολοκληρώσουν το στόχο τους, θα πρέπει να διακρίνονται από συναισθηματικές δεξιότητες, ώστε να «διοικούνται» αποτελεσματικά οι σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα σε αυτές. Το κάθε άτομο θα πρέπει να είναι συναισθηματικά ικανό, ώστε να μπορεί να ελέγχει τις διαπροσωπικές του σχέσεις εντός και εκτός της ομάδας.

Τέλος, ίσως ως λόγος θα μπορούσε να είναι το ενδιαφέρον των ερευνητών προς τη συναισθηματική νοημοσύνη, αφού κατέληξαν στο σημείο να συμπεράνουν ότι από μόνο του το

¹⁰⁶ Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J. & Daus, C. S., "Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research", *Journal of Management*, vol. 28 (3), 2002, σελ.307-338

¹⁰⁷ ο.π. "Emotional Intelligence FAQ"

IQ δε μπορεί να αποτελέσει δείκτη επιτυχίας στην προσωπική ζωή των ατόμων. Έτσι θα έπρεπε αυτοί να βρουν κάποιον άλλο δείκτη, περισσότερο ίσως αξιόπιστο.

2.20 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Αστυνομία

Ένα αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινής αστυνομικής εργασίας είναι η ψυχολογία, και αναφέρομαι τόσο στη ψυχολογία του αστυνομικού όσο και των πολιτών. Η “αστυνομική ψυχολογία” θα πρέπει εξ αυτού να διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο τόσο κατά την πρόσληψη στην Υπηρεσία όσο και κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης ενός αστυνομικού. Είναι πιο εμφανή ο ρόλος της στις περιπτώσεις όπου υπάρχουν όμηροι, αλλά και σε διάφορες κρίσιμες διαπραγματεύσεις .

Η δημογραφική σύνθεση, κυρίως, στη δυτική Αστυνομία (συμπεριλαμβανομένης και της Κύπρου) έχει διαφοροποιηθεί δραστικά από τα μέσα του 1980, και κατά συνέπεια, τώρα, υπάρχουν περισσότερες γυναίκες στην αστυνομική δύναμη, περισσότερες γυναίκες απόφοιτοι πανεπιστημίου και βεβαίως, περισσότερα μέλη εθνικών μειονοτήτων. Η σύγχρονη αστυνόμευση απαιτεί μια διευρυμένη γκάμα αστυνομικών δραστηριοτήτων και ικανοτήτων όπου ο νέος ανερχόμενος αστυνομικός αναμένεται να κατέχει. Αυτό καθιστά την ανεύρεση νέων μελών ιδιαίτερα δύσκολη λόγω των ιδιαιτεροτήτων και των απαιτήσεων του επαγγέλματος, αλλά και των ιδιοτήτων, που πρέπει να κατέχει ο κάθε αστυνομικός, ώστε να ανταπεξέλθει στις διάφορες αστυνομικές δραστηριότητες και υποχρεώσεις.

Ιστορικά από το 1970, άρχισαν να εφαρμόζονται στις αστυνομικές δυνάμεις τα εξειδικευμένα ψυχομετρικά τεστ, όπως είναι το MMPI (Minnesota Multiphasic Personality Inventory), το CPI (California Psychological Inventory) και το 16PF (16 Personality Factors Test), τα οποία έχουν καταστεί ευρύτερα διαδεδομένα . Όπως εντοπίζουμε μέσα από τον Ainsworth, σε μελέτη του, στην οποία συμμετείχε ένα μικρό ποσοστό Βρετανών Αστυνομικών, καταγράφηκαν οι κύριες ιδιότητες που πρέπει να κατέχει ένας αστυνομικός, όπως φαίνονται με σειρά προτεραιότητας πιο κάτω:

- | | |
|---------------------------------|--------------------------------|
| 1. η αίσθηση του χιούμορ | 7. η ευαισθησία, |
| 2. οι επικοινωνιακές δεξιότητες | 8. η ανοχή, |
| 3. η ικανότητα προσαρμογής | 9. η ακεραιότητα, |
| 4. η κοινή λογική | 10. η γνώση γραφής (literacy), |
| 5. η ελαστικότητα | 11. η τιμιότητα και |

6. η αυτοπεποίθηση
Υπάρχουν δύο διαφορετικές προσεγγίσεις που χρησιμοποιούν το ψυχομετρικό τεστ, για να προβλέψουν την επιτυχία της αστυνομίας.

12. η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων

Σύμφωνα με την πρώτη προσέγγιση, γνωστή ως “concurrent validation” (ταυτόχρονη επικύρωση), κάποιος δύναται να διενεργήσει τεστ προσωπικότητας σε εν ενεργεία αστυνομικούς και έτσι να συγκρίνει τα αποτελέσματα του τεστ αυτού με τις εκτιμήσεις που είχαν για τα ίδια αυτά άτομα, οι προϊστάμενοι τους.

Σύμφωνα με τη δεύτερη προσέγγιση, μια καλύτερη, μεθοδολογικά, προσέγγιση, και κατά συνέπεια πιο επωφελής, είναι αυτή του “predictive validation” (προβλεπτική επικύρωση) όπου, η προγνωστική χρησιμότητα ενός ψυχολογικού τεστ καθορίζεται σε μια επακόλουθη μελέτη παρακολούθησης.

Σημειώνεται, βέβαια, πως στα πλαίσια της Κυπριακής Αστυνομίας, δεν χρησιμοποιήθηκαν ποτέ ψυχομετρικά τεστ είτε για σκοπούς πρόσληψης είτε για σκοπούς εκπαίδευσης και προαγωγής. Δεν υπάρχει δε στην κείμενη νομοθεσία οποιαδήποτε πρόνοια, ως προαπαιτούμενο προς αυτή την κατεύθυνση και φιλοσοφία.

Όμως σε κάθε αστυνομική αντιπαράθεση - υπερβολική χρήση βίας, φυλετική σκιαγράφηση, αστυνομική αυτοκτονία – ο διαχωρισμός των ανθρωπίνων συναισθημάτων από τα αιτία που την προκάλεσαν, είναι δύσκολη.

Η συναισθηματική νοημοσύνη (Σ.Ν.) ενός αστυνομικού θα εκδηλωθεί είτε ως ανικανότητα να ελέγξει τα συναισθήματα του είτε ως έλλειψη συναισθηματικής αντίληψης. Δεν μπορεί κάποιος να ξεφύγει από τα συναισθήματα του. Πράγματι, αν τα συναισθήματα καταπιέζονται, τότε προκαλούν ακόμη περισσότερα προβλήματα. Αυτό είναι ιδιαίτερα ανησυχητικό κατά την επιβολή του νόμου, καθώς επικρατεί ο μύθος ότι ο αστυνομικός πρέπει να είναι πάντα χαμογελαστός και να ανέχεται τις όποιες συναισθηματικές κρίσεις μέχρι και το τέλος της βάρδιας του όπου και πρέπει να τις αποβάλει για να επιστρέψει στην οικογένεια του.

Πολλοί, μόλις τώρα αντιλαμβάνονται πόσο βαθιά μπορούν οι ικανότητες Σ.Ν. να επηρεάσουν το επάγγελμα του αστυνομικού. Πράγματι, η Σ.Ν. θα πρέπει να βρίσκεται στο επίκεντρο της επιλογής και επιμόρφωσης αστυνομικών.

Οι περισσότερες προσπάθειες κατάρτισης και εκπαίδευσης των αστυνομικών έχουν υποβαθμίσει, αν όχι αγνοήσει το ρόλο των συναισθημάτων. Συχνά, οι εκπαιδευτές στις αστυνομικές ακαδημίες του εξωτερικού βοηθούν τους εκπαιδευόμενους μέσω συναισθηματικά φορτισμένων και αγχωτικών καταστάσεων. Κάποια τμήματα, περιστασιακά, παρέχουν προγράμματα διαχείρισης του στρες ή χρησιμοποιούν μέντορες για να βοηθηθούν οι εκπαιδευόμενοι πώς να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους¹⁰⁸. Αλλά λίγες από αυτές τις προσεγγίσεις εξετάζουν τη Σ.Ν.

Έχουν εξεταστεί διάφορες μέθοδοι ανάπτυξης της Σ.Ν. Ένας τρόπος μάθησης Σ.Ν. λαμβάνει τη μορφή της λεγόμενης κοινωνικό-συναισθηματικής μάθησης (socioemotional learning), όρος ο οποίος χρησιμοποιείται από τους ψυχολόγους Mayer και Cob¹⁰⁹. Είναι η μέθοδος με την οποία, εκπαιδευτές και εκπαιδευόμενοι διδάσκονται πώς να εξετάζουν τις δικές τους ικανότητες Σ.Ν. Οι ικανότητες αυτές περιλαμβάνουν τα ακόλουθα, μεταξύ πολλών άλλων:

- συνειδητοποιούν όλο και περισσότερο συναισθηματικά ερεθίσματα που μπορούν να υποκινήσουν μια οργισμένη βίαιη απάντηση
- τακτικές μάθησης της ψυχικής κατάστασης του ιδίου του αστυνομικού κατά τη διάρκεια αγχωτικών καταστάσεων, όπως ένα επικίνδυνο κυνηγητό υπόπτου προσώπου.
- να υπάρχει μεγαλύτερη προσοχή στις επιπτώσεις καθημερινών συναισθημάτων σχετικά με τη μακροπρόθεσμη διάθεση αλλά και την συμπεριφορά προς συναδέλφους, και άλλους

Το ερώτημα είναι, κατά πόσον τα προγράμματα που αποσκοπούν στη βελτίωση των ικανοτήτων Σ.Ν. και εφαρμόζονται στο εξωτερικό, έχουν αποτέλεσμα. Οι έρευνες δείχνουν ότι έχουν αποτέλεσμα, νοούμενου ότι το πρόγραμμα έχει παραδοθεί προσεκτικά από κατάλληλα προετοιμασμένους και εξειδικευμένους εκπαιδευτές¹¹⁰. Μια πρόσφατη μελέτη από τον Fabio Sala δείχνει ότι οι εργαστηριακές παρεμβάσεις βελτιώνουν τις ικανότητες Σ.Ν., όπως είναι η αυτοπεποίθηση, η διαχείριση συγκρούσεων, η επικοινωνία, και η ευσυνειδησία¹¹¹. Πιο έντονες και μακροπρόθεσμες προσπάθειες μπορούν να έχουν ακόμη μεγαλύτερο αντίκτυπο.

¹⁰⁸ Sallive, G., Emotional Intelligence in Policing, in The Police Chief, Jan.2016, http://www.policechiefmagazine.org/magazine/index.cfm?fuseaction=display_arch&article_id=1052&issue_id=112006

¹⁰⁹ Mayer, J., Caruso, D. and Cob C., "Educational Policy on Emotional Intelligence: Does It Make Sense?" Educational Psychology Review 12 (2000).

¹¹⁰ Chernis, C. and Goleman D., eds., The Emotionally Intelligent Workplace (San Francisco: Jossey Bass, 2001).

¹¹¹ Sala, F. "Do Programs Designed to Increase Emotional Intelligence at Work - Work?" 2005, www.eiconsortium.org, September 2, 2006.

Η εκπαίδευση στη Σ.Ν. επηρεάζει ακόμη και τη διαχείριση του άγχους. Μια μελέτη που ενσωματώνει τη Σ.Ν. σε προγράμματα διαχείρισης του στρες αποκάλυψε ότι, οι πρώτης γραμμής (επιχειρησιακοί) αστυνομικοί που ήταν σε θέση να κατανοήσουν και να διαχειριστούν τα συναισθήματά τους, ανέφεραν χαμηλότερα επίπεδα στρες και είχαν το μικρότερο κίνδυνο να υποφέρουν από στρες στο μέλλον. Αυτά τα αποτελέσματα ήταν εμφανή στο σύνολο των δειγμάτων χωρίς πραγματικές διαφορές όσον αφορά την ηλικία, το φύλο ή το χρόνο υπηρεσίας των αστυνομικών¹¹². Σε άλλες μελέτες, κατάρτισης ΣΝ για ευαισθητοποίηση, φαίνεται να μειώνεται η εξάντληση του αξιωματούχου¹¹³.

Πώς μπορεί να γίνει η εκπαίδευση στην ανάπτυξη ικανοτήτων Σ.Ν.; Οι συναισθηματικές ικανότητες μπορούν να αλλάξουν, αλλά μόνο μέσα από την θετική εξέλιξη της βιωματική μάθησης, την καθημερινή αυτοεξέταση, και τη μακροχρόνια διαλογιστική εργασία. Ατομικές πνευματικές ασκήσεις ή εργασίες ανάγνωσης, είναι απίθανο να λειτουργήσουν, γιατί οι συναισθηματικές αντιδράσεις δεν προκύπτουν από το τμήμα του εγκεφάλου όπου συμβαίνουν υψηλότερου επιπέδου νοητικές λειτουργίες, όπως είναι η λογική και η γλώσσα. Αντ' αυτού, έρχονται από το εσωτερικό μεταιχμιακό σύστημα του εγκεφάλου, όπου αναδύονται συναισθήματα, όπως ο θυμός και ο φόβος¹¹⁴.

Το σημαίνουν στην εκμάθηση δεξιοτήτων Σ.Ν. είναι οι αστυνομικοί να γίνουν ικανοί και να γνωρίζουν τις συναισθηματικές αντιδράσεις, καθ'όν χρόνο αυτές επισυμβαίνουν. Οι εκπαιδευόμενοι δεν θα πρέπει μόνο να μάθουν αυτές τις δεξιότητες ή να τις καταλάβουν από μόνοι τους, πρέπει να μάθουν πώς να ασκούν συναισθηματική αυτογνωσία (emotional self-awareness). Όπως σημειώνεται από τους Blum και Polisar, “Η κατάρτιση των αστυνομικών για την αποτελεσματική διαχείριση των στρεσογόνων καταστάσεων απαιτεί διαφορετικές μεθόδους και περιεχόμενο, από ότι έχει εφαρμοστεί παραδοσιακά κατά την πρόσληψη και εκπαίδευση των νεοσυλλέκτων. Οι αστυνομικοί πρέπει να διαθέτουν προσαρμοστική ικανότητα στη διαχείριση του μυαλού, των συναισθημάτων και των ψυχολογικών αντιδράσεων σε πραγματικό χρόνο.»¹¹⁵

¹¹² Chapman M. and Clarke R., “Emotional Intelligence Is a Concept That Can Be Used in Stress Management: A Response to Slaski,” Stress News 15 (July 2002)

¹¹³ Ricca D., “Emotional Intelligence, Negative Mood Regulation Expectancies, and Professional Burnout among Police Officers,” Ph.D. dissertation, Rutgers University, 2003.

¹¹⁴ Sallive, G., *Emotional Intelligence in Policing*, in *The Police Chief*, Jan.2016, http://www.policechiefmagazine.org/magazine/index.cfm?fuseaction=display_arch&article_id=1052&issue_id=112006

¹¹⁵ Lawrence Blum and Joseph M. Polisar, “Why Things Go Wrong in Policing,” *The Police Chief* 7 (July 2004): 49–52.

Η Αστυνομία μπορεί να χρησιμοποιήσει την εκπαίδευση στις δεξιότητες Σ.Ν. με πολλούς σημαντικούς τρόπους. Όχι μόνο μέσω της εκπαίδευσης των ηγετικών στελεχών αλλά στα πλαίσια της διαδικασίας πρόσληψης των νεοσυλλέκτων αστυνομικών. Επιπλέον, τα Σ.Ν. τεστ προσφέρουν στις Επιτροπές Πρόσληψης επιπλέον μεθόδους διαλογής, πέραν των πιο παραδοσιακών συστημάτων. Αλλά ο πιο ελπιδοφόρος τομέας για τη χρήση προγραμμάτων Σ.Ν. βρίσκεται στα πλαίσια της συνεχούς κατάρτισης και εκπαίδευσης όλων των αστυνομικών. Αυτή μπορεί να γίνει μέσω :

(α) της χρησιμοποίησης των αναγνωρισμένων προγραμμάτων ανάπτυξης δεξιοτήτων Σ.Ν. Οι παραδοσιακές εκπαιδευτικές προσεγγίσεις, όπως η καθοδηγούμενη συζήτηση ή διάλεξη, και τα PowerPoint, δεν αντιμετωπίζουν τη μάθηση στο συναισθηματικό (συναισθηματικά) επίπεδο, που βρίσκεται πέρα από το γνωστικό τομέα. Αντ' αυτού, τα αναγνωρισμένα προγράμματα ανάπτυξης δεξιοτήτων Σ.Ν. επικεντρώνονται στην χειροπιαστή/άμεση επίλυση προβλημάτων.

(β) της παροχής σχολίων από τους διάφορους εμπλεκόμενους με τα αστυνομικά καθήκοντα, όπως το κοινό. Τα προγράμματα χρησιμοποιούν τακτικές όπως προσωπικές συνεντεύξεις και δημοσιογραφικές διασκέψεις ως βάση για τη λήψη σχολίων.

Η Σ.Ν. θα πρέπει να αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι των διαδικασιών τόσο πρόσληψης και συνεχούς εκπαίδευσης των αστυνομικών, όσο και της ανέλιξης τους στην ηγεσία του Σώματος

2.21 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία

Οι επιχειρήσεις είναι ζωντανοί οργανισμοί και διαρκώς εξελίσσονται. Σήμερα γίνεται λόγος για οργανωσιακή ή εταιρική νοημοσύνη¹¹⁶ (Corporate Intelligence), εννοώντας όλες εκείνες τις διαδικασίες (συλλογή, ανάλυση, συστηματοποίηση πληροφοριών) που συμβάλλουν στην επιβίωση και την επιτυχία της επιχείρησης. Επιπλέον η αναγνώριση των συναισθημάτων στις επιχειρήσεις και η έμφαση στη μέτρηση των «επικοινωνιακών» δεξιοτήτων (soft skills) των υπαλλήλων τους, θεωρείται ως αναπόφευκτη μέθοδος διοίκησης αυτών. Βέβαια ακόμα υπάρχουν πολλοί οργανισμοί που βασίζονται στα διοικητικά μοντέλα του Ford και του Taylor, τα οποία βραχυπρόθεσμα είναι αποτελεσματικά, αλλά μακροπρόθεσμα και ειδικότερα στις μέρες μας (εποχή μεγάλων επιχειρηματικών αλλαγών, συγχωνεύσεων, καινοτομιών και προσαρμογών),

¹¹⁶ Livergood, N. D., "Design Issues in the simulation of beliefs in corporate intelligence systems: REALPOLITIK II", Int. J. Man-Machine Studies, vol. 39, 1993, σελ.99-112

παρουσιάζουν σημαντικά προβλήματα και δε μπορούν να βοηθήσουν στην ευημερία των επιχειρήσεων¹¹⁷. Ωστόσο, αυτή η επίμονη προσκόλληση σε παρωχημένα μοντέλα διοίκησης έχει ως αποτέλεσμα την ύπαρξη ενός επικοινωνιακού χάσματος μεταξύ των «ρητορικών» αφεντικών και των «πραγματοκρατικών» υπαλλήλων, το οποίο διαρκώς αυξάνεται. Σε αυτό το διοικητικό μοντέλο οι υφιστάμενοι ταλαιπωρούνται από υβριστικές, ή μη, προσβολές, ανόητους κανόνες και ασήμαντες στρατηγικές. Υπάρχουν «ασυναίσθητοι» managers οι οποίοι προσπαθούν να «σκληραγωγήσουν» τους υπαλλήλους τους. Πιστεύουν ότι με αυστηρή κριτική, δυνατή φωνή και απειλές σχετικά με το μέλλον τους στον οργανισμό, θα τους κάνουν να παράγουν περισσότερο. Κάτι τέτοιο είναι συναισθηματικά ανώριμο, μπορεί να προέρχεται από προηγούμενες εμπειρίες του ατόμου, όταν ήταν ο ίδιος υφιστάμενος, και έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία εχθροτήτων, «πισώπλων μαχαιριών», ψεμάτων, ανταγωνισμού, και κλίματος φόβου, ένα φαινόμενο που εξαπλώνεται με ταχύτατους ρυθμούς στον εργασιακό χώρο¹¹⁸.

Όταν οι άνθρωποι, και ειδικότερα οι ηγέτες, στον επαγγελματικό τους χώρο δε «συμπεριφέρονται» με συναισθηματική νοημοσύνη, το κόστος μπορεί να είναι μεγάλο, όπως για παράδειγμα χαμηλό ηθικό, πολλές και σκληρές διαμάχες, στρες, απουσία ενθουσιασμού, απώλεια ενέργειας σε ανώφελες καταστάσεις, απουσία συνεργασίας, κ.λ.π. Δεν πρέπει να παραβλεφθεί το γεγονός ότι τα συναισθήματα δίνουν μεγάλη ενέργεια. Τα αρνητικά συναισθήματα δίνουν αρνητική ενέργεια, ενώ τα θετικά θετική. Έτσι, η χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη συνοδεύεται από μία πληθώρα αρνητικών συναισθημάτων, όπως φόβος, θυμός και εχθρικότητα.

Οι αδιαχείριστες συναισθηματικές αντιδράσεις και η έλλειψη συναισθηματικών δεξιοτήτων στον εργασιακό χώρο είναι ένα φαινόμενο των ημερών μας πάρα πολύ διαδεδομένο. Η έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να οδηγήσει σε¹¹⁹:

- Έλλειψη καινοτομίας και δημιουργικότητας
- Ανεπιτυχή αναδιοργάνωση και βελτίωση των διαδικασιών
- Μειωμένη παραγωγή
- Μειωμένη ικανοποίηση των πελατών και της αξιοπιστίας τους

¹¹⁷ ο.π. Langley, A.

¹¹⁸ Johnson, P. R. & Indvik, J., "Organizational benefits of having emotionally intelligent managers and employees", *Journal of Workplace Learning*, vol. 11, No 3, 1999, σελ.84-88

¹¹⁹ "Emotional Intelligence", <http://www.byronstock.com>

- Ανεπιτυχή καριέρα
- Μείωση των κερδών
- Αύξηση του στρες
- Αρνητικό εργασιακό κλίμα, και
- Εργασιακή «βία»

Αντίθετα η υψηλή ΣΝ μπορεί να συνδέεται με αυξημένη απόδοση, αύξηση της ικανοποίησης από την ίδια την εργασία, αλλά και από τη σχέση με τους συναδέλφους, αύξηση της δέσμευσης των υπαλλήλων στην επιχείρηση και αύξηση της εμπιστοσύνης που επέρχεται και από τον ίδιο τον οργανισμό, αλλά και από τους πελάτες και τους προμηθευτές αυτού.

Σαν αποτέλεσμα των παραπάνω, παρατηρήθηκε τα τελευταία είκοσι πέντε χρόνια¹²⁰, απότομη αύξηση και ταυτόχρονα απαίτηση και ανάγκη, για εισαγωγή στους οργανισμούς μιας νέας κουλτούρας σχετικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, σαν ένα θεμελιώδες στοιχείο για την επιβίωση αυτών. Αναγνωρίστηκε, πλέον, η σημασία του ανθρώπου και της ικανοποίησης αυτού μέσα στις επιχειρήσεις. Κάτι τέτοιο είχε ως αποτέλεσμα να δοθεί έμφαση στα συναισθήματά του, αφού μερικά από αυτά, όπως η ενσυναίσθηση, η ελπίδα, ο ενθουσιασμός, κ.α., βοηθάνε τον ίδιο τον οργανισμό. Άλλα όπως η απληστία, η ζήλια, ο θυμός κ.α. του «αποσπάνε» την προσοχή του, κάτι που αποφέρει κόστος. Επίσης από τη στιγμή που τα συναισθήματα επηρεάζουν τις συμπεριφορές του ατόμου στο εργασιακό του περιβάλλον θεωρείται πλέον κρίσιμο να δοθεί σημασία στη διαρκή ανάπτυξη τέτοιων ωφέλιμων αισθημάτων.

Συμπερασματικά, οι επιχειρήσεις είναι συστήματα τα οποία απαιτούν διαπροσωπική αλληλεπίδραση, ειδικότερα μεταξύ της ηγεσίας και του προσωπικού καθιστώντας έτσι αναγκαία την εισαγωγή και τη μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης μέσα στους οργανισμούς.

Τα στοιχεία που κάνουν ένα άτομο ηγέτη τόσο όντος μια επιχείρησης όσο και εκτός είναι στοιχεία που δεν έχουν καθοριστεί ακόμα λεπτομερώς -για αυτό και υπάρχουν και αρκετές διαφωνίες πάνω στο θέμα αυτό - αλλά όλοι οι ηγέτες έχουν κοινά χαρακτηριστικά¹²¹:

¹²⁰ Boyatzis, R. E. & Burruss, J. A., "The Heart of Human Resource Development: Counseling Competencies", αναφορά από το site του The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations στο διαδίκτυο, με ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.eiconsortium.org>

¹²¹ Bennis W., (1998) «On becoming a Leader», Arrow Books Ltd; 2 Rev Ed edition

- Το πρώτο είναι ένα όραμα ή σκοπό που ακολουθούν. Ο ηγέτης έχει μια ξεκάθαρη ιδέα του τι θέλει να κάνει επαγγελματικά και προσωπικά και το κυνηγάει ανεξάρτητα του κόστους.
- Το δεύτερο χαρακτηριστικό του ηγέτη είναι το πάθος, ο ενθουσιασμός και η ικανότητα να επικοινωνεί αυτό το πάθος και σε άλλους.
- Το τρίτο χαρακτηριστικό είναι η ακεραιότητα, που περιλαμβάνει τρία συστατικά: την αυτογνωσία, την ωριμότητα και η ειλικρίνεια. Η αυτογνωσία είναι η γνώση των δυνατών και αδύνατων σημείων του ατόμου, η ειλικρίνεια είναι το να είναι κάποιος ειλικρινής με τον εαυτό του και τους άλλους και η ωριμότητα είναι το αποτέλεσμα των παθημάτων που γίνονται μαθήματα μέσω της παρατήρησης, της αφοσίωσης και της συνεργασίας.
- Τα τελευταία δύο χαρακτηριστικά πάνε μαζί: η περιέργεια και η τόλμη. Ένας ηγέτης πρέπει να θέλει να μαθαίνει και να τολμά πάντα.

Έρευνες έχουν δείξει ότι η αύξηση των επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών είναι πολύ πιθανό να οδηγήσει στην εμφάνιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς και στην δημιουργία θετικής στάσης των υπαλλήλων απέναντι στην αλλαγή¹²².

Ορισμένα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ηγεσίας που φαίνεται να βασίζονται στην ΣΝ είναι η αυτοπεποίθηση, η αυτοεκτίμηση, ο ηθικός χαρακτήρας, η προσαρμοστικότητα, η ευελιξία, η καινοτομία, η ανάπτυξη εμπιστοσύνης, ο χειρισμός των συγκρούσεων και η αντικειμενική αυτοκριτική^{123 124}. Οι Bennis και Chen θεωρούν ότι η ΣΝ είναι υπεύθυνη κατά 85 – 90% για την επιτυχία των ηγετών¹²⁵. Για αυτό το λόγο, οι οργανώσεις θεωρούν πολύτιμα τα εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης για την πρόσληψη, προαγωγή και ανάπτυξη των ηγετών τους^{126 127}.

¹²² Ferres, N. & Connell, J. (2004). Emotional intelligence in leaders: an antidote for cynicism towards change? *Strategic Change*, 13, Σελ. 61-71.

¹²³ George, J. M. (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53 (8), Σελ. 1027-1055.

¹²⁴ Locke, E. A. (2005). Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behavior*, 26, Σελ. 425-431.

¹²⁵ Connell, J. & Travaglione, T. (2004). Emotional intelligence: a competitive advantage in times of change? *Strategic Change*, 13, Σελ. 55-59.

¹²⁶ Mandell, B. & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: a gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17 (3), Σελ. 387-408.

¹²⁷ Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 22 (1), Σελ. 5-10.

Οι ηγέτες που θέλουν να καινοτομούν και να οδηγούν τον οργανισμό προς την αλλαγή πρέπει να είναι ταυτόχρονα συναισθηματικά έξυπνοι και έξυπνα συναισθηματικοί¹²⁸.

Μέσα από την μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης πηγάζουν και οι σχετικές ηγετικές ικανότητες όπως περιγράφονται στο παράρτημα Γ. Συμπερασματικά λοιπόν μπορούμε να καταλήξουμε ότι ένας ηγέτης πρέπει να έχει ΣΝ για να επιτύχει τους εταιρικούς στόχους.

2.22 Χαρακτηριστικά Συναισθηματικά Ευφυών Ηγετών

Ο συναισθηματικά ευφυής ηγέτης έχει την ικανότητα να μεταδίδει τα συναισθήματά του στους άλλους και να τους εμπνέει. Ο ηγέτης που προκαλεί θετικά συναισθήματα, κέφι και καλή διάθεση προσελκύει ταλαντούχους συνεργάτες, για την ευχαρίστηση που νιώθουν όταν δουλεύουν μαζί του. Οι έρευνες το επιβεβαιώνουν: οι αισιόδοξοι, ενθουσιώδεις ηγέτες διατηρούν πιο εύκολα το προσωπικό τους σε σύγκριση με τα αφεντικά που εκδηλώνουν συχνά αρνητική διάθεση¹²⁹.

Οι μεγάλοι ηγέτες κινητοποιούν τα άλλα άτομα, ξυπνούν μέσα τους το πάθος και τον ενθουσιασμό και ενεργοποιούν τον καλύτερό τους εαυτό. Αυτό το πετυχαίνουν γιατί έχουν την ικανότητα να μιλούν στο συναίσθημα των ατόμων. Η επιτυχία του ηγέτη, ό,τι κι αν επιδιώκει αυτός εξαρτάται όχι από το τι κάνει, αλλά από το πώς το κάνει. Αν ο ηγέτης δεν έχει την ικανότητα να μιλά στο συναίσθημα των ανθρώπων, δεν θα έχει την απόδοση που θέλει.

Η διαφορά ανάμεσα στους ηγέτες βρίσκεται στη διάθεση και στον τόνο με τον οποίο μεταφέρουν τα μηνύματά τους. Ενώ οι περισσότεροι άνθρωποι αναγνωρίζουν ότι η διάθεση του ηγέτη και του τρόπου με τον οποίο επιδρά στους άλλους παίζει σημαντικό ρόλο σε κάθε οργανισμό, τα συναισθήματα θεωρούνται συχνά κάτι πολύ προσωπικό ή απροσδιόριστο, κάτι που είναι αδύνατον να συζητηθεί και να νοηματοδοτηθεί. Ωστόσο, οι έρευνες στον τομέα των συναισθημάτων επέφεραν εξαιρετικά ευρήματα όχι μόνο σε σχέση με τον τρόπο μέτρησης του αντίκτυπου που έχουν τα συναισθήματα του ηγέτη στους άλλους, αλλά και σε σχέση με το πώς οι άριστοι ηγέτες έχουν βρει αποτελεσματικές μεθόδους προκειμένου να κατανοούν και να χειρίζονται τα συναισθήματα τα δικά τους και τα συναισθήματα των άλλων. Η κατανόηση του

¹²⁸ Herkenhoff, L. (2004). Culturally tuned emotional intelligence: an effective change management tool? *Strategic Change*, 13, Σελ. 73-81.

¹²⁹ ο.π. Goleman D. Boyatzis R., McKee A.

ισχυρού ρόλου των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο διακρίνει ουσιαστικά τους άριστους ηγέτες από τους υπόλοιπους.

Σύμφωνα με τον Ryback¹³⁰, ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης εκδηλώνει, συγκεκριμένα, 10 βασικές συμπεριφορές (Πίνακας 7) οι οποίες χαρακτηρίζονται ως «υψηλού βαθμού Συναισθηματικής Νοημοσύνης» που τον διαφοροποιούν από τους όχι και τόσο νοήμονες συναισθηματικά συναδέλφους του.

Υψηλού βαθμού συμπεριφορές Συναισθηματικής Νοημοσύνης	
1	Δεν κρατά επικριτική στάση απέναντι στους υφισταμένους του. Η κριτική γίνεται πάντα με εποικοδομητικά σχόλια. Υπάρχει τεράστια διαφορά ανάμεσα στο να πεις «Δεν κάνεις καλά τη δουλειά σου» από το να πεις «Θα έκανες καλύτερα τη δουλειά σου αν έκανες αυτό κι αυτό». Το πρώτο είδος κριτικής καταρρακώνει την αυτοπεποίθηση του άλλου, το δεύτερο του δίνει διόδους βελτίωσης και τον κάνει να αισθάνεται ότι έχει την εκτίμηση και το ενδιαφέρον του προϊσταμένου του.
2	Διαθέτει κατανόηση για τους άλλους και για τα συναισθήματά τους και χρησιμοποιεί παραδείγματα από τις δικές του εμπειρίες για να βοηθήσει τους άλλους να καταλάβουν καλύτερα τον εαυτό τους.
3	Είναι ειλικρινής για τα συναισθήματά του και τις προθέσεις του. Είναι αυθεντικός και ευθύς και αρθρώνει στόχους ξεκάθαρα, χωρίς περιστροφές, χωρίς υποκρισία και δόλο.
4	Είναι πάντα παρών, έτοιμος να αναλάβει τις ευθύνες του, ανοιχτός στην κριτική. Ακόμα κι όταν τα πράγματα δεν πάνε κατ' ευχή δεν κρατά αμυντική στάση, ούτε καταφεύγει σε στρουθοκαμηλισμούς, ούτε φορτώνει τα προβλήματα σε υφισταμένους. Με όπλο του τη διαφάνεια και την απόλυτη ειλικρίνεια αναλαμβάνει τις ευθύνες των πράξεών του και καταλήγει σε αποφάσεις αφότου έχει δώσει την ευκαιρία σε όλους τους άμεσα ενδιαφερόμενους να εκφράσουν τη γνώμη τους.
5	Δίνει σημασία στη λεπτομέρεια χωρίς όμως να χάνεται σε αυτή. Πάντα επικεντρώνεται στη μεγαλύτερη εικόνα (big picture) .
6	Είναι εκφραστικός και δίνει μεγάλη σημασία στην προσωπική επικοινωνία. Δεν διστάζει να μοιραστεί τα συναισθήματά του, αλλά είναι επιλεκτικός. Με το να μοιράζεται συναισθήματα και σκέψεις με συναδέλφους και υφισταμένους στον κατάλληλο χρόνο, ο ηγέτης μπορεί να δημιουργήσει μια ισχυρότερη αίσθηση ομαδικής ταυτότητας, αποδεικνύοντας ότι είναι ένα άτομο σίγουρο για τον εαυτό του, κερδίζοντας έτσι το σεβασμό και την εμπιστοσύνη της ομάδας.
7	Είναι υποστηρικτικός και κάνει τους άλλους να αισθάνονται αναντικατάστατοι και πολύτιμοι κι ότι συμβάλλουν ενεργά στην επιτυχία της επιχείρησης.
8	Είναι αποφασιστικός και επιλύει συγκρούσεις γρήγορα προτού πάρουν μεγάλες διαστάσεις .
9	Διαθέτει ζήλο και απολαμβάνει την αίσθηση της δύναμης χωρίς όμως το κунήγι της επιτυχίας να του γίνει βραχνάς. Δεν θεωρεί ότι έχει ν' αποδείξει κάτι σε κάποιον, έχει μόνο ευθύνη απέναντι στον εαυτό του, στους υφισταμένους του και την επιχείρησή του.
10	Έχει αυτοπεποίθηση και αφήνει στους γύρω του χώρο ν' αναπνεύσουν και να εξελιχθούν, ενθαρρύνοντας τους να πάρουν μεγαλύτερα ρίσκα και να θέσουν υψηλότερους στόχους, αξιοποιώντας έτσι σε μέγιστο βαθμό το ταλέντο και τις δυνατότητές τους.

Πίνακας 7. Υψηλού Βαθμού Συμπεριφορές Συναισθηματικής Νοημοσύνης

¹³⁰ Ryback D., (1998) Putting Emotional Intelligence To Work, Successful Leadership is More Than IQ, Butterworth-Heinemann

2.23 ΣΝ και Αποτελεσματική Ηγεσία

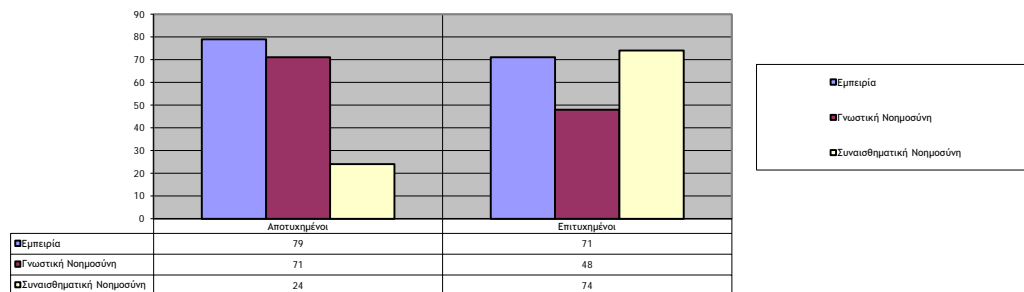
Τα αποτελέσματα μιας σειράς ερευνών δείχνουν, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη στον ηγέτη είναι καίρια για τη δημιουργία ενός γόνιμου εργασιακού κλίματος, που δραστηριοποιεί τους εργαζόμενους και τους ενθαρρύνει να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό. Αυτός ο ενθουσιασμός και η επιπλέον προσπάθεια επιφέρουν μακροπρόθεσμα αυξημένη επιχειρησιακή απόδοση. Συγκεκριμένα σε έρευνα της Sharon Bolton¹³¹ σε ανώτατα διευθυντικά στελέχη αμερικανικών ασφαλιστικών εταιριών φάνηκε, ότι τα στελέχη με περισσότερες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης είχαν καλύτερες χρηματοοικονομικές αποδόσεις χρησιμοποιώντας ως κριτήριο τα κέρδη και την ανάπτυξη των επιχειρήσεών τους. Παρόμοια σχέση μεταξύ των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης και επιχειρησιακών αποτελεσμάτων βρέθηκε από τον Dalip Singh¹³² σε έρευνα που διεξήγαγε σε διευθυντές πολυεθνικής εταιρίας ποτών και τροφίμων. Οι διευθυντές εκείνοι που κατεδείκνυαν μεγάλο ποσοστό ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης επιτύγχαναν τους ετήσιους επιχειρησιακούς στόχους τους με διαφορά 15% έως 20% καλύτερα απ' ό,τι διευθυντές με λιγότερες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης.

Ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζει έρευνα του Anthony Mersimo¹³³ με θέμα τους παράγοντες επιτυχίας ανώτατων διευθυντικών στελεχών. Σε δείγμα 515 ανώτατων διευθυντών από τη Λατινική Αμερική, την Ιαπωνία και τη Γερμανία, βρήκε ότι οι επιτυχημένοι και οι αποτυχημένοι διευθυντές παρουσίαζαν διαφορετικά προφίλ, όσον αφορά τρία βασικά στοιχεία: την προϋπηρεσία και την προηγούμενη εμπειρία, τη γνωστική νοημοσύνη και τη συναισθηματική νοημοσύνη. Συγκεκριμένα, τα προφίλ που παρουσίασε ο Anthony Mersimo είναι αυτά που φαίνονται παρακάτω:

¹³¹ Bolton S., *Emotion Management in the Workplace*, Palgrave Macmillan 2005

¹³² Dalip S, *Emotional Intelligent at Work*, Response Books 3rd Edition 2006

¹³³ Mersimo A., *Emotional Intelligence for Project Manager*, Amacom 2007



Γράφημα 3. Αποτυχημένοι – Επιτυχημένοι Ηγέτες

Στη συνέχεια ο Fernandez-Araoz έκανε λόγο για συγκεκριμένους συνδυασμούς των παραπάνω τριών χαρακτηριστικών οι οποίοι καθορίζουν την επιτυχία των ανώτατων διευθυντικών στελεχών και μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κριτήρια επιλογής για ανώτατες θέσεις:

- Ο πιο ισχυρός συνδυασμός, καθοριστικός της επιτυχίας, είναι ο συνδυασμός μεγάλης προϋπηρεσίας και εμπειρίας με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Ένα μέτριο IQ δε φαίνεται να δρα αρνητικά για την επιτυχία.
- Ο δεύτερος καλύτερος συνδυασμός είναι αυτός της υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης με υψηλή γνωστική νοημοσύνη, όταν η σχετική προϋπηρεσία δεν είναι αρκετή.
- Ο παραδοσιακός συνδυασμός μεγάλης προϋπηρεσίας με υψηλή γνωστική νοημοσύνη δε φαίνεται να έχει πολλά να προσφέρει.

Κεφάλαιο III

Μεθοδολογία Έρευνας

3.1 Σκοπός της Έρευνας

Ο σκοπός της έρευνας είναι διττός. Αρχικά να αναλυθεί διεξοδικά, με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία, η έννοια της ΣΝ και να τονιστεί η αξία της σε σχέση με τις δυνατότητες που διανοίγονται από τη χρήση της στον εργασιακό και κοινωνικό χώρο όπως έγινε πιο πάνω και ακολούθως να διαπιστώσει ερευνητικά η ύπαρξης ή μη, συσχέτισης μεταξύ της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης και της δημιουργίας μιας πρώτης εντύπωσης για τη θέση που κατέχει η έννοια αυτή στην Κυπριακή Αστυνομία, σε επίπεδο ηγεσίας και management και παράλληλα να εξεταστεί κατά πόσο η εργασιακή εμπειρία των ηγετών επηρεάζει το επίπεδο της συναισθηματικής τους νοημοσύνης.

Ως εκ τούτου, για την εκπόνηση της μελέτης τίθενται τα πιο κάτω βασικά ερευνητικά ερωτήματα:

Υπόθεση 1: Η ΣΝ υπάρχει στην Κυπριακή Αστυνομία σε επίπεδο ηγεσίας και management.

Μέσα από τη βιβλιογραφία και τις διάφορες έρευνες φαίνεται να μην έχουν διεξαχθεί έρευνες, οι οποίες αποδεικνύουν ή δε δείχνουν συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την επαγγελματική εμπειρία. Η παρούσα μελέτη θέλει να εξετάσει αυτή την υπόθεση, θεωρώντας λογικό ότι ένας ηγέτης με μεγάλη εμπειρία, είναι σε ευκολότερη θέση να αναγνωρίζει και να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων, όπως επίσης και να ελέγχει τα συναισθήματα τα δικά του, τις αντιδράσεις και τις παρορμήσεις του. Επιπλέον θα πρέπει να έχει μεγαλύτερη ικανότητα στην επικοινωνία και στις διαπροσωπικές σχέσεις. Καταλήγουμε έτσι στην δεύτερη υπόθεση:

Υπόθεση 2: Η εργασιακή εμπειρία των ηγετών της Κυπριακής Αστυνομίας επηρεάζει θετικά το επίπεδο της συναισθηματικής τους νοημοσύνης.

3.2 Μέθοδος Έρευνας

Η μέθοδος της έρευνας που χρησιμοποιήθηκε είναι η ποσοτική η οποία κρίθηκε καταλληλότερη λόγω του ότι επιτυγχάνεται η κάλυψη μεγαλύτερης μερίδας του ερευνώμενου πληθυσμού, σε συντομότερο χρονικό διάστημα και δίνει πιο έγκυρα αποτελέσματα αφού βασίζεται σε αξιόπιστες, αριθμητικές και στατιστικές μετρήσεις του συνολικού πληθυσμού ατόμων στον οποίο εφαρμόζεται¹³⁴.

3.3 Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων

Προκειμένου να γίνει η εξαγωγή των απαιτούμενων πληροφοριών, έχει χρησιμοποιηθεί το ερωτηματολόγιο που αναπτύχθηκε από τους D. Goleman, R. Boyatzis & Rhee το 1998, σε συνεργασία με τους Hay/McBer γνωστό ως Emotional Competence Inventory (ECI) (**Παράρτημα Δ**). Πρόκειται για μοντέλο που χρησιμοποιείται σε επιχειρήσεις και οργανισμούς προκειμένου να δώσει πληροφορίες για τις συναισθηματικές δεξιότητες ενός ατόμου από τις οποίες καθορίζεται η εργασιακή του απόδοση. Επιπλέον προσδιορίζει τις συναισθηματικές ικανότητες που χρειάζονται βελτίωση. Το ερωτηματολόγιο, ως ερευνητικό εργαλείο, μπορεί να προσφέρει αξιόπιστα στοιχεία και δίνει την ευκαιρία στον ερευνητή να απευθυνθεί σε ένα ευρύτερο κοινό, κάτι που ήταν πολύ σημαντικό στην παρούσα μελέτη, βάση του περιορισμένου χρόνου που υπήρχε για τη συλλογή των απαιτούμενων πληροφοριών. Επίσης, με τη χρήση του ερωτηματολογίου περιορίζεται η επιρροή του ερευνητή στις απαντήσεις του ερωτώμενου, ενώ η επεξεργασία, κωδικοποίηση και ανάλυση των απαντήσεων είναι ευκολότερη.

Το ερωτηματολόγιο ECI αποτελείται από 72 ερωτήσεις-μεταβλητές οι οποίες κατατάσσονται σε πέντε κατηγορίες – κλίμακες - παράγοντες και είκοσι τέσσερις υποκατηγορίες υποκλίμακες - υποπαράγοντες όπως αποτυπώνονται συνοπτικά στον πιο κάτω πίνακα.

¹³⁴ Kinnear and Taylor, 1987

Κλίμακες	Υποκλίμακες	Ερωτήσεις
Αυτό-επίγνωση	Συναισθηματική Αυτό-επίγνωση	16,18,45
	Ακριβής Αυτό-αξιολόγηση	8,14,25
	Αυτοπεποίθηση	3,13,58
Αυτοδιαχείριση	Αυτοέλεγχος	20,44,50
	Ολοκλήρωση στόχων	5,12,21
	Πρωτοβουλία	15,33,70
	Αξιοπιστία	17,35,61
	Ευσυνειδησία	2,29,64
	Προσαρμοστικότητα	23,40,60
	Αισιοδοξία.	26,42,65
Κοινωνική Επίγνωση	Ενσυναίσθηση	4,54,56
	Προσανατολισμός προς εξυπηρέτηση	7,51,66
	Επιχειρησιακή επίγνωση	10,30,48
	Διαπολιτισμική επίγνωση	32,43,52
Διαχείριση Διαπροσωπικών σχέσεων	Ηγεσία	1,22,27
	Επικοινωνία	24,39,41
	Διαχείριση συγκρούσεων	11,69,71
	Διευκόλυνση αλλαγών	9,67,68
	Επιρροή	31,37,59
	Ανάπτυξη άλλων	36,53,72
	Ανάπτυξη δεσμών	34,47,57
	Ομαδικότητα και Συνεργασία.	6,49,63
Γνωστική Σκέψη	Συστηματική Σκέψη	28,46,62
	Αναγνώριση παρόμοιων καταστάσεων	19,38,55

Πίνακας 8. Κλίμακες-Υποκλίμακες του ερωτηματολογίου ECI

3.4 Αξιοπιστία Ερωτηματολογίου ECI

Με τον όρο αξιοπιστία κλίμακας εννοούμε την ακρίβεια της μέτρησης δηλαδή την σχετική ικανότητα στον προσδιορισμό της πραγματικής αξίας μιας μεταβλητής. Η εκτίμηση της αξιοπιστίας οποιασδήποτε διαδικασίας μέτρησης, συνίσταται στον προσδιορισμό του βαθμού διακύμανσης της βαθμολογίας των ατόμων, βαθμός ο οποίος οφείλεται σε πραγματικές διαφορές και του βαθμού ασυνέπειας της μέτρησης. Η αξιοπιστία αναφέρεται στην συνέπεια απόκτησης των ζητούμενων αποτελεσμάτων από το ερωτηματολόγιο μας. Στην συγκεκριμένη έρευνα υπολογίσθηκε ο συντελεστής αξιοπιστίας α -Cronbach.

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	130	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	130	100,0
a. List wise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,96	72

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι, στο σύνολο των μεταβλητών (οι ερωτήσεις που απαρτίζουν το ερωτηματολόγιο) του ερωτηματολογίου, οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν για περαιτέρω ανάλυση ο συντελεστής αξιοπιστίας είναι ιδιαίτερα υψηλός και συγκεκριμένα 0,96. Αυτό σημαίνει ότι η μέτρηση είναι συνεπής, το ερωτηματολόγιο μας, κατά τεκμήριο, είναι πλήρως αξιοποιήσιμο, και τα αποτελέσματα θα είναι ουσιαστικά.

3.5 Μέθοδος Δειγματοληψίας

Για την παρούσα έρευνα ο «πληθυσμός» αποτελείται από τους δυνητικούς ερωτώμενους ηγέτες που εργάζονται στην Κυπριακή Αστυνομία. Η επιλογή έγινε με γνώμονα την φύση της εργασίας τους, των αρμοδιοτήτων και της θέσης που έχουν οι εμπλεκόμενοι σαν ηγέτες στην Κυπριακή Αστυνομία.

Τοποθέτηση	Βαθμός
Αρχηγείο Αστυνομίας	Λοχίες, Υπαστυνόμοι, Ανώτ. Υπαστυνόμοι, Αστυνόμοι Α και Β, Ανώτεροι Αστυνόμοι
Αστυνομικές Διευθύνσεις	
Υπηρεσίες	
Μονάδες	

Πίνακας 9. Γενικός Κατάλογος Συμμετεχόντων Στην Έρευνα

Για τη διεξαγωγή της έρευνας διανεμήθηκαν και συμπληρώθηκαν 130 ερωτηματολόγια από βαθμοφόρα μέλη της Αστυνομίας που εκτελούν διοικητικά καθήκοντα και υπηρετούν σε διάφορες Διευθύνσεις/Υπηρεσίες/ Μονάδες/ Τμήματα/Γραφεία Παγκύπρια .

Το συγκεκριμένο δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό καθώς αντιστοιχεί σε ποσοστό 15% του συνολικού αριθμού υποψηφίων συμμετασχόντων, αφού σύμφωνα με την Επετηρίδα της Αστυνομίας από τα 4868 μέλη της, οι 865 είναι βαθμοφόροι (Λοχίες και άνω) και δύνατε να εκτελούν τέτοιου είδους καθήκοντα.

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε μετά από γραπτή έγκριση της Ηγεσίας της Αστυνομίας (Παράρτημα Ε,Ζ), από την ίδια την ερευνήτρια η οποία τους ενημέρωσε τόσο προφορικά αλλά και γραπτώς με συνοδευτική επιστολή (Παράρτημα Στ), για το σκοπό της έρευνας, το λόγο για τον οποίο επιλέχτηκε το συγκεκριμένο δείγμα, τι είναι το ερωτηματολόγιο αυτό-αξιολόγησης και τον τρόπο συμπλήρωσης αυτού και παράλληλα τους διαβεβαίωσε ότι, θα διασφαλιστεί η ανωνυμία τους και τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιούνταν αποκλειστικά για επιστημονικούς σκοπούς.

3.6 Στατιστική Ανάλυση

Το ερωτηματολόγιο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης περιέχει 5 κύριους παράγοντες και 24 υποπαράγοντες. Για τον κάθε συμμετέχοντα υπολογίστηκε το συνολικό άθροισμα των ερωτήσεων στον καθένα από τους 5 κυρίως παράγοντες (Πίνακας 10) όπως επίσης και στις 3 ερωτήσεις του καθενός από τους 24 υποπαράγοντες. Τέλος υπολογίστηκε και το συνολικό άθροισμα των 72 ερωτήσεων για την Συνολική Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Για σκοπούς καλύτερης ερμηνείας και σύγκρισης των αποτελεσμάτων, τα συνολικά αθροίσματα της συνολικής κλίμακας (72 ερωτήσεις) και των 5 κυρίως παραγόντων, μετατράπηκαν σε ποσοστιαία σκορ (%) αφού πολλαπλασιάστηκαν με ένα παράγοντα όπως φαίνεται στον Πίνακα 1 π.χ. το άθροισμα της Αυτοεπίγνωσης (Μέγιστο δυνατό = 45) πολλαπλασιάστηκε με 2.2222 ενώ για την Συνολική Κλίμακα (72 ερωτήσεις-Μέγιστο 360) πολλαπλασιάστηκε με το 0,2778.

Κλίμακες Παράγοντες	Υποκλίμακες Υποπαράγοντες	Ερωτήσεις	Μέγιστο Άθροισμα	Μέγιστο Υποπαράγοντα	Πολλ/σμος με:
Αυτό-επίγνωση (9 ερ)	Συναισθηματική Αυτό-επίγνωση	16,18,45	15	45	2,2222
	Ακριβής Αυτό-αξιολόγηση	8,14,25	15		
	Αυτοπεποίθηση	3,13,58	15		
Αυτοδιαχείριση (21 ερ)	Αυτοέλεγχος	20,44,50	15	105	0,9524
	Ολοκλήρωση στόχων	5,12,21	15		
	Πρωτοβουλία	15,33,70	15		
	Αξιοπιστία	17,35,61	15		
	Ευσυνειδησία	2,29,64	15		
	Προσαρμοστικότητα	23,40,60	15		
	Αισιοδοξία.	26,42,65	15		
Κοινωνική Επίγνωση (12 ερ)	Ενσυναίσθηση	4,54,56	15	60	1,6667
	Προσανατολισμός προς εξυπηρέτηση	7,51,66	15		
	Επιχειρησιακή επίγνωση	10,30,48	15		
	Διαπολιτισμική επίγνωση	32,43,52	15		
Διαχείριση Διαπροσωπικών σχέσεων (24 ερ)	Ηγεσία	1,22,27	15	120	0,8333
	Επικοινωνία	24,39,41	15		
	Διαχείριση συγκρούσεων	11,69,71	15		
	Διευκόλυνση αλλαγών	9,67,68	15		
	Επιρροή	31,37,59	15		
	Ανάπτυξη άλλων	36,53,72	15		
	Ανάπτυξη δεσμών	34,47,57	15		
	Ομαδικότητα και Συνεργασία.	6,49,63	15		

Γνωστική Σκέψη (6 ερ)	Συστηματική Σκέψη	28,46,62	15	130	
	Αναγνώριση παρόμοιων καταστάσεων	19,38,55	15		3,3333
Συνολική κλίμακα (72 ερ)				72*5=360	0,2778

Πίνακας 10 : Παράγοντες και υποπαράγοντες ερωτηματολογίου Συναισθηματικής Νοημοσύνης ECI

Τα δεδομένα παρουσιάζονται σαν μέσο ποσοστό, τυπική απόκλιση, διάμεσος και ελάχιστο/μέγιστο συναισθηματικής νοημοσύνης του συνόλου του δείγματος στον καθένα παράγοντα, υποπαράγοντα και συνολική συναισθηματική νοημοσύνη.

Για τη συσχέτιση εργασιακής εμπειρίας σε Διοικητικά Καθήκοντα, με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη, τους κυρίως παράγοντες και τους υποπαράγοντες χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson.

Η σύγκριση στο επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης μεταξύ Αντρών και Γυναικών έγινε με τη χρήση του στατιστικού ελέγχου t-test για ανεξάρτητα δείγματα.

Όσο αφορά την επίδραση της εργασιακής εμπειρίας στους υποπαράγοντες για τους οποίους υπάρχει στατιστικά σημαντική γραμμική συσχέτιση, έγινε χρήση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης αφού ελέγχθηκε ο συγχετικός παράγοντας του Φύλου.

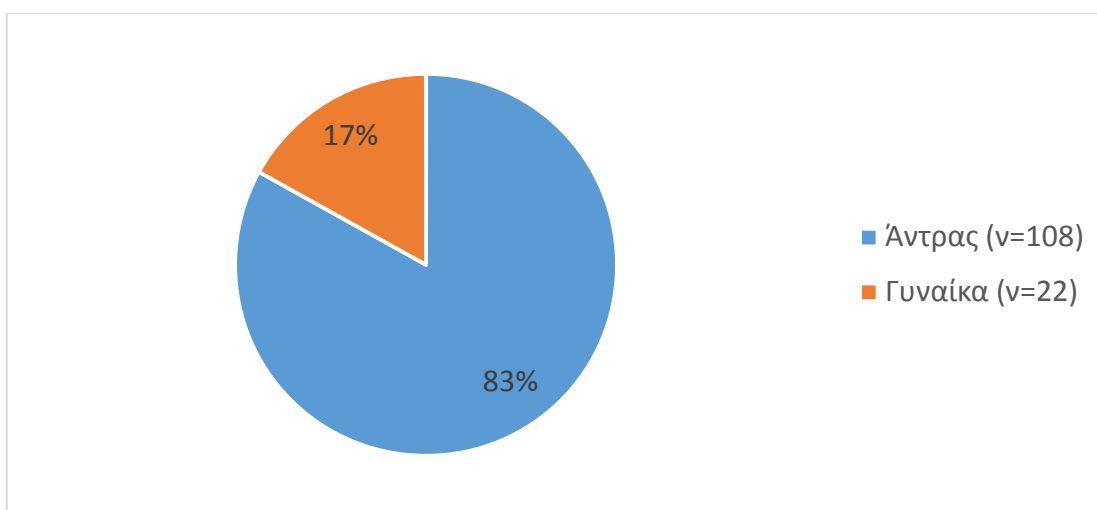
Η στατιστική σημαντικότητα τέθηκε στο 0,05.

Κεφάλαιο IV

Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

4.1 Δημογραφικά Στοιχεία

Στην έρευνα συμμετείχαν 130 μέλη της Αστυνομίας Κύπρου, με βαθμό Λοχία και άνω οι οποίοι εκτελούν διοικητικά καθήκοντα. Οι 108 (83,1%) είναι Άντρες και οι 22 (16,9%) Γυναίκες (Γράφημα 5).



Γράφημα 5: Κατανομή φύλου στο δείγμα (n=130)

Ο μέσος όρος εργασιακής εμπειρίας με την εκτέλεση διοικητικών καθηκόντων είναι 16.62+6.5 χρόνια με ελάχιστο τα 3 χρόνια και μέγιστο τα 30 χρόνια (Πίνακας 11).

	Μέσος όρος	Τυπ. Απόκλιση	Ελάχιστο	Μέγιστο
Άντρας (n=108)	17,2	6,5	3	30
Γυναίκα (n=22)	14,0	6,3	3	25
Συνολικά (n=130)	16,62	6,5	3	30

Πίνακας 11: Χρόνια διοικητικών καθηκόντων των συμμετεχόντων

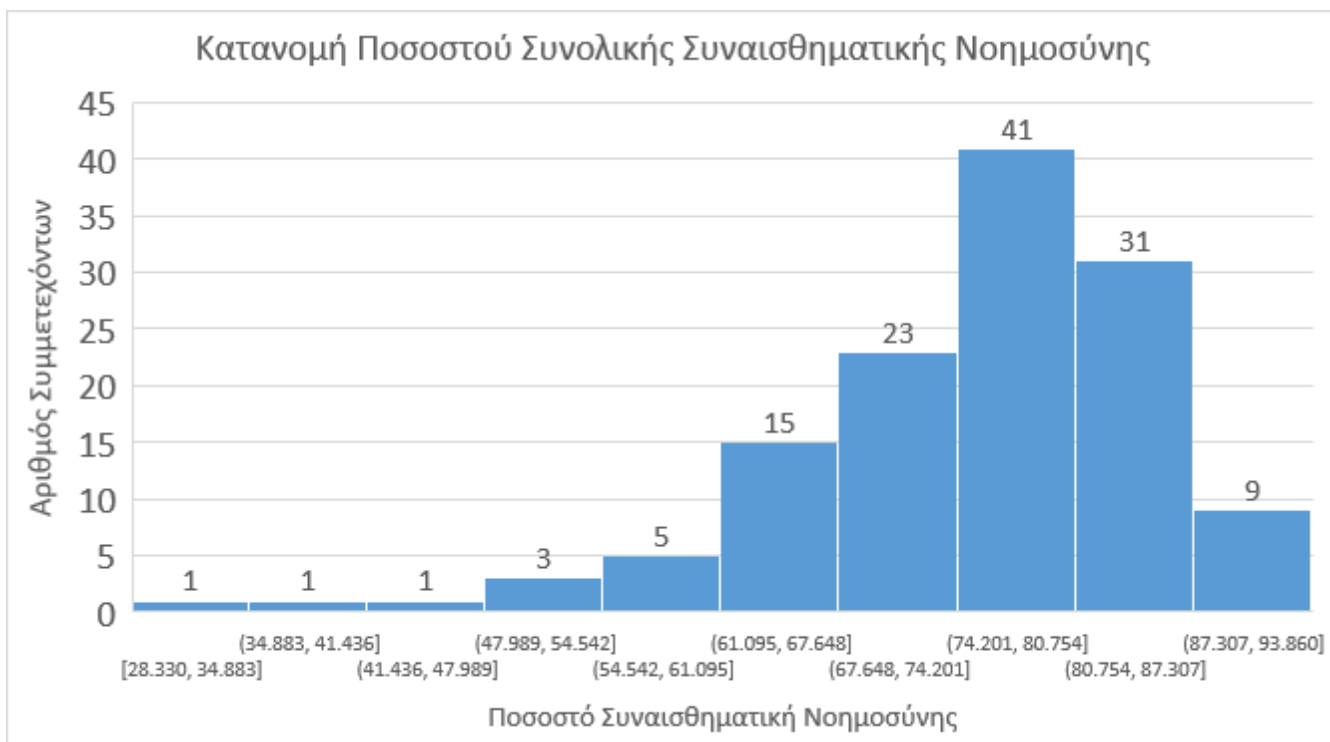
4.2 Συνολική κατανομή απαντήσεων ερωτηματολογίου ΣΝ

Πριν εστιάσουμε στα ευρήματα θα ήταν χρήσιμο να θυμηθούμε ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι η ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τον εαυτό του και τους άλλους, και κυρίως να κατανοεί και να χειρίζεται με αποτελεσματικό τρόπο τα συναισθήματά του, καθώς και των άλλων.

Ως μια πολύ ευρεία έννοια λοιπόν, η ΣΝ περιλαμβάνει μια σειρά ικανοτήτων, από τις οποίες ορισμένες που αξίζουν να τονιστούν εδώ είναι η αυτοεπίγνωση, η αυτοδιαχείριση και η ενσυναίσθηση.

Επίσης, θυμίζουμε ότι, στο ερωτηματολόγιο η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε είναι τύπου Likert, πέντε διαβαθμίσεων: από «ποτέ δε συμπεριφέρομαι έτσι» έως «πάντα συμπεριφέρομαι έτσι», όπου οι συμμετέχοντες απάντησαν κατά πόσο συχνά ακολουθούν παρόμοιες συμπεριφορές, ενώ υπήρχε και ειδική απάντηση σε περίπτωση όπου ο ερωτώμενος δε γνώριζε πως θα αντιδρούσε σε παρόμοια με την περιγραφόμενη συμπεριφορά. Στις παρακάτω ενότητες αναλύονται και επεξεργάζονται οι απαντήσεις που ελήφθησαν από τα 130 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια.

Το Γράφημα 7 παρουσιάζει την κατανομή της Συνολικής ΣΝ στο δείγμα μας. Παρατηρούμε ότι μόνο 6 άτομα από τους 130 (4,6%) έχουν Συνολική ΣΝ χαμηλότερη του 54,4%. Επιπλέον, 81 από τους 130 (62,3%) έχουν Συνολική ΣΝ πέραν του 74%.



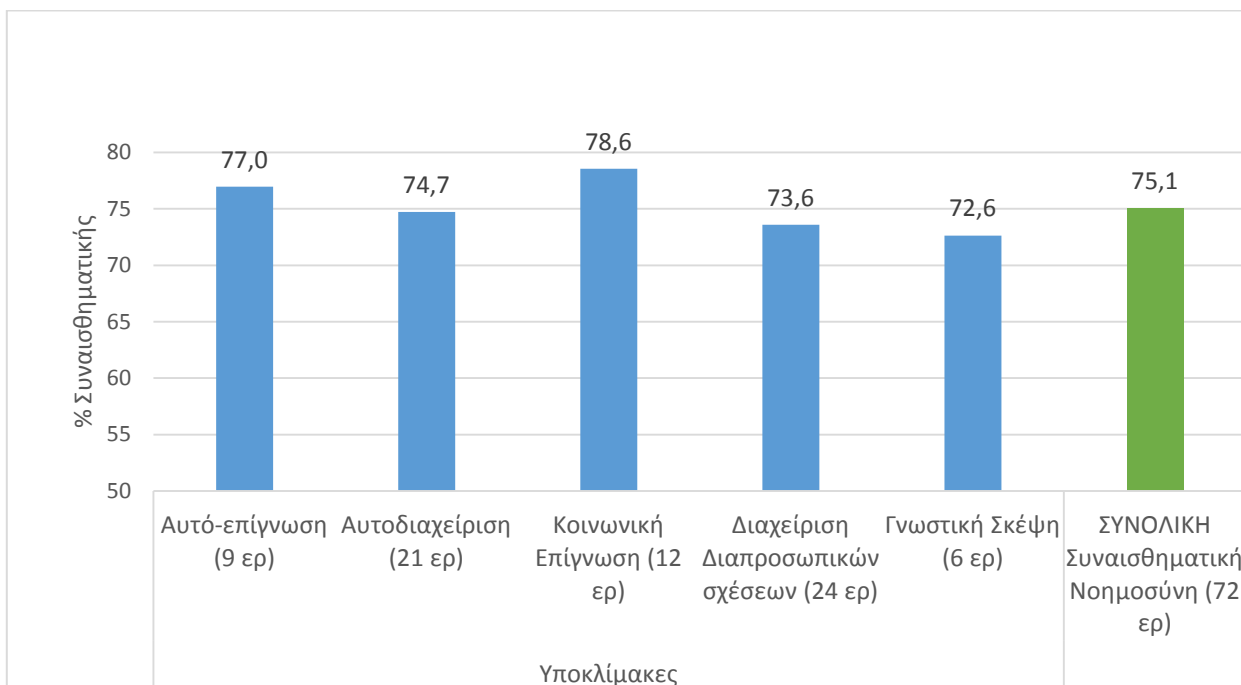
Γράφημα 6: Ιστόγραμμα Κατανομής Ποσοστού Συνολικής Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο δείγμα. Οι αριθμοί στις ράβδους συμβολίζουν αριθμό συμμετεχόντων.

4.3 Μέσος όρος ΣΝ των συμμετεχόντων και μέσος όρος ανα δεξιότητα.

Το δείγμα των αστυνομικών, έχει υψηλό μέσο ποσοστό Συνολικής ΣΝ και συγκεκριμένα 75,1%. Παρομοίως, ψηλά ποσοστά παρατηρούνται και στις πέντε κύριες δεξιότητες, την Αυτοεπίγνωση την Αυτοδιαχείριση, την Κοινωνική Επίγνωση, την Διαχείριση Διαπροσωπικών Σχέσεων και την Γνωστική Σκέψη (Γράφημα 7 και Πίνακας 12).

		Μέσος Όρος	Τυπ. Απόκλιση	Διάμεσος	Ελάχιστο	Μέγιστο
Υποκλίμακες	Αυτό-επίγνωση (9 ερ)	77,0	10,7	77,8	44,4	100,0
	Αυτοδιαχείριση (21 ερ)	74,7	10,0	75,2	37,1	94,3
	Κοινωνική Επίγνωση (12 ερ)	78,6	11,1	80,0	25,0	98,3
	Διαχείριση Διαπροσωπικών σχέσεων (24 ερ)	73,6	13,3	75,8	19,2	95,8
	Γνωστική Σκέψη (6 ερ)	72,6	14,1	75,0	16,7	100,0
	ΣΥΝΟΛΙΚΗ Συναισθηματική Νοημοσύνη (72 ερ)	75,1	10,7	76,6	28,3	93,9

Πίνακας 12: Περιγραφικά στατιστικά συνολικής ΣΝ και των 5 κυρίως παραγόντων



Γράφημα 7: Μέσο ποσοστό συνολικής ΣΝ και των 5 κυρίως παραγόντων.

Περαιτέρω, όπως φαίνεται από την στατιστική ανάλυση των δεδομένων, δεν υπάρχουν κάποιες ουσιαστικές διαφορές μεταξύ των ποσοστών αξιολόγησης της κάθε δεξιότητας.

4.3.1 Αυτοεπίγνωση

Σε αυτήν την κατηγορία τα βαθμοφόρα μέλη της Κυπριακής Αστυνομίας δείχνουν να διαθέτουν υψηλό ποσοστό αυτοεπίγνωσης, με 77%. Για την αυτοεπίγνωση γνωρίζουμε ότι είναι το πρώτο στοιχείο της συναισθηματικής νοημοσύνης και σημαίνει βαθιά κατανόηση των συναισθημάτων, των ισχυρών και των αδύνατων σημείων, των αναγκών και των τάσεων του εαυτού μας. Με λίγα λόγια η αυτοεπίγνωση έγκειται στο κατά πόσον κατανοεί ένα άτομο τις αξίες και τους στόχους του. Τα άτομα με υψηλή αυτοεπίγνωση δεν είναι υπερβολικά αισιόδοξα και είναι μάλλον έντιμα με τον εαυτό τους και με τους άλλους. Αρα τα βαθμοφόρα μέλη της Κυπριακής Αστυνομίας διαθέτουν υψηλό βαθμό αυτοεπίγνωσης και αντιλαμβάνονται με ποιο τρόπο επιδρούν τα συναισθήματά τους πάνω τους, στους άλλους και στην επαγγελματική τους απόδοση.

4.3.2 Αυτοδιαχείριση

Σε αυτήν την κατηγορία τα βαθμοφόρα μέλη της Κυπριακής Αστυνομίας δείχνουν να διαθέτουν επίσης υψηλό ποσοστό αυτοδιαχείρισης, με 74.7%. Όσον αφορά στην αυτοδιαχείριση, οι άνθρωποι που διαθέτουν αυτοδιαχείριση είναι σε θέση να προσαρμόζονται στις αλλαγές και να μην πανικοβάλλονται. Η αυτοδιαχείριση, η οποία θυμίζει ένα διαρκή εσωτερικό διάλογο, είναι το στοιχείο της συναισθηματικής νοημοσύνης, το οποίο μας απελευθερώνει από τα δεσμά των συναισθημάτων μας. Άτομα που κάνουν το διάλογο αυτό μπορεί να έχουν τις άσχημες διαθέσεις και συναισθηματικές παρορμήσεις που έχουμε όλοι μας. Βρίσκουν, όμως, τρόπο να τις ελέγχουν, ακόμη και να τις διοχετεύουν με εποικοδομητικό τρόπο.

4.3.3 Κοινωνική επίγνωση

Φτάνοντας στην κοινωνική επίγνωση, που μια από τις δεξιότητές της, η ενσυναίσθηση, είναι ιδιαίτερα σημαντική σήμερα, ως στοιχείο της ηγεσίας για τρεις τουλάχιστον λόγους την όλο και μεγαλύτερη χρησιμοποίηση ομάδων, το γοργό ρυθμό παγκοσμιοποίησης και την αυξανόμενη ανάγκη εκ μέρους των εταιρειών να κρατούν τους ταλαντούχους υπαλλήλους. Εδώ έχουμε και το μεγαλύτερο ποσοστό όλων των δεξιοτήτων, με 78.6%. Ο λόγος που αυτή η κατηγορία θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική είναι ότι τα άτομα που διαθέτουν ενσυναίσθηση μπορούν να διακρίνουν το μήνυμα που κρύβεται πίσω από τις λέξεις. Αυτό σημαίνει ότι εκείνος που ηγείται της ομάδας πρέπει να είναι ικανός να αισθανθεί και να κατανοήσει τις απόψεις καθενός από αυτούς που συμμετέχουν στο τραπέζι.

4.3.4 Διαχείριση σχέσεων

Στην κατηγορία αυτή φαίνεται ότι, τα βαθμοφόρα μέλη της Κυπριακής Αστυνομίας αγγίζουν ένα πολύ καλό ποσοστό της τάξεως του 73.6%, το οποίο απέχει δεν απέχει καθόλου από τα υπόλοιπα ποσοστά που ανιχνεύσαμε στην έρευνα. Οτιδήποτε άλλο θα μας εξέπληττε, διότι η διαχείριση σχέσεων αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα της ανώτερης ιεραρχικής βαθμίδας και αποτελεί ένα ζωτικό εργαλείο για την αποτελεσματική ηγεσία σε υψηλά επίπεδα.

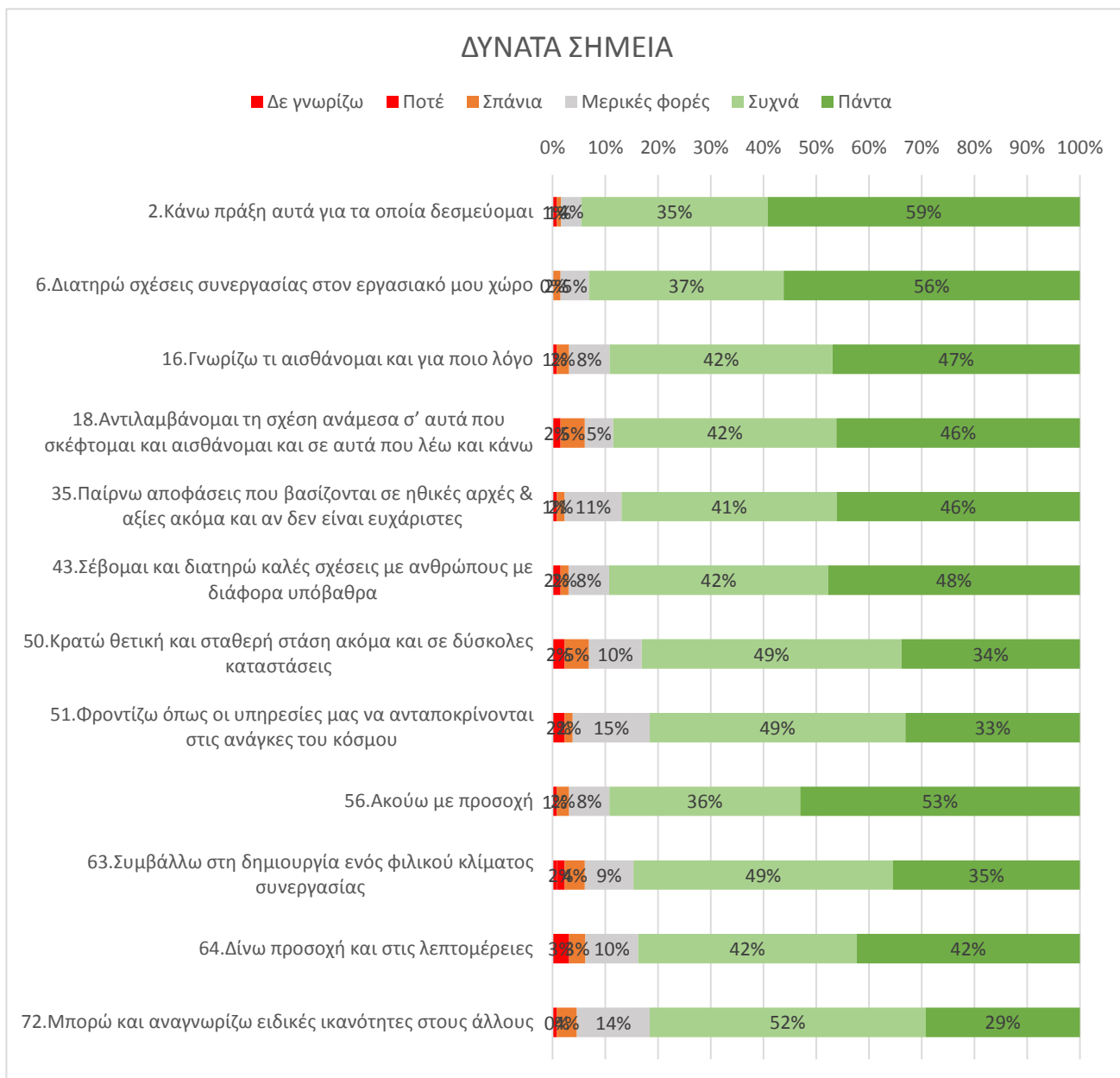
4.3.5 Γνωστικός παράγοντας

Στην τελευταία κατηγορία τα βαθμοφόρα μέλη της Κυπριακής Αστυνομίας κατέχουν ποσοστό της τάξεως του 72.6% και αυτό το ποσοστό είναι συγχρόνως το χαμηλότερο από όλες τις δεξιότητες που εξετάζουμε, χωρίς όμως να θεωρείται χαμηλό. Σε αυτή την κατηγορία τα στελέχη μετά από εμπειρία και άριστη γνώση του αντικειμένου της δουλειάς αναμένεται να αποκτούν δεξιότητες, όπως συστηματική σκέψη και αναγνώριση παρόμοιων καταστάσεων, ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίζουν άμεσα τυχόν προβλήματα που προκύπτουν.

4.4 Δυνατά και Αδύνατα Σημεία

Το Γράφημα 8 παρουσιάζει τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου όπου οι ερωτηθέντες έχουν πολύ ψηλό ποσοστό απαντήσεων (πέραν του 80%) Συχνά και Πάντα με εκφράζει αυτό το χαρακτηριστικό. Αυτά πιστεύεται ότι είναι τα δυνατά σημεία Συναισθηματικής Νοημοσύνης των συμμετεχόντων.

Από τα πιο κάτω στατιστικά δεδομένα, φαίνεται ότι υπάρχει σε υψηλό ποσοστό Συναισθηματική αυτοεπίγνωση (ερωτήσεις 16,18), ευσυνειδησία (ερωτ. 2,64) και ομαδικότητα/συνεργασία (ερωτ.6,63), παράγοντες που χαρακτηρίζουν τις δεξιότητες της αυτοεπίγνωσης, της αυτοδιαχείρισης και της κοινωνικής επίγνωσης αντίστοιχα.

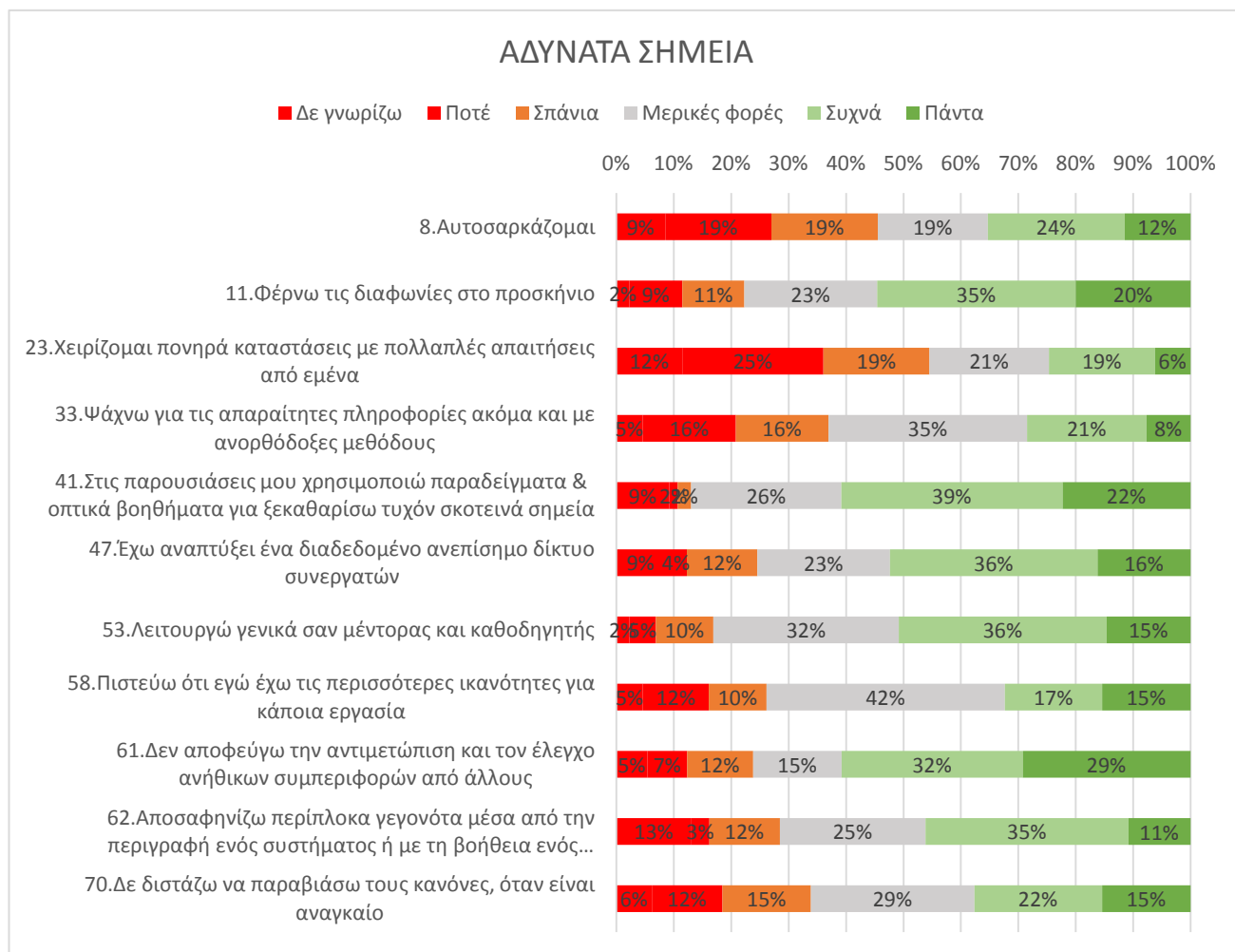


Γράφημα 8: Ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ECI με ποσοστό απαντήσεων 4 και 5 πέραν του 80% - Δυνατά σημεία

Το Γράφημα 9 παρουσιάζει τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου όπου οι ερωτηθέντες έχουν σχετικά ψηλό ποσοστό απαντήσεων (πέραν του 20%) Δεν γνωρίζω έως Σπάνια με εκφράζει το χαρακτηριστικό αυτό. Αυτά θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως τα αδύνατα σημεία των ηγετών της Αστυνομίας που θα μπορούσαν να βελτιωθούν.

Από την ανάλυση των πιο κάτω στατιστικών δεδομένων, το μόνο σημείο που θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως αδυναμία είναι η Πρωτοβουλία (ερωτ.33,70). Αυτό προκύπτει από το γεγονός

ότι 2 εκ των 3 ερωτήσεων που εξετάζουν την πρωτοβουλία δόθηκαν χαμηλά επίπεδα απαντήσεων.



Γράφημα 9: Ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ECI με ποσοστό απαντήσεων 0 έως 2 (Καθόλου έως Σπάνια) πέραν του 20% - Αδύνατα σημεία

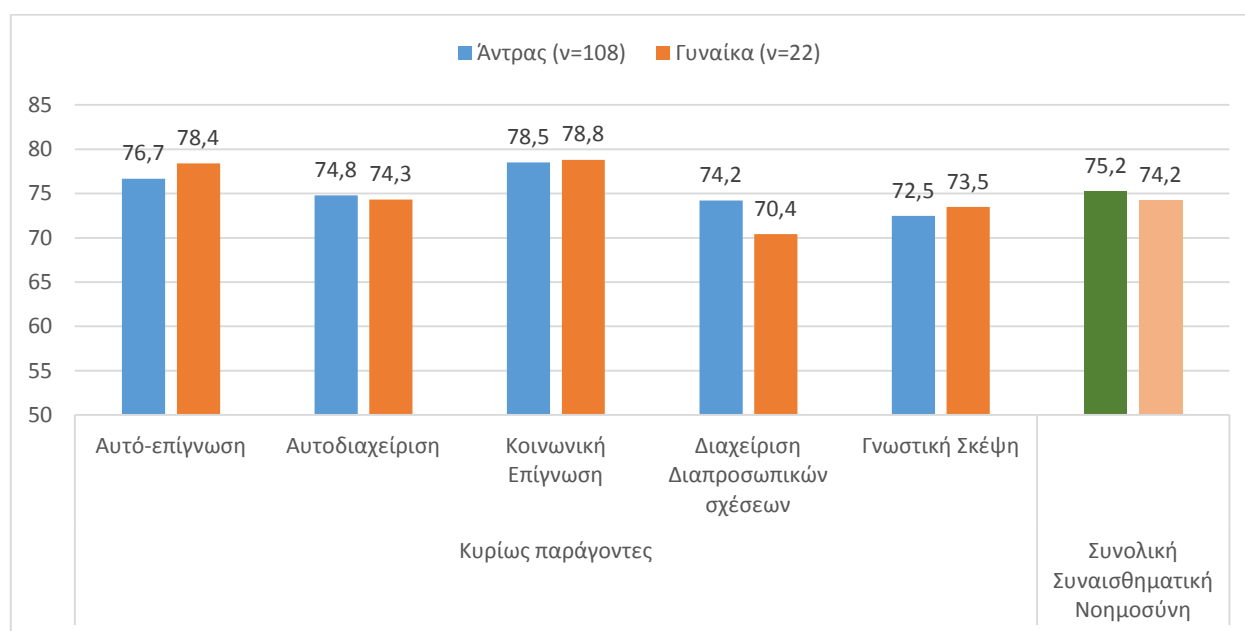
4.5 Σύγκριση Αντρών – Γυναικών

Η στατιστική σύγκριση αντρών και γυναικών στο μέσο ποσοστιαίο επίπεδο ΣΝ έγινε με τη χρήση του στατιστικού ελέγχου T-test. Παρατηρούμε ότι στην Συνολική ΣΝ οι Άντρες ($75,2\% \pm 10,06$) έχουν ελαφρώς μεγαλύτερα επίπεδα από τις Γυναίκες ($74,2\% \pm 13,56$) χωρίς ωστόσο να υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ($t=4.2$ $p=0.673$) (Πίνακας 5). Επιπλέον, σε κανένα κυρίως υποπαράγοντα δεν παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των Αντρών και Γυναικών.

Παρόλα αυτά, όταν η σύγκριση γίνει στους 24 υποπαράγοντες των ερωτηματολογίου, παρατηρούμε σε δύο υποπαράγοντες, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά:

Στην Συναισθηματική Αυτοεπίγνωση, οι Γυναίκες ($13,5 \pm 1,77$) έχουν στατιστικά μεγαλύτερη ΣΝ από τους Άντρες ($12,5 \pm 1,8$) ($t=-2.4$ $p=0.017$). Στην Διαχείριση συγκρούσεων, οι Γυναίκες ($9,6 \pm 3,06$) έχουν στατιστικά χαμηλότερη ΣΝ από τους Άντρες ($11,4 \pm 2,61$) ($t=2,727$ $p=0.07$). (Πίνακας 5)

Επίσης, οι Άντρες έχουν περισσότερα χρόνια υπηρεσίας ($17,2 \pm 6,5$) από τις Γυναίκες ($14 \pm 6,3$) ($t=2.126$ $p=0.035$)



Γράφημα 10: Σύγκριση Αντρών και Γυναικών

	Μέσος όρος	Τυπ. Απόκλιση	Ελάχιστο	Μέγιστο
Άντρας (v=108)	17,2	6,5	3	30
Γυναίκα (v=22)	14,0	6,3	3	25
Συνολικά (v=130)	16,62	6,5	3	30

Πίνακας 13: Χρόνια υπηρεσίας σε διοικητικά καθήκοντα

Φύλο	Άντρας (v=108)		Γυναίκα (v=22)		Συνολικά (v=130)		T -Test	
	Μ. Όρος	Τ.Απόκ.	Μ. Όρος	Τ.Απόκ.	Μ.Όρος	Τ.Απόκ.	t	Sig.
Κυρίως Παράγοντες								
Αυτό-επίγνωση	76,7	10,06	78,4	13,56	77,0	10,69	-0,685	0,494
Αυτοδιαχείριση	74,8	9,68	74,3	11,61	74,7	9,98	0,2	0,842
Κοινωνική Επίγνωση	78,5	10,90	78,8	12,12	78,6	11,06	-0,104	0,918
Διαχείριση Διαπροσωπικών σχέσεων	74,2	12,67	70,4	16,01	73,6	13,30	1,228	0,222
Γνωστική Σκέψη	72,5	14,27	73,5	13,39	72,6	14,08	-0,307	0,759
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΣΝ	75,2	10,31	74,2	12,67	75,1	10,70	0,423	0,673

Υποπαράγοντες								
Συναισθηματική Αυτό-επίγνωση	12,5	1,80	13,5	1,77	12,7	1,82	-2,408	0,017
Ακριβής Αυτό-αξιολόγηση	10,9	1,92	11,5	2,70	11,0	2,08	-1,244	0,216
Αυτοπεποίθηση	11,1	2,28	10,3	3,21	11,0	2,47	1,458	0,147
Αυτοέλεγχος	11,1	1,93	10,4	2,80	11,0	2,11	1,484	0,14
Ολοκλήρωση στόχων	11,9	1,78	11,5	1,63	11,8	1,76	0,967	0,335
Πρωτοβουλία	9,7	2,39	9,1	2,81	9,6	2,47	1,046	0,297
Αξιοπιστία	12,1	2,41	13,0	2,01	12,2	2,37	-1,633	0,105
Ευσυνειδησία	13,0	1,90	12,9	1,75	12,9	1,87	0,226	0,821
Προσαρμοστικότητα	9,6	2,19	9,5	3,17	9,6	2,37	0,118	0,906
Αισιοδοξία	11,3	2,19	11,8	1,90	11,4	2,15	-1,003	0,318
Ενσυναίσθηση	11,7	1,88	12,5	1,79	11,9	1,88	-1,655	0,1
Προσανατολισμός προς εξυπηρέτηση	12,2	2,01	12,2	2,22	12,2	2,04	-0,011	0,992
Επιχειρησιακή επίγνωση	11,9	2,05	11,5	2,72	11,8	2,17	0,765	0,446
Διαπολιτισμική επίγνωση	11,3	2,10	11,1	2,65	11,2	2,20	0,345	0,731
Ηγεσία	10,5	2,53	9,8	2,64	10,3	2,55	1,144	0,255
Επικοινωνία	10,6	2,97	10,5	3,36	10,6	3,03	0,26	0,796
Διαχείριση συγκρούσεων	11,4	2,61	9,6	3,06	11,1	2,76	2,727	0,007
Διευκόλυνση αλλαγών	10,9	2,47	10,4	2,65	10,8	2,50	0,85	0,397
Επιρροή	11,0	2,43	11,0	2,97	11,0	2,51	0,14	0,889
Ανάπτυξη άλλων	11,4	2,22	11,1	2,69	11,4	2,30	0,587	0,558
Ανάπτυξη δεσμών	10,8	2,61	9,9	2,93	10,7	2,68	1,497	0,137
Ομαδικότητα και	12,5	2,01	12,3	2,73	12,5	2,14	0,325	0,746

Συνεργασία.								
Συστηματική Σκέψη	10,2	2,51	10,6	2,59	10,3	2,52	-0,688	0,493
Αναγνώριση παρόμοιων καταστάσεων	11,6	2,25	11,5	1,77	11,5	2,17	0,198	0,843

Πίνακας 24: Σύγκριση Αντρών και Γυναικών στο μέσο επίπεδο ΣΝ – T-test (Μέσος όρος, Τυπική Απόκλιση)

4.6 Συσχέτιση ΣΝ και εργασιακής εμπειρίας

Ο Πίνακας 15 παρουσιάζει τις γραμμικές Συσχετίσεις κατά Pearson των κυρίως παραγόντων μεταξύ τους, όπως επίσης και με τα Χρόνια Διοικητικών Καθηκόντων. Ο Πίνακας 16 παρουσιάζει τις γραμμικές συσχετίσεις κατά Pearson, των 24άρων υποπαραγόντων με τα χρόνια διοικητικών καθηκόντων αλλά και μεταξύ τους.

Η εργασιακή εμπειρία έχει χαμηλή θετική συσχέτιση με την Συνολική ΣΝ ($r=0.156$ $p=0.077$) που όμως δεν φτάνει στα όρια της στατιστικής σημαντικότητας.

Υπάρχει όμως στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με την Αυτοδιαχείριση ($r=0.182$ $p=0.038$). (Πίνακας 15). Δηλαδή, περισσότερα χρόνια διοικητικών καθηκόντων συσχετίζονται με αυξημένη ΣΝ στο κύριο παράγοντα της Αυτοδιαχείρισης. Συγκεκριμένα όμως, η συσχέτιση αυτή επεκτείνεται μόνο στους υποπαραγόντες Προσαρμοστικότητα ($r=0.180$ $p<0.05$) και Αισιοδοξία ($r=0.184$ $p<0.05$) της Αυτοδιαχείρισης.

Τέλος, η εργασιακή εμπειρία έχει μια θετικά στατιστικά σημαντικά συσχέτιση με τους υποπαραγόντες Ανάπτυξη δεσμών ($r=0.185$ $p<0.05$) και τη Διαχείριση συγκρούσεων ($r=0.173$ $p<0.05$) του κυρίως παράγοντα Διαχείριση Διαπροσωπικών σχέσεων (Πίνακας 16).

	Χρόνια υπηρεσίας σε διοικητικά καθήκοντα	Αυτό-επίγνωση	Αυτο διαχείριση	Κοινωνική Επίγνωση	Διαχείριση Διαπροσωπικών σχέσεων	Γνωστική Σκέψη
Αυτό-επίγνωση	0,075					
Αυτοδιαχείριση	,182*	,777**				
Κοινωνική Επίγνωση	0,108	,727**	,791**			
Διαχείριση Διαπροσωπικών σχέσεων	0,158	,701**	,824**	,807**		
Γνωστική Σκέψη	0,114	,663**	,749**	,752**	,810**	
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΣΝ	0,156	,825**	,929**	,895**	,954**	,862**
* p=0,038						
** p<0,001						

Πίνακας 15: Γραμμικές Συσχετίσεις κατά Pearson κυρίως παραγόντων μεταξύ τους και με έτη εργασιακής εμπειρίας

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

	Χρόνια υπηρεσίες σε διοικητικά καθήκοντα	Συναίσθηματική Αυτό-επίγνωση	Ακριβής Αυτό-αξιολόγηση	Αυτοπεποίθηση	Αυτοέλεγχος	Ολοκλήρωση στόχων	Πρωτοβουλία	Αξιοπιστία	Ευσυνειδησία	Προσαρμοστικότητα	Αισιοδοξία	Ενσυναίσθηση	Προσανατολισμός προς εξυπηρέτηση	Επιχειρησιακή επίγνωση	Διαπολιτισμική επίγνωση	Ηγεσία	Επικοινωνία	Διαχείριση συγκρούσεων	Διευκόλυνση αλλαγών
Συναίσθηματική Αυτόεπίγνωση	-0,081	1																	
Ακριβής Αυτό-αξιολόγηση	0,047	0,396	1																
Αυτοπεποίθηση	0,165	0,318	0,346	1															
Αυτοέλεγχος	0,1	0,383	0,179	0,466	1														
Ολοκλήρωση στόχων	0,131	0,372	0,34	0,506	0,354	1													
Πρωτοβουλία	0,139	0,304	0,354	0,483	0,236	0,443	1												
Αξιοπιστία	0,002	0,445	0,332	0,403	0,253	0,294	0,344	1											
Ευσυνειδησία	0,161	0,521	0,405	0,537	0,503	0,528	0,365	0,5	1										
Προσαρμοστικότητα	,180*	0,212	0,331	0,517	0,32	0,438	0,562	0,34	0,389	1									
Αισιοδοξία	,184*	0,48	0,44	0,492	0,43	0,369	0,362	0,433	0,582	0,346	1								
Ενσυναίσθηση	0,019	0,451	0,26	0,463	0,366	0,392	0,228	0,506	0,562	0,349	0,466	1							
Προσανατολισμός προς εξυπηρέτηση	0,09	0,419	0,379	0,432	0,411	0,415	0,271	0,392	0,521	0,331	0,588	0,462	1						
Επιχειρησιακή επίγνωση	0,102	0,512	0,377	0,574	0,426	0,46	0,486	0,487	0,65	0,551	0,471	0,59	0,476	1					
Διαπολιτισμική επίγνωση	0,128	0,347	0,469	0,528	0,398	0,456	0,392	0,39	0,489	0,481	0,465	0,514	0,491	0,597	1				
Ηγεσία	0,087	0,26	0,306	0,463	0,415	0,446	0,338	0,428	0,426	0,426	0,43	0,528	0,35	0,558	0,558	1			
Επικοινωνία	0,097	0,238	0,322	0,407	0,252	0,48	0,352	0,337	0,336	0,468	0,42	0,363	0,284	0,428	0,53	0,659	1		
Διαχείριση συγκρούσεων	,173*	0,379	0,44	0,522	0,44	0,515	0,508	0,448	0,527	0,475	0,448	0,464	0,546	0,576	0,577	0,628	0,485	1	
Διευκόλυνση αλλαγών	0,11	0,358	0,458	0,574	0,4	0,538	0,507	0,394	0,495	0,505	0,566	0,458	0,511	0,533	0,556	0,591	0,543	0,737	1
Επιρροή	0,117	0,504	0,369	0,562	0,508	0,486	0,458	0,472	0,56	0,551	0,495	0,612	0,478	0,717	0,661	0,7	0,507	0,667	0,567
Ανάπτυξη άλλων	0,15	0,404	0,41	0,562	0,471	0,453	0,504	0,516	0,591	0,522	0,488	0,625	0,468	0,602	0,674	0,669	0,591	0,715	0,638
Ανάπτυξη δεσμών	,185*	0,236	0,254	0,471	0,344	0,394	0,35	0,282	0,506	0,496	0,449	0,349	0,4	0,489	0,374	0,413	0,436	0,413	0,503
Ομαδικότητα και Συνεργασία	0,06	0,446	0,377	0,48	0,445	0,41	0,275	0,41	0,646	0,379	0,483	0,41	0,512	0,539	0,454	0,408	0,412	0,492	0,5
Συστηματική Σκέψη	0,155	0,342	0,396	0,507	0,392	0,446	0,418	0,519	0,504	0,624	0,495	0,529	0,425	0,541	0,517	0,522	0,541	0,54	0,604
Αναγνώριση παρόμοιων καταστάσεων	0,043	0,491	0,397	0,552	0,341	0,544	0,396	0,448	0,482	0,461	0,501	0,616	0,519	0,607	0,619	0,649	0,638	0,576	0,583

Πίνακας 16: Συσχέτιση κατά Pearson της εργασιακής εμπειρίας με τους 24 υποπαράγοντες του ερωτηματολογίου ECI

4.7 Πολλαπλή γραμμική Παλινδρόμηση

Στην ανάλυση συσχέτισης παρατηρήθηκε μια θετική συσχέτιση της εργασιακής εμπειρίας με την Συνολική ΣΝ, τον κυρίως παράγοντα Αυτοδιαχείριση, και με τους 4 υποπαράγοντες – Αισιοδοξία, Προσαρμοστικότητα, Ανάπτυξη Δεσμών και Διαχείριση Συγκρούσεων. Ταυτόχρονα όμως υπάρχει και μια σημαντική διαφορά στο μέσο αριθμό χρόνων υπηρεσίας μεταξύ Αντρών και Γυναικών. Προχωρήσαμε σε πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση για να επιβεβαιώσουμε τη συσχέτιση εργασιακής εμπειρίας με ΣΝ αφού λάβουμε υπόψη και το φύλο του αστυνομικού.

Αφού ελέγξουμε το φύλο του συμμετέχοντα, παρατηρούμε ότι τα Χρόνια διοικητικών καθηκόντων δεν συσχετίζονται με τη Συνολική ΣΝ ($b=0.252$ $p=0.086$) αλλά συσχετίζονται θετικά με τον κύριο παράγοντα Αυτοδιαχείριση ($b=0.282$ $p=0.039$). Δηλαδή αυξημένα χρόνια διοικητικών καθηκόντων σχετίζονται με αυξημένη ΣΝ στον τομέα της Αυτοδιαχείρισης (Πίνακας 17).

Επιπλέον, αφού λάβουμε υπόψη το φύλο του αστυνομικού, παρατηρούμε ότι επιβεβαιώνεται η θετική συσχέτιση εργασιακής εμπειρίας με την Αισιοδοξία ($b=0.068$ $p=0.02$) και με την Προσαρμοστικότητα ($b=0.067$ $p=0.04$) του κυρίως παράγοντα Αυτοδιαχείριση (Πίνακας 18).

Περαιτέρω προκύπτει για την Ανάπτυξη Δεσμών ότι, αφού λάβουμε υπόψη το φύλο, υπάρχει οριακά στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τα χρόνια διοικητικών καθηκόντων ($b=0.068$ $p=0.062$).

Η Διαχείριση συγκρούσεων αφού λάβω υπόψη το φύλο, δεν συσχετίζεται τελικά με την εργασιακή εμπειρία ($b=0.056$ $p=0.126$) αλλά το φύλο είναι αυτό που διαφοροποιεί τα επίπεδα ΣΝ ($b=-1,534$ $p=0,017$). Δηλαδή, απλά οι γυναίκες έχουν χαμηλότερη ετοιμότητα να διαχειριστούν συγκρούσεις παρά οι άντρες και δεν έχει σχέση τα χρόνια διοικητικών καθηκόντων τους.

Συνολική Συναισθηματική Νοημοσύνη			Αυτοδιαχείριση		
	B	Sig.		B	Sig.
(Constant)	70,925	<0,001	(Constant)	69,95	<0,001
Χρόνια διοικητικών καθηκόντων	0,252	0,086	Χρόνια διοικητικών καθηκόντων	0,282	0,039
Φύλο	-0,254	0,92	Φύλο	0,439	0,852
$R^2=0.024$ $p=0,209$			$R^2=0.033$ $p=0,115$		

Πίνακας 17: Πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση της Συνολικής ΣΝ και του κυρίως παράγοντα ΣΝ στην Αυτοδιαχείριση με χρόνια διοικητικών καθηκόντων αφού συνυπολογιστεί η επίδραση του φύλου. Φύλο=1 όταν Γυναίκα

Αισιοδοξία.			Ανάπτυξη δεσμών		
	B	Sig.		B	Sig.
(Constant)	10,102	<0,001	(Constant)	9,674	<0,001
Χρόνια διοικητικών καθηκόντων	0,068	0,02	Χρόνια διοικητικών καθηκόντων	0,068	0,062
Φύλο	0,722	0,153	Φύλο	-0,715	0,257
$R^2=0.049$ $p=0.041$			$R^2=0.044$ $p=0.058$		

Προσαρμοστικότητα			Διαχείριση συγκρούσεων		
	B	Sig.		B	Sig.
(Constant)	8,465	<0,001	(Constant)	10,384	<0,001
Χρόνια διοικητικών καθηκόντων	0,067	0,04	Χρόνια διοικητικών καθηκόντων	0,056	0,126
Φύλο	0,149	0,79	Φύλο	-1,534	0,017
$R^2=0.033$ $p=0.119$			$R^2=0.072$ $p=0.009$		

Πίνακας 3: Πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση των 4άρων υποπαραγόντων (Αισιοδοξία, Προσαρμοστικότητα από τον κύριο Διαχείριση Διαπροσωπικών σχέσεων και Ανάπτυξη Δεσμών, Διαχείριση Συγκρούσεων από τον κύριο παράγοντα Αυτοδιαχείριση) με εργασιακή εμπειρία αφού συνυπολογιστεί η επίδραση του φύλου. Φύλο=1 όταν Γυναίκα

Κεφάλαιο V

Επίλογος

5.1 Συμπεράσματα

Στα πλαίσια της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, διεξήχθη έρευνα προκειμένου να διαπιστωθεί αρχικά η υπόθεση ότι υπάρχει ΣΝ στην Κυπριακή Αστυνομία σε επίπεδο ηγεσίας και management. Δηλαδή, κατά πόσο τα μέλη της Αστυνομίας που εκτελούν Διοικητικά καθήκοντα (Λοχίες και άνω) διακατέχονται από ικανοποιητικά επίπεδα ΣΝ.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης διαπιστώθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της ΣΝ και των βαθμοφόρων μελών που ηγούνται της Κυπριακή Αστυνομίας, γεγονός που επιβεβαιώνει την 1η υπόθεση της έρευνας. Παράλληλα έγινε και ανάλυση όλων των δεξιοτήτων όπου διαπιστώθηκε ότι όλες οι δεξιότητες όπως η Αυτοδιαχείριση, Αυτοεπίγνωση, Κοινωνική Επίγνωση, Διαχείριση Σχέσεων και Γνωστικός Παράγοντας είναι σημαντικές ανάμεσα στους ηγέτες.

Σε δεύτερη φάση, εξετάστηκε η υπόθεση κατά πόσο η επαγγελματική εμπειρία σε διοικητικά καθήκοντα επηρεάζει θετικά το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης. Δηλαδή, αν ένας ηγέτης με μεγάλη πείρα, χαρακτηρίζεται και από υψηλό επίπεδο ΣΝ. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της συσχετιστικής ανάλυσης και της πολλαπλής γραμμικής ανάλυσης παλινδρόμησης που χρειάστηκε να γίνει, διαπιστώθηκαν τα πιο κάτω.

Η εργασιακή εμπειρία έχει χαμηλή θετική συσχέτιση με την Συνολική ΣΝ, η οποία όμως δεν φτάνει στα όρια της στατιστικής σημαντικότητας.

Υπάρχει όμως στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση της εργασιακής εμπειρίας με την δεξιότητα της Αυτοδιαχείρισης, όμως η συσχέτιση αυτή επεκτείνεται μόνο στους υποπαράγοντες Προσαρμοστικότητα και Αισιοδοξία. Επίσης φαίνεται ότι, η εργασιακή εμπειρία έχει μια στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με τους υποπαράγοντες Ανάπτυξη Δεσμών και Διαχείριση Συγκρούσεων του κυρίως παράγοντα Διαχείριση Διαπροσωπικών σχέσεων.

Παράλληλα με τις πιο πάνω διαπιστώσεις προέκυψε ότι, υπάρχει και μια σημαντική διαφορά στο μέσο αριθμό χρόνων υπηρεσίας μεταξύ Αντρών και Γυναικών. Έτσι πραγματοποιήθηκε πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση για να επιβεβαιωθεί η συσχέτιση της ΣΝ με την εργασιακή εμπειρία λαμβάνοντας υπόψη και τον παράγοντα φύλο.

Από την ανάλυση αυτή επιβεβαιώθηκαν τα πιο πάνω, πλην όμως διαπιστώθηκε ότι, ο υπο παράγοντας Διαχείριση Συγκρούσεων, δεν συσχετίζεται τελικά με την εργασιακή εμπειρία αλλά το φύλο είναι αυτό που διαφοροποιεί τα επίπεδα ΣΝ. Δηλαδή, απλά οι γυναίκες έχουν χαμηλότερη ετοιμότητα να διαχειριστούν συγκρούσεις παρά οι άντρες και δεν έχει σχέση τα χρόνια διοικητικών καθηκόντων τους.

Είναι αξιοσημείωτο να αναφερθεί ότι, παρόλο που δεν έχουν διεξαχθεί αντίστοιχες έρευνες, οι οποίες να αποδεικνύουν ή όχι συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την επαγγελματική εμπειρία, αναμένετο ότι θα υπήρχε συσχέτιση μεταξύ τους, καθότι είναι γνωστό ότι η εμπειρία σχετίζεται με τον τρόπο διοίκησης, την απόδοση, τον τρόπο προσέγγισης των πελατών, την επικοινωνία με αυτούς, τον οπτιμισμό κ.λ.π., δηλαδή με παράγοντες που συνδέονται με την ΣΝ. Παρόλα αυτά η παρούσα εργασία δεν έδειξε ότι η εργασιακή εμπειρία των μελών/ηγετών της Αστυνομίας επηρεάζει σημαντικά θετικά το επίπεδο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης τους.

Βεβαίως, πρέπει να επισημανθεί ότι κανένα από τα προτεινόμενα μοντέλα μέτρησης, εξ' αιτίας πολλών προβλημάτων, δεν είναι απόλυτα αποδεκτό ως αξιόπιστο, ωστόσο επιτρέπουν να αποκτήσει κανείς μια εικόνα του συναισθηματικού επιπέδου του ατόμου ή της επιχείρησης. Επίσης σημαντικό είναι ότι υπάρχει μικρή ερευνητική υποστήριξη και σίγουρα, όπως αποδείχτηκε και παραπάνω, από μόνη της η συναισθηματική νοημοσύνη δε θα έχει τα αποτελέσματα που οι ερευνητές επιδιώκουν, αν δε συνδυαστεί και δεν υπάρξει συνέργεια με τα υπόλοιπα είδη νοημοσύνης.

5.2 Εισηγήσεις

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί ένα νέο είδος νοημοσύνης, που περιέχει δεξιότητες που αφορούν την κατανόηση και χειρισμό των συναισθημάτων. Αυτό το είδος, του οποίου η ύπαρξη αποδείχτηκε, δεν αντιστρατεύεται, αλλά λειτουργεί συμπληρωματικά με τους άλλους τύπους νοημοσύνης που είναι ευρέως γνωστοί (π.χ. IQ). Η ικανότητα αντίληψης

αλλά και ελέγχου των συναισθημάτων θεωρείται απαραίτητη σε όλους τους τομείς της ζωής, δηλαδή και στον προσωπικό και στον εργασιακό τομέα.

Σήμερα όλες οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επωφεληθούν όσο περισσότερο μπορούν από τα πλεονεκτήματα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Εξ' άλλου ο ανταγωνισμός στο παγκοσμιοποιημένο σκηνικό είναι σκληρός και οι νέοι κανόνες επιβάλλουν ένα διοικητικό μοντέλο που να έχει κέντρο τον άνθρωπο και τις ανάγκες του.

Στο ίδιο σκηνικό πλέει σήμερα και η Κυπριακή Αστυνομία η οποία θα πρέπει να στραφεί προς την κατεύθυνση αυτή. Η παρουσία της ΣΝ στην Κυπριακή Αστυνομία είναι σημαντική και απαραίτητη. Οφέλη από αυτήν δεν θα έχει μόνο η ίδια η Αστυνομία αλλά και ο ίδιος ο εργαζόμενος, ειδικά σε καιρούς που υπάρχει υπερβολικός φόρτος εργασίας, χαμηλές αμοιβές, μειωμένα κίνητρά. Ηγετικές συμπεριφορές που αποδίδουν ιδιαίτερη σημασία στο συναίσθημα των υφισταμένων τους βοηθούν να χρησιμοποιούν το συναίσθημα για να αντεπεξέλθουν στις νέες εργασιακές συνθήκες και απαιτήσεις. Αποτέλεσμα είναι να εμφανίζεται ένα βελτιωμένο εργασιακό κλίμα στην επιχείρηση, δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για μία αυξημένη εργασιακή απόδοση.

Η χρήση της ΣΝ ως συμπληρωματικό εργαλείο πρόσληψης και αξιολόγησης των ηγετών και manager είναι πολλά υποσχόμενη. Στις μέρες μας γίνεται όλο και πιο δύσκολη και σημαντική η τοποθέτηση του «κατάλληλου» ατόμου στην «κατάλληλη» θέση, ώστε οι ικανότητες και τα προσόντα του τελευταίου να αναπτυχθούν στο μέγιστο. Θα πρέπει ακόμα να ληφθεί υπόψη το γεγονός της αύξησης του κόστους για μία επιχείρηση που προκύπτει από τις διαδικασίες πρόσληψης, αλλά ταυτόχρονα και η αντίστοιχη αύξηση του κόστους από την τοποθέτηση ή την προαγωγή ενός λάθους ατόμου σε κάποια θέση, δεν είναι λιγότερο αμελητέα¹³⁵. Η χρήση της ΣΝ ως εργαλείο πρόσληψης ειδικά σε ηγετικές θέσεις όπως και σε ανώτερες διοικητικές θέσεις, είναι ουσιώδης.

Τέλος θα πρέπει να τονισθεί ότι δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να υποτιμηθεί ο κίνδυνος που ελλοχεύει σχετικά με τη σκοτεινή πλευρά της ΣΝ σχετικά με την ψυχολογική και προσωπική χειραγώγηση^{136, 137} που οδηγεί στην «υποταγή» και τον έλεγχο των ατόμων με χαμηλή ΣΝ, από ανθρώπους οι οποίοι έχουν ανεπτυγμένες τις δεξιότητες της

¹³⁵ Langley, A., "Emotional intelligence - a new evaluation for management development?", Career Development International, vol. 5, No 3, 2000, σελ.177-183

¹³⁶ Johnson, P. R. & Indvik, J., "Organizational benefits of having emotionally intelligent managers and employees", Journal of Workplace Learning, vol. 11, No 3, 1999, σελ.84-88

¹³⁷ Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J. & Daus, C. S., "Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research", Journal of Management, vol. 28 (3), 2002, σελ.307-338

συναισθηματικής νοημοσύνης. Θα πρέπει να βεβαιωθεί ότι η θεωρία γύρω από αυτή, ουδέποτε είχε ως στόχο κάτι τέτοιο (στόχος της είναι η ανάπτυξη και η αξιοποίηση στο μέγιστο των ικανοτήτων όλων των ατόμων), αλλά ότι από εκεί κι έπειτα αποτελεί ζήτημα προσωπικής και επιχειρηματικής ηθικής για το αν θα χρησιμοποιηθεί για ένα τέτοιο σκοπό.

Ευχή για το μέλλον αποτελεί η χρήση της συναισθηματικής νοημοσύνης από τους ηγέτες αποκλειστικά και μόνο σαν εργαλείο παρακίνησης, κατανόησης, ενθάρρυνσης, πρόσληψης, αξιολόγησης και ανάπτυξης των ικανοτήτων των υφισταμένων τους, ενώ από τους υπαλλήλους σαν εργαλείο αυτο-επίγνωσης, αυτο-ελέγχου, διαχείρισης του στρες, αποφυγής και διευθέτησης των συγκρούσεων, δημιουργίας διαπροσωπικών σχέσεων, ενσυναίσθησης και αποδοχής των άλλων.

Βιβλιογραφία

Διεθνής

- Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J. & Daus, C. S., (2002) “Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research”, *Journal of Management*, vol. 28 (3) , σελ.307
- Bagshaw, M., (2000) “Emotional intelligence – training people to be affective so they can be effective”, *Industrial and Commercial Training*, vol. 32, No 2, σελ. 61-65
- Bagshaw, M., (2000) “Emotional intelligence – training people to be affective so they can be effective”, *Industrial and Commercial Training*, vol. 32, No 2, σελ. 61-65
- Bar-On, R. (1996). The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence. από το βιβλίο Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, σελ. 167-177.
- Bar-On, R. (1996). The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence. από το βιβλίο Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, σελ. 167-177.
- Bennis W., (1998) «On becoming a Leader», Arrow Books Ltd; 2Rev Ed edition
- Bennis W., (1998) «On becoming a Leader», Arrow Books Ltd; 2Rev Ed edition
- Boyatzis, R. (1982) ,The competent manager: A model for effective performance, John Wiley and Sons
- Boyatzis, R. E., Goleman, D. & Rhee, K. S. (2000). Clustering competence in emotional intelligence. από το βιβλίο Conte, J. M. (2005). A review and critique of emotional intelligence measures. *Journal of Organizational Behavior*, 26, σελ. 433-440.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D. & Rhee, K. S. (2000). Clustering competence in emotional intelligence. από το βιβλίο Conte, J. M. (2005). A review and critique of emotional intelligence measures. *Journal of Organizational Behavior*, 26, σελ. 433-440.
- Cannon, W. B. (1927) The James-Lange theory of emotions: a critical Examination and an alternative theory. *American Journal of Psychology*, 39: σελ. 106-124,
- Cannon, W. B. (1927) The James-Lange theory of emotions: a critical Examination and an alternative theory. *American Journal of Psychology*, 39: σελ. 106-124,
- Chapman M. and Clarke R.,(2002) “Emotional Intelligence Is a Concept That Can Be Used in Stress Management: A Response to Slaski,” *Stress News*
- Cherniss C.,(1999), “The business Case for Emotional Intelligence”, Graduate School of Applied and Professional Psychology (GSAPP) Rutgers University.
- Cherniss, C., (2002) “Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters”, paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology
- Ciarrochi, J., Caputi, P. & Mayer, J. D., “The distinctiveness and utility of a measure of trait emotional awareness”, *Personality and Individual Differences*, vol. 33, 2002, σελ.1-14
- Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C. & Bajgar, J., (2001) “Measuring emotional intelligence in adolescents”, *Personality and Individual Differences*, vol 31 , pp.1105-1119

- Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C. & Caputi, P., (2000) “A critical evaluation of the emotional intelligence construct”, *Personality and Individual Differences*, vol 28, σελ. 539-561
- Ciarrochi, J., Deane, F. P., & Anderson, S., (2002) “Emotional intelligence moderates the relationship between stress and mental health”, *Personality and Individual Differences*, vol. 32, , σελ.197-209
- Connell, J. & Travaglione, T. (2004). Emotional intelligence: a competitive advantage in times of change? *Strategic Change*, 13, Σελ. 55-59.
- Dulewicz, V. & Higgs, M. (1998), “Emotional Intelligence: can it be measured Deniably and validly using competency data?”, *Competency*, vol.6, No 1
- Dulewicz, V. & Higgs, M. (1999), “Can emotional intelligence be measured and developed?”, *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 20, No 5, σελ. 242-253
- Dulewicz, V. & Higgs, M., (2000) “Emotional intelligence: A review and evaluation study”, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 15, No 4, σελ.341-372
- Ferres, N. & Connell, J. (2004). Emotional intelligence in leaders: an antidote for cynicism towards change? *Strategic Change*, 13, Σελ. 61-71.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53 (8), Σελ. 1027-1055.
- Goleman, D., “Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building” & “An EI – based theory of performance”, από το βιβλίο *The Emotionally Intelligent Workplace*, Cherniss, C. and Goleman, D., (κεφάλαιο 3)
- Herkenhoff, L. (2004). Culturally tuned emotional intelligence: an effective change management tool? *Strategic Change*, 13, Σελ. 73-81.
- Johnson, P. R. & Indvik, J., “Organizational benefits of having emotionally intelligent managers and employees”, *Journal of Workplace Learning*, vol. 11, No 3, 1999, σελ.84-88
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J. & Hooper, G. S., (2002) “Workgroup emotional intelligence. Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus”, *Human Resource Management Review*, vol. 12, pp.195-214
- Langley, A.,(2000) “Emotional intelligence – a new evaluation for management development?”, *Career Development International*, vol. 5, No 3, σελ.177-183
- Livergood, N. D. (1993), “Design Issues in the simulation of beliefs in corporate intelligence systems: REALPOLITIK II”, *Int. J. Man-Machine Studies*, vol. 39, σελ.99-112
- Locke, E. A. (2005). Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behavior*, 26, Σελ. 425-431.
- Lopes, P. N., Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schutz, A., Sellin, I. & Salovey, P. (2004). Emotional intelligence and social interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30 (8), Σελ. 1018-1034.
- Kapardid, A,(1997), ‘Psychology and Law’, σελ 334-338
- Kinncar, T.C. and Taylor, J.R. (1987). *Marketing Research* (3rd Edition). USA: McGraw-Hill
- Mandell, B. & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: a gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17 (3), Σελ. 387-408.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P., (2000) “Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence”, *Intelligence*, vol. 27, No 4, σελ.267-298

- Mayer, J., Caruso, D. and Cob C., (2000) "Educational Policy on Emotional Intelligence: Does It Make Sense?" *Educational Psychology Review* 12.
- Mersimo A., *Emotional Intelligence for Project Manager*, Amacom 2007
- Newsome, S., Day, A. L & Catano, V. M., (2000) "Assessing the predictive validity of emotional intelligence", *Personality and Individual Differences*, vol. 29, σελ.1005-1016
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 22 (1), Σελ. 5-10.
- Quebbeman, A. J. & Rozell, E. J., (2002) "Emotional intelligence and dispositional affectivity as moderators of workplace aggression: The impact on behavior choice", *Human Resource Management Review*, vol. 12, σελ.125-143
- Ricca D., (2003) "Emotional Intelligence, Negative Mood Regulation Expectancies, and Professional Burnout among Police Officers," Ph.D. dissertation, Rutgers University
- Ryback D., (1998) *Putting Emotional Intelligence To Work, Successful Leadership is More Than IQ*, Butterworth-Heinemann
- Schachter, S. & Singer, J. E. (1962) Cognitive, social, and physiological determinants of emotional state. *Psychological Review*, 69: σελ. 379-399,
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. & Dornheim, L., (1998) "Development and validation of a measure of emotional intelligence", *Personality and Individual Differences*, vol. 25, σελ.167-177
- Sifneos P., (1996) Alexithymia: past and present. *American Journal of Psychiatry* Vol. 153 σελ.137-142.
- Teng Fatt J., (2002) "Emotional Intelligence: For Human Resource Managers", *Management Research News*, vol. 25, No11, σελ.57-74
- Tischler, L., Biberman, J. & McKeage, R., (2002) "Linking emotional intelligence, spirituality and workplace performance", *Journal of Management Psychology*, vol. 17, No 3, Σελ.203-218
- Wolff, S. B, Pescosolido, A. T. & Druskat, V. U., (2002) "Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams", *The Leadership Quarterly*, vol. 13, σελ.505 - 522
- Wong, Chi-Sum & Law, K. S. (2002) "The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study", *The Leadership Quarterly*, vol. 13, σελ. 243-274
- Wong, Chi-Sum & Law, K. S., (2002) "The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study", *The Leadership Quarterly*, vol. 13, σελ.243-274

Ελληνική

Εγκυκλοπαίδεια Υδρόγειος, (1989) Εκδόσεις Δομική, Αθήνα

Γεωργόπουλος Δ., (1988) *Ψυχολογία*, Εκδόσεις Σμπίλιας Το Οικονομικό, Αθήνα, σελ. 53-57

Κρασανάκη, Γ., *Ψυχολογία της νοημοσύνης*, Αθήνα 1983, σελ.89

Καζάζης Ν. (2000) Αποτελεσματικό Marketing για κερδοφόρες πωλήσεις, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.

Μπαμπινιώτη, Γ. Δ., Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Κέντρο Λεξικολογίας, Αθήνα 1998, σελ.1196

Παπαγεωργίου, Γ. Κ., Ψυχολογία, Ηράκλειο Κρήτης, 2η Έκδοση, 1975

Πιπερόπουλος Γ., Ψυχολογία, Εκδόσεις Art of text, σελ.119-120

Σταθακόπουλος, Β., Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα 1997, σελ.248-264

Goleman, D., (1998) Η συναισθηματική νοημοσύνη: γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ, Ελληνικά γράμματα, σελ.396

Goleman D. Boyatzis R., McKee A., (2002) “Ο νέος ηγέτης”, Ελληνικά Γράμματα σελ. 271-274

Διαδύκτιο

“The Emotional Competence Framework”, <http://www.eiconsortium.org>

<http://plato.stanford.edu/entries/emotion/>

<http://www.socialresearchmethods.net/tutorial/Young/eiweb2.htm>

Emotional Intelligence FAQ. www.learninglinks.org/emotional_intelligence.pdf

The Emotional Intelligence Institute of Santa Barbara, www.myemotionaliq.com/about_understanding.htm

Sala, F. “Do Programs Designed to Increase Emotional Intelligence at Work – Work?” 2005, www.eiconsortium.org, September 2, 2006

Sallive, G., Emotional Intelligence in Policing, in The Police Chief, Jan.2016, http://www.policechiefmagazine.org/magazine/index.cfm?fuseaction=display_arch&article_id=1052&issue_id=112006

Παραρτήματα

Παράρτημα Α

To I.Q. Test

Το πρώτο IQ test κατασκευάστηκε από τον γνωστό Γάλλο Ψυχολόγο Alfred Binet, και χρησιμοποιήθηκε από τη πρωτοβάθμια εκπαιδευτική αρχή του Παρισιού για την αξιολόγηση των ικανοτήτων των μαθητών, σε διάφορα σχολεία του Παρισιού. Ο αμερικανός ψυχολόγος Lewis Terman του Πανεπιστημίου Stanford της Καλιφόρνιας αφού επεξεργάστηκε το test Binet το παρουσίασε με νέα μορφή, αρχικά το 1916 με τίτλο Stanford-Binet.

Κατόπιν παρουσιάστηκε με κάποιες τροποποιήσεις το 1937 και ξανά το 1960. Η σύγχρονη μορφή του test Stanford-Binet ελέγχει ικανότητες στην κατανόηση και χρήση της γλώσσας, ικανότητες σε αριθμητικές πράξεις και ικανότητες σύνθεσης εικόνων, σχεδίων. Επίσης το 1939 ο David Wechsler παρουσίασε IQ test ενώ εργαζόταν στο ψυχιατρείο Bellevue της Νέας Υόρκης.

Το test αυτό αποτέλεσε την βάση για την δημιουργία δύο διαφορετικών test νοημοσύνης. Το πρώτο αφορούσε παιδιά και ονομαζόταν WISC (Wechsler Intelligence Scale For Children) ενώ το δεύτερο προσαρμοσμένο για ενήλικες ονομαζόταν WAIS (Wechsler Adult Intelligence Scale).

Ο δείκτης νοημοσύνης I.Q = (Intelligence Quotient), προτάθηκε αρχικά από τον Γερμανό ψυχολόγο William Stern (1817-1938). Πρόκειται για καθαρό αριθμό που προκύπτει αν διαιρέσουμε την πνευματική ηλικία (Π.Η) ενός ατόμου με τη χρονολογική του ηλικία (Χ.Η) και πολλαπλασιάσουμε το πηλίκο που προκύπτει με το 100. Ο αριθμός που προκύπτει αναφέρεται ως πηλίκο ευφυΐας ή I.Q.

$$(Π.Η/ΧΗ) \times 100 = I.Q$$

Σε παγκόσμια κλίμακα οι τιμές I.Q που προσδιορίζουν τις ικανότητες του ατόμου κατηγοριοποιούνται ως εξής:

- I.Q κάτω του 70 θεωρείται ότι διαθέτουν άτομα με ελάχιστες έως καθόλου ικανότητες (διανοητικά και καθυστερημένα άτομα)
- I.Q μεταξύ 70-79 διαθέτουν άτομα με οριακές (borderline) ικανότητες
- I.Q μεταξύ 80-89 θεωρείται χαμηλό

- I.Q μεταξύ 90-109 προσδιορίζει το μέσο τύπο ικανοτήτων
- I.Q μεταξύ 110-119 κρίνεται υψηλό
- I.Q μεταξύ 120-139 προσδιορίζει άτομα με μοναδικές ικανότητες
- I.Q πάνω από 140 θεωρείται ότι διαθέτουν άτομα που χαρακτηρίζονται ιδιοφυές

Έχει παρατηρηθεί πως ο δείκτης νοημοσύνης παραμένει σχετικά σταθερός στη διάρκεια της ζωής.

Παράρτημα Β

Ανάλυση Των Χαρακτηριστικών Των Συναισθηματικών Δεξιοτήτων Σύμφωνα Με Τους Goleman, Boyatzis Και Rhee, 1998

		Προσωπικές δεξιότητες		
Αυτοεπίγνωση	ορισμός	Συναισθηματική αυτο-επίγνωση: η ικανότητα να αναγνωρίζεις τα συναισθήματα και τις επιδράσεις τους	Ακριβής αυτο-αξιολόγηση: η ικανότητα να γνωρίζεις τα «δυνατά» σημεία του χαρακτήρα σου και τα όρια του	Αυτοπεποίθηση η ικανότητα του ατόμου να πιστεύει στην αξία και τις ικανότητές του
	χαρακτηριστικά	Τα άτομα χαρακτηρίζονται από: επίγνωση του είδους των συναισθημάτων που αισθάνονται και γιατί επίγνωση των επιρροών που έχουν τα συναισθήματα τους στις πράξεις τους, τα λόγια τους και τις σκέψεις τους επίγνωση του τρόπου με τον οποίο τα συναισθήματά τους συμβάλλουν στην απόδοσή τους επίγνωση του τρόπου με τον οποίο τα συναισθήματά τους επηρεάζουν τις αξίες και τους στόχους τους	επίγνωση των δυνάμεων και των αδυναμιών του ικανότητα να μαθαίνει από τις εμπειρίες αποδοχή της κριτικής, αυτο-ανάπτυξη και συνεχή μαθητεία αυτο-σαρκασμό και χιούμορ	ικανότητα να παρουσιάζουν τους εαυτούς τους με σιγουριά ικανότητα να υποστηρίζουν απόψεις μη γενικά παραδεκτές και «δημοφιλείς» αποφασιστικότητα, ικανότητα να παίρνουν αποφάσεις κάτω από πιέσεις και αμφιβολίες
		Προσωπικές δεξιότητες		
Αυτοδιαχείριση	ορισμός	Αυτο-έλεγχος η ικανότητα να διαχειρίζεσαι τα συναισθήματα και τις παρορμήσεις	Προσαρμοστικότητα η ικανότητα της ευελιξίας στο να διαχειρίζεσαι τις αλλαγές	Πρωτοβουλία: η ικανότητα να είσαι ανά πάσα στιγμή έτοιμος να δράσεις όταν παρουσιαστεί κάποια ευκαιρία
	χαρακτηριστικά	Τα άτομα χαρακτηρίζονται από: διαχείριση των καταθλιπτικών συναισθημάτων τους και των παρορμήσεων τους ικανότητα να παραμένουν «θετικοί» και συγκρατημένοι ικανότητα να σκέφτονται καθαρά και να είναι συγκεντρωμένοι κάτω από συνθήκες πίεσης	διαχείριση πολλαπλών απαιτήσεων και γρήγορων αλλαγών ευελιξία όταν αλλάζουν οι προτεραιότητες προσαρμοστικότητα στις σύγχρονες απαιτήσεις «ανοιχτοί» στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν τα πράγματα	ικανότητα να αντιληφθούν και να αδράξουν οποιαδήποτε ευκαιρία ικανότητα να θέτουν στόχους πέρα των αναμενόμενων και απαιτούμενων ικανότητα να κινητοποιούν άλλα άτομα σε τολμηρά, μη συνήθη σχέδια παραβίαση των κανόνων όταν χρειάζεται προκειμένου να επιτύχουν το στόχο τους
	ορισμός	Αξιοπιστία η ικανότητα να παραμένεις τίμιος και «ακέραιος»	Ευσυνειδησία η ικανότητα να αναλαμβάνεις την ευθύνη για προσωπικές σου πράξεις	Προσανατολισμός προς την ολοκλήρωση των στόχων η ικανότητα διαρκούς προσπάθειας για βελτίωση ή επίτευξη ένα «πρότυπου απόδοσης»
		Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:		

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

χαρακτηριστικά	<p>ηθική παράδοξη των λαθών τους ικανότητα να εμπνέουν εμπιστοσύνη μέσα από την αξιοπιστία τους και την αυθεντικότητά τους ικανότητα να παίρνουν «σκληρά» μέτρα ακόμα και όταν οι ίδιοι με τις πράξεις</p>	<p>ικανότητα να κρατούν υποσχέσεις και να τηρούν δεσμεύσεις ικανότητα να παραμένουν «συγκεντρωμένοι» προκειμένου να πραγματοποιούν τους στόχους τους οργάνωση, προσεγμένη δουλειά</p>	<p>προσανατολισμό προς το αποτέλεσμα προσπάθεια να βελτιώνουν την απόδοσή τους ικανότητα να θέτουν φιλόδοξους στόχους και να παίρνουν «υπολογισμένα» ρίσκα ικανότητα να συγκεντρώνουν όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες προκειμένου να μειώνουν το ρίσκο</p>	
	Κοινωνικές δεξιότητες			
Κοινωνική επίγνωση	ορισμός	Ενσυναίσθηση <p>η ικανότητα να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα και τις απόψεις των άλλων και να ενδιαφέρεται πραγματικά για αυτά που τους απασχολούν</p>	Επιχειρησιακή επίγνωση <p>η ικανότητα να αντιλαμβάνεται τις τρέχουσες εξελίξεις μέσα στον οργανισμό</p>	Προσανατολισμός προς την εξυπηρέτηση <p>η ικανότητα να προβλέπει, αναγνωρίζει και καλύπτει τις ανάγκες των πελατών</p>
	χαρακτηριστικά	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <p>το να είναι προσεκτικοί σε συναισθηματικούς υπαινιγμούς και ξέρουν να «ακούνε» καλά να δείχνουν ευαισθησία και κατανοούν τις απόψεις των άλλων να βοηθούν τους άλλους κατανοώντας τις ανάγκες τους και τα συναισθήματά τους</p>	<p>ικανότητα να κατανοούν επακριβώς τι συμβαίνει μέσα στην επιχείρηση ικανότητα να αντιλαμβάνονται τυχόν προβλήματα ικανότητα να κατανοούν εκείνες τις δυνάμεις που επηρεάζουν τις καταστάσεις, τις απόψεις και τις αποφάσεις μέσα στον οργανισμό</p>	<p>κατανόηση των αναγκών των πελατών και συσχετισμό των αναγκών με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησής τους προσπάθεια εξεύρεσης μεθόδων εξασφάλισης της ικανοποίησης και της εμπιστοσύνης των πελατών θέληση να προσφέρουν κατάλληλη βοήθεια ικανότητα να πράττουν σαν έμπιστοι σύμβουλοι των πελατών τους</p>
Κοινωνικές δεξιότητες				
Διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων	ορισμός	Ανάπτυξη άλλων <p>η ικανότητα να αντιλαμβάνεται τι χρειάζονται οι άλλοι, προκειμένου να βελτιωθούν και να αναπτύξουν τις ικανότητές τους</p>	Ηγεσία <p>η ικανότητα να εμπνέει και να καθοδηγεί άλλα άτομα ή και ομάδες ατόμων</p>	Επιρροή <p>η ικανότητα να επιλέγει αποτελεσματικές τακτικές πειθούς</p>
	χαρακτηριστικά	<p>Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:</p> <p>ικανότητα να αναγνωρίζουν και να επιβραβεύουν τα «δυνατά» σημεία των άλλων και τις επιτυχίες τους ικανότητα να προσφέρουν χρήσιμες πληροφορίες και να ανιχνεύουν τις ανάγκες τους για ανάπτυξη ικανότητα να παρέχουν συμβουλές και να προσφέρουν τέτοια παρακίνηση που να αναπτύσσει τις ικανότητες των ατόμων</p>	<p>ικανότητα να δημιουργούν ενθουσιασμό για ένα κοινό όραμα και σκοπό ικανότητα να διευθύνουν «βάσει παραδείγματος» (lead by example) ικανότητα να διευθύνουν κατάλληλα και αμερόληπτα ικανότητα να διατηρούν υψηλά την προσωπική τους απόδοση</p>	<p>Πειθώ καλαίσθητες παρουσιάσεις, ώστε να ελκύουν τους ακροατές χρήση πολύπλοκων μεθόδων έμμεσης επιρροής, ώστε να δημιουργούν κλίμα εμπιστοσύνης χρήση δραματικών παραδειγμάτων και γεγονότων, ώστε να κάνουν πιο ισχυρή την άποψή τους</p>

		Κοινωνικές δεξιότητες		
ορισμός	Επικοινωνία	Διαχείριση συγκρούσεων	Ανάπτυξη δεσμών	
	η ικανότητα να «εκπέμεις» κατανοητά και πειστικά μηνύματα	η ικανότητα να διαπραγματεύεσαι και να επιλύεις διαφορές	η ικανότητα να δημιουργείς «παραγωγικές» σχέσεις	
χαρακτηριστικά	Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:			
	αποτελεσματικότητα στη λήψη και μετάδοση πληροφοριών ικανότητα να ασχολούνται με δύσκολα θέματα ικανότητα να «αφουγκράζονται», να αποζητούν αμοιβαία κατανόηση και όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες ικανότητα να αποζητούν «ανοιχτή» επικοινωνία και να δέχονται το ίδιο τόσο τα κακά νέα, όσο και τα καλά	ικανότητα να χειρίζονται «δύσκολα» άτομα και να επιλύουν δύσκολες καταστάσεις με διπλωματία και τακτ ικανότητα να φέρνουν τις συγκρούσεις στο προσκήνιο και να βοηθούν να επιλυθούν ικανότητα να παροτρύνουν σε διάλογο υψηλά την προσωπική τους απόδοση ικανότητα να δίνουν λύσεις του τύπου «κερδίζω – κερδίζεις»	ικανότητα να δημιουργούν άτυπα κανάλια επικοινωνίας ικανότητα να επιζητούν τη δημιουργία σχέσεων που είναι αμοιβαία πλεονεκτικές ικανότητα να δημιουργούν και διατηρούν φιλικές σχέσεις ανάμεσα στους συνεργάτες της επιχείρησης	
		Κοινωνικές δεξιότητες		
ορισμός	Διευκόλυνση των αλλαγών	Ομαδικότητα και Συνεργασία		
	η ικανότητα να προκαλείς και να χειρίζεσαι κατάλληλα την αλλαγή	η ικανότητα να μπορείς να εργάζεσαι με τους άλλους προκειμένου να επιτυγχάνονται κοινοί στόχοι		
χαρακτηριστικά	Τα άτομα χαρακτηρίζονται από:			
	ικανότητα να αναγνωρίζουν την ανάγκη για αλλαγή ικανότητα να προκαλούν στους άλλους την ανάγκη ότι χρειάζεται να γίνει μία αλλαγή ικανότητα να προβλέπουν τις αντιδράσεις από την αλλαγή	συνεργασία, συνεισφορά σε κοινά πλάνα, πληροφορίες προώθηση ενός φιλικού και συνεργατικού κλίματος ικανότητα να εξισορροπούν το καθήκον σε σχέση με τις διαπροσωπικές σχέσεις ικανότητα να δημιουργούν πρόσφορα κλίμα για ανάπτυξη συνεργασιών		

Παράρτημα Γ'

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγετικές Ικανότητες

Στοιχεία συναισθηματικής νοημοσύνης	Ηγετικές ικανότητες ¹³⁸
Αυτοεπίγνωση	
<p>Ο ηγέτης που έχει αυτοεπίγνωση καταλαβαίνει τις αρχές, τους στόχους και τα όνειρά του, ξέρει που κατευθύνεται και γιατί και συντονίζεται με αυτό που του φαίνεται σωστό. Ενεργεί πάντα με πίστη και αυθεντικότητα και πετυχαίνει την αρμονία.</p>	
Συναισθηματική αυτοεπίγνωση	<p>Ο ηγέτης που είναι συντονισμένος με τα εσωτερικά του σήματα και αναγνωρίζει τον τρόπο με τον οποίο τα συναισθήματά του επηρεάζουν τον ίδιο και την απόδοσή του ενεργεί σύμφωνα με τις προσωπικές του αξίες, αντιλαμβάνεται την καλύτερη πορεία δράσης και έχει την ικανότητα να βλέπει την ευρύτερη εικόνα σε μια σύνθετη κατάσταση. Είναι ειλικρινής και αυθεντικός, μιλάει ανοιχτά για τα συναισθήματά του και πειστικά για τα οράματά του.</p>
Ακριβής αυτοαξιολόγηση	<p>Ο ηγέτης γνωρίζει τις δυνατότητες και τα όριά του και αντιμετωπίζει τον εαυτό του με χιούμορ. Δέχεται την εποικοδομητική κριτική και την ανατροφοδότηση, καθώς και τις υποδείξεις για τους τομείς στους οποίους χρειάζεται βελτίωση. Η ακριβής αυτοαξιολόγηση βοηθάει τον ηγέτη να γνωρίζει πότε πρέπει να ζητήσει βοήθεια και πού να ρίξει το βάρος όταν θέλει να καλλιεργήσει νέες ηγετικές δεξιότητες.</p>
Αυτοπεποίθηση	<p>Ο ηγέτης γνωρίζει τις δυνατότητές του και τα θετικά του σημεία και μπορεί να τα εκμεταλλευτεί. Συχνά, δέχεται να αναλάβει ένα δύσκολο καθήκον και δείχνει σιγουριά για τον εαυτό του.</p>
Αυτοδιαχείριση	
<p>Η αυτοδιαχείριση προσφέρει στον ηγέτη νοητική διαύγεια και ενέργεια και τον βοηθάει να κρατάει μακριά τα διασπαστικά συναισθήματα που θα τον απομακρύνουν από το στόχο του. Ο ηγέτης που έχει αυτοδιαχείριση έχει έντονο και γεμάτο αισιοδοξία ενθουσιασμό που καλλιεργεί τη θετική αρμονία. Η αυτοδιαχείριση παίζει σπουδαίο ρόλο στη γνήσια ηγεσία, γιατί τα συναισθήματα είναι μεταδοτικά και ο ηγέτης πρέπει να έχει την ικανότητα να τα εξισορροπεί. Έτσι, αν ο ηγέτης δεν μπορεί να ελέγξει τα συναισθήματα τα δικά του, δεν μπορεί να διαχειριστεί και τα συναισθήματα των άλλων. Η αυτοδιαχείριση είναι σημαντική για λόγους ανταγωνισμού. Στο σύγχρονο, αβέβαιο και συνεχώς μεταβαλλόμενο επαγγελματικό περιβάλλον ο ηγέτης που έχει την ικανότητα να ελέγχει τα συναισθήματά του μπορεί να δεχτεί καλύτερα τις αλλαγές και να προσαρμοστεί σε αυτές. Επιπλέον, η αυτοδιαχείριση διευκολύνει τη διαφάνεια, δηλαδή την ικανότητα του ατόμου να είναι ειλικρινές απέναντι στους άλλους σε σχέση με τα συναισθήματα, τις πεποιθήσεις και τις πράξεις του. Έτσι, η διαφάνεια οδηγεί στην ακεραιότητα και στην αίσθηση ότι ο ηγέτης είναι αξιόπιστος. Η αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί την ίδια ακριβώς ικανότητα χειρισμού της εσωτερικής αναστάτωσης και την παράλληλη εξωτερικήευση θετικών συναισθημάτων.</p>	
Αυτοέλεγχος	<p>Ο ηγέτης βρίσκει τρόπους να διαχειρίζεται τα αρνητικά συναισθήματα και να τα μετατρέπει σε θετικά.</p>

¹³⁸ Goleman D. Boyatzis R., McKee A., (2002) "Ο νέος ηγέτης", Ελληνικά Γράμματα σελ. 271-274

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

	Χαρακτηριστικά αυτού του ηγέτη είναι η ψυχραιμία, το καθαρό μυαλό υπό συνθήκες έντονης πίεσης και η αταραξία σε δύσκολες καταστάσεις.
Διαφάνεια	Ο ηγέτης ζει σύμφωνα με τις αξίες του, παραδέχεται ανοιχτά τα λάθη και τα ελαττώματά του και αντιμάχεται την αντιδεοντολογική συμπεριφορά των άλλων.
Προσαρμοστικότητα	Ο ηγέτης μπορεί να ασχολείται ταυτόχρονα με πολλές διαφορετικές απαιτήσεις, χωρίς να χάνει το στόχο ή την ενέργειά του. Αισθάνεται άνετα με τη βεβαιότητα, είναι ευέλικτος σε νέες προκλήσεις και ευπροσάρμοστος στις αλλαγές.
Επίτευξη	Ο ηγέτης έχει υψηλά προσωπικά κριτήρια και προσπαθεί για τη συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας του εαυτού του και των άλλων. Είναι πραγματιστής, θέτει στόχους μετρήσιμους, αλλά προκλητικούς και εφικτούς. Έχει διάθεση να μαθαίνει συνεχώς νέους τρόπους βελτίωσης και να τους διδάσκει στους άλλους.
Πρωτοβουλία	Ο ηγέτης αξιοποιεί τις ευκαιρίες και παρακάμπτει τους κανόνες όταν θέλει να δημιουργήσει καλύτερες προοπτικές για το μέλλον.
Αισιοδοξία	Ο ηγέτης αντέχει τις αναποδιές και τις αντιμετωπίζει ως ευκαιρίες, κρίνει τους άλλους θετικά και περιμένει από αυτούς να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό
Κοινωνική επίγνωση	
Ο ηγέτης που εκφράζει τα συναισθήματά του με πλήρη πεποίθηση κινητοποιεί τους άλλους. Ο συναισθηματικά ευφυής ηγέτης σκορπά γύρω του θετικά συναισθήματα και κινητοποιεί τους άλλους, γιατί ξέρει να διατυπώνει ένα όνειρο που να εγείρει αισιοδοξία, διάθεση για σύμπραξη, αίσθηση προορισμού και προσδοκία για ένα καλύτερο μέλλον. Η κοινωνική επίγνωση είναι πολύ σημαντική για την επίτευξη αρμονίας, γιατί όταν ο ηγέτης καταλαβαίνει αυτό που νιώθουν οι άλλοι τη συγκεκριμένη στιγμή, μπορεί να πει και να πράξει αυτό που είναι πιο κατάλληλο. Όταν ο ηγέτης είναι ικανός να συλλάβει τα συναισθήματα και την οπτική γωνία των άλλων, αποκτάει πρόσβαση σε ένα παντοδύναμο σύστημα συναισθηματικής καθοδήγησης, το οποίο τον βοηθάει να είναι πάντα συντονισμένος, ό, τι κι αν πει ή κάνει.	
Ενσυναίσθηση	Ο ηγέτης αισθάνεται τα πραγματικά συναισθήματα ενός ατόμου ή μιας ομάδας και μπορεί να ακούσει προσεκτικά και να συλλάβει ακριβώς τον τρόπο με τον οποίο ο συνομιλητής του βλέπει τα πράγματα.
Οργανωτική επίγνωση	Ο ηγέτης επιδεικνύει διπλωματικότητα και ευστροφία και μπορεί να αναγνωρίσει τις βασικές αρχές εξουσίας μεταξύ των ανθρώπων. Μπορεί να καταλαβαίνει τις πολιτικές δυνάμεις στον εργασιακό χώρο και τις αξίες που καθοδηγούν έναν οργανισμό
Εξυπηρέτηση	Ο ηγέτης καλλιεργεί ένα συναισθηματικό κλίμα που ενθαρρύνει την εξυπηρέτηση των πελατών από τους εργαζόμενους με τους οποίους έρχονται σε άμεση επαφή. Προσπαθεί ο πελάτης να μείνει ικανοποιημένος και να πάρει αυτό που θέλει από την επιχείρηση, θέτοντας και ο ίδιος τον εαυτό του στη διάθεση των άλλων.
Διαχείριση σχέσεων	
Η διαχείριση σχέσεων απαιτεί από τον ηγέτη να έχει επίγνωση των δικών του συναισθημάτων και να συντονίζεται «ενσυναισθητικά» με τους ανθρώπους που καθοδηγεί. Ο ηγέτης που έχει την ικανότητα να εμπνέει και να υποκινεί τους άλλους καταφέρνει να προκαλέσει τον ενθουσιασμό για την κοινή αποστολή. Έτσι, ο ηγέτης γνωρίζει ότι οι βαθύτερες αξίες των ανθρώπων είναι το μόνο που μπορεί να τους κινητοποιήσει σε μεγάλο βαθμό και για το λόγο αυτό μπορεί να διατυπώσει οράματα που θα έχουν απήχηση.	
Έμπνευση	Ο ηγέτης δημιουργεί αρμονία και ταυτόχρονα ξεσηκώνει τους εργαζόμενους περιγράφοντας ένα όραμα ή μια κοινή αποστολή. Είναι ικανός να εκφράσει ένα ιδανικό με τρόπο που να εμπνέει τους άλλους να τον

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

	ακολουθήσουν.
Επιρροή	Ο ηγέτης είναι πειστικός και μεταδοτικός όταν απειθύνεται σε μια ομάδα. Έχει την ικανότητα επιβολής των αποφάσεων σε ανθρώπους-κλειδιά και τη δημιουργία ενός δικτύου υποστήριξης νέων πρωτοβουλιών.
Ανάπτυξη των άλλων	Ο ηγέτης συμβάλλει στην καλλιέργεια των δεξιοτήτων των άλλων και τους βοηθάει να κατανοήσουν τους στόχους τους, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους, προσφέροντας έγκαιρη και εποικοδομητική ανατροφοδότηση.
Καταλύτης αλλαγών	Ο ηγέτης αμφισβητεί το υπάρχον καθεστώς και αναγνωρίζει την ανάγκη για αλλαγή. Ακόμα και όταν αντιμετωπίζει αντιδράσεις χρησιμοποιεί ισχυρά επιχειρήματα για να ξεπεράσει τα εμπόδια.
Διαχείριση συγκρούσεων	Ο ηγέτης συζητάει με όλες τις πλευρές για να κατανοήσει τα αισθήματα και τις διαφορετικές οπτικές γωνίες και βρίσκει τη χρυσή τομή, ώστε να ικανοποιούνται όλοι.
Ομαδική δουλειά και συνεργατικότητα	Ο ηγέτης δημιουργεί μια ατμόσφαιρα φιλικής συναδελφικότητας. Δείχνει σεβασμό, διάθεση για βοήθεια και συνεργατικότητα και ωθεί τους άλλους να επιδείξουν ενθουσιασμό και δέσμευση στη συλλογική προσπάθεια. Έτσι, ενισχύει το ομαδικό πνεύμα και δημιουργεί στενές σχέσεις που ξεπερνούν τις τυπικές εργασιακές υποχρεώσεις.

Παράρτημα Δ

Μοντέλα μέτρησης της ΣΝ

Multifactor Emotional Intelligence Scale, (MEIS)¹³⁹

Ένα από σημαντικότερα ερωτηματολόγια αξιολόγησης της ΣΝ είναι το Multifactor Emotional Intelligence Scale (MEIS), το οποίο αναπτύχθηκε από τους Mayer, Caruso and Salovey το 1998. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι Mayer και Salovey μαζί με τους Goldman, Turvay & Palfai, είχαν ήδη αναπτύξει ένα άλλο ερωτηματολόγιο (Trait Meta - Mood Scale)¹⁴⁰, το οποίο, όμως, επειδή δε μετρούσε όλες τις παραμέτρους της συναισθηματικής νοημοσύνης, πλέον δε χρησιμοποιείται¹⁴¹.

Το νέο ερωτηματολόγιο είναι περισσότερο ένα τεστ ικανοτήτων (performance based ability test), παρά ένα τεστ αυτο-αξιολόγησης, οπότε έχει περισσότερο αξιόπιστα αποτελέσματα. Ο εξεταζόμενος καλείται να εκτελέσει μία σειρά από δώδεκα καθήκοντα - τεστ. Οι αρμοδιότητες αυτές αφορούν τέσσερις δεξιότητες, οι οποίες είναι η αντίληψη, η αφομοίωση, η κατανόηση και η διαχείριση των συναισθημάτων¹⁴². Η αντίληψη αφορά την ικανότητα του ατόμου να διακρίνει τα συναισθήματα μέσα από διάφορα ερεθίσματα. Μετριέται μέσω της προβολής προσώπων, μουσικής, σχεδίων και ιστοριών και της προσπάθειας ταυτοποίησης συναισθημάτων όπως: του θυμού, της ευτυχίας, του φόβου, της λύπης, της αηδίας και της έκπληξης. Η δεύτερη δεξιότητα αφορά την ικανότητα να αφομοιώνει συναισθήματα μέσα από γνωστικές διαδικασίες. Περιλαμβάνει δύο τεστ: το ένα μετράει την ικανότητα να περιγράφει αισθήματα και να τα θέτει παράλληλα με άλλες αισθήσεις (Synesthesia Judgements) και το άλλο μετράει πόσο η διάθεση του ατόμου επηρεάζει την κρίση του και την άποψή του σχετικά με κάποιο άλλο άτομο (Feeling Biases). Η κατανόηση των συναισθημάτων μετριέται από τέσσερα τεστ που περιέχουν συνδυασμούς, ακολουθίες, μεταπτώσεις και μεταβολές των συναισθημάτων. Τέλος, η τέταρτη δεξιότητα ελέγχεται από

¹³⁹ ο.π. Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P.

¹⁴⁰ Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C. & Bajgar, J., (2001) "Measuring emotional intelligence in adolescents", *Personality and Individual Differences*, vol 31, pp.1105-1119

¹⁴¹ Wong, Chi-Sum & Law, K. S. (2002) "The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study", *The Leadership Quarterly*, vol. 13, σελ. 243-274

¹⁴² Lopes, P. N., Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schutz, A., Sellin, I. & Salovey, P. (2004). Emotional intelligence and social interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30 (8), Σελ. 1018-1034.

δύο τεστ που αφορούν τον έλεγχο των συναισθημάτων στον ίδιο τον εαυτό των εξεταζομένων και σε άλλους, καλούμενοι οι πρώτοι να απαντήσουν πόσο αποτελεσματική τους φαίνεται μία προτεινόμενη ενέργεια σε μία συγκεκριμένη κατάσταση.

Μέσα από εκτεταμένη παραγοντική ανάλυση¹⁴³ οι τέσσερις δεξιότητες και παράγοντες έχουν μειωθεί σε τρεις (παράγοντες αντίληψης, κατανόησης και διαχείρισης, εμπεριέχοντας την αφομοίωση των συναισθημάτων στον παράγοντα της κατανόησης. Η ανάλυση των τριών παραγόντων συγκλίνει σε ένα γενικό και ολικό σκορ συναισθηματικής νοημοσύνης, γεγονός που επιτρέπει να γίνεται λόγος για μία πρώτη προσέγγιση του επιπέδου ΣΝ ενός ατόμου. Το ερωτηματολόγιο έχει το πλεονέκτημα ότι είναι αντικειμενικό (έχει καλύτερες και χειρότερες απαντήσεις) και δεν επικαλύπτεται από τα γενικά τεστ προσωπικότητας του ατόμου (δε συσχετίζεται με νευρωτική και «ανοιχτή» συμπεριφορά, καθώς και με το IQ). Επίσης, παρουσιάζει ικανοποιητική «λογική» αξιοπιστία (construct validity), «συγκλίνουσα» αξιοπιστία (convergent validity) και «διαχωρίζουσα» αξιοπιστία (discriminant validity), όμως μειονεκτεί διότι δεν παρουσιάζει καμία «προβλεπτική» αξιοπιστία (predictive validity)¹⁴⁴. Επιπλέον χρειάζεται μία έως δύο ώρες για να συμπληρωθεί, ενώ δεν έχουν αναφερθεί οι ψυχομετρικές ιδιότητες του μοντέλου αυτού¹⁴⁵. Τα αποτελέσματα από τις μετρήσεις ενθαρρύνουν την πιθανότητα ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης στα άτομα και τονίζονται συνεισφορά που έχουν τα συναισθήματα στην πνευματική τους ανέλιξη¹⁴⁶.

Emotional Competence Inventory (ECI)

Αναπτύχθηκε από τους D. Goleman, R. Boyatzis & Rhee το 1998, σε συνεργασία με την πολυετή έρευνα των Hay/McBer, προορίζεται για χρήση στον κόσμο των επιχειρήσεων και επικεντρώνεται κυρίως στην εκτίμηση των συναισθηματικών ικανοτήτων και των θετικών κοινωνικών συμπεριφορών¹⁴⁷. Βασίζεται κατά το 40% σε ένα παλιότερο ερωτηματολόγιο, το Self – Assessment Questionnaire, που αναπτύχθηκε από τον R. Boyatzis, το 1994¹⁴⁸. Στόχος του μοντέλου είναι να μετρά και να παρέχει συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικά με τις συναισθηματικές δεξιότητες ενός ατόμου, προκειμένου να προβλέψει την εργασιακή του απόδοση, όπως επίσης και να προσδιορίζει εκείνες τις περιοχές των συναισθηματικών ικανοτήτων που χρειάζονται βελτίωση. Το ECI είναι επίσης ένα ερωτηματολόγιο

¹⁴³ ο.π. Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C. & Caputi, P.

¹⁴⁴ Cherniss, C., "Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters", paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, April 2002

¹⁴⁵ ο.π. Wong, Chi-Sum & Law, K. S.

¹⁴⁶ ο.π. Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. & Dornheim, L.

¹⁴⁷ Boyatzis, R. E., Goleman, D. & Rhee, K. S. (2000). Clustering competence in emotional intelligence. από το Βιβλίο Conte, J. M. (2005). A review and critique of emotional intelligence measures. Journal of Organizational Behavior, 26, σελ. 433-440.

¹⁴⁸ ο.π. Cherniss, C.

αξιολόγησης 360ο μοιρών. Αυτό σημαίνει πως το προς εξέταση άτομο μπορεί αν το επιθυμεί να αξιολογείται από το γύρω περιβάλλον του (από άτομα δηλαδή που το γνωρίζουν) σε 24 δεξιότητες που σύμφωνα με την έρευνα του Goleman σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Έτσι, η αξιολόγηση γίνεται περισσότερο αντικειμενική. Μειονέκτημά του είναι ότι δεν παρουσιάζει καμία «προβλεπτική» αξιοπιστία (predictive validity)¹⁴⁹.

Self-report Emotional Intelligence (SEI)

Αναπτύχθηκε το 1998 από τους Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden & Dornheim¹⁵⁰ και βασίζεται στο προηγούμενο ερωτηματολόγιο (1990) των Mayer and Salovey. Είναι ένα ερωτηματολόγιο αυτο-αξιολόγησης και περιέχει τριάντα τρεις δηλώσεις στις οποίες ο εξεταζόμενος κλίνεται να απαντήσει, σε μία κλίμακα πέντε διαβαθμίσεων, κατά πόσο συμφωνεί ή διαφωνεί με τις δηλώσεις αυτές σε ότι αφορά τον εαυτό του. Η ανάλυση των ερωτήσεων γίνεται βάσει τεσσάρων παραγόντων: του παράγοντα αντίληψης (perception factor), που περιέχει δέκα δηλώσεις, του παράγοντα «αυτο-διαχείρισης» των συναισθημάτων (managing self emotions, MSE), που περιέχει εννέα δηλώσεις, του παράγοντα ελέγχου των συναισθημάτων των άλλων (managing other's emotions, MOE), που περιέχει οκτώ δηλώσεις και του παράγοντα της χρήσης των συναισθημάτων που περιέχει τέσσερις δηλώσεις. Οι υπόλοιπες δύο δηλώσεις δεν αναλύονται σε κανένα παράγοντα.

Μέσα από έρευνες¹⁵¹, έχει αποδειχθεί ότι ο πρώτος παράγοντας σχετίζεται με την αποδοχή του ατόμου από το περιβάλλον του. Ορίζεται ως η ικανότητα διάκρισης των συναισθημάτων των δικών μας, αλλά και των άλλων. Επίσης, ο MOE παράγοντας μπορεί να ορισθεί και σαν παράγοντας «κοινωνικών ικανοτήτων» (social skills), διότι σχετίζεται με πράξεις οι οποίες έχουν ως στόχο να βελτιώσουν τη διάθεση των άλλων ανθρώπων. Ο MSE παράγοντας, σύμφωνα με την ίδια έρευνα και τον Saarni, ορίζεται ως η ικανότητα ενός ατόμου να αντεπεξέρχεται επιτυχώς στην αντιμετώπιση λυπηρών συναισθημάτων, χρησιμοποιώντας ο ίδιος μέτρα που μειώνουν την ένταση ή τη διάρκεια τέτοιων συναισθηματικών καταστάσεων. Ο τέταρτος παράγοντας παρουσιάζει μικρή αξιοπιστία, οπότε τελικά εξαιρείται της ανάλυσης. Το ίδιο συμβαίνει και για τις δύο ανεξάρτητες δηλώσεις που φαίνεται να μη συνδέονται άμεσα με τη συναισθηματική νοημοσύνη και να σχετίζονται με τον οπτιμισμό και τη θετική διάθεση¹⁵² («Πιστεύω ότι θα τα πάω καλά με τα περισσότερα πράγματα που

¹⁴⁹ ο.π. Cherniss, C.

¹⁵⁰ ο.π. Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. & Dornheim, L.

¹⁵¹ ο.π. Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C. & Bajgar, J.

¹⁵² Ciarrochi, J., Deane, F. P., & Anderson, S., (2002) "Emotional intelligence moderates the relationship between stress and mental health", *Personality and Individual Differences*, vol. 32, , σελ.197-209

καταπιάνομαι» και «Περιμένω να συμβούν καλά πράγματα»). Τέλος από την ανάλυση που προκύπτει από το τεστ, παρατηρείται σύγκλιση των παραγόντων προς ένα γενικό και ολικό σκορ συναισθηματικής νοημοσύνης (Overall EI), όπως συμβαίνει και με το MEIS.

Το ερωτηματολόγιο, συνολικά, παρουσιάζει «συγκλίνουσα» αξιοπιστία (convergent validity) και αποκλίνουσα αξιοπιστία (divergent validity)¹⁵³. Συμβαδίζει με άλλα μοντέλα αξιολόγησης συγκεκριμένων δεξιοτήτων (συνείδηση των συναισθημάτων, νοοτροπία για τη ζωή, κ.λ.π.), παρουσιάζει αναμενόμενες διαφορές τιμών στις μετρήσεις της ΣΝ μεταξύ διαφορετικών κοινωνικών ομάδων, το σκορ της ΣΝ δε συσχετίζεται με το σκορ από γνωστικά τεστ, όπως για παράδειγμα το SAT και βάσει του ερωτηματολογίου η συναισθηματική νοημοσύνη δε φαίνεται να έχει καμία σχέση με τις πέντε διαστάσεις της προσωπικότητας¹⁵⁴. Από την άλλη μεριά αν και είναι ένα τεστ αυτο-αξιολόγησης παρουσιάζει τα μειονεκτήματα που αναφέρονται παρακάτω για το είδος αυτό, εξαιρουμένης της ιδιότητας της σύγκλισης με τους παράγοντες της προσωπικότητας της νευρωτικής συμπεριφοράς και της εξωστρέφειας¹⁵⁵.

BarOn Emotional Quotient instrument (BarOn EQ-I)

Εισήχθηκε το 1997 από τον BarOn¹⁵⁶ και στηρίζεται στη σημασία που δίνει ο ίδιος σε εκείνες τις μη γνωστικές ικανότητες που συνιστούν τη συναισθηματική νοημοσύνη. Είναι ένα self-report personality μοντέλο και περιέχει 133 ερωτήσεις που αναλύονται σε πέντε σύνθετους παράγοντες (Intra-Personal, Inter-Personal, Adaptability, Stress Management και General Mood παράγοντας) και δεκαπέντε υπο - παράγοντες (Emotional Self Awareness, Assertiveness, Self-Regard, Self-Actualization, Independence, Empathy, Interpersonal Relationships, Social Responsibility, Problem Solving, Reality Testing, Flexibility, Stress Tolerance, Impulse Control, Happiness και Optimism υπο - παράγοντας), που προέρχονται από την επιστημονική του εμπειρία και την βιβλιογραφία. Ο Intra-Personal παράγοντας μετρά κατά πόσο οι εξεταζόμενοι μπορούν να κατανοούν τα συναισθήματά τους, το επίπεδο της αυτο-εκτίμησής τους και το επίπεδο της αυτο-ικανοποίησής τους. Ο Inter-Personal παράγοντας αξιολογεί κατά πόσο ένα άτομο έρχεται σε επαφή και καταλαβαίνει τους άλλους ανθρώπους. Ο Adaptability παράγοντας μετρά κατά πόσο το εξεταζόμενο άτομο λύνει επιτυχώς τα προβλήματα που του παρουσιάζονται και τα καταφέρνει με τις απαιτήσεις του

¹⁵³ ο.π. Cherniss, C.

¹⁵⁴ ο.π. Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. & Dornheim, L.

¹⁵⁵ ο.π. Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C. & Bajgar, J.

¹⁵⁶ Newsome, S., Day, A. L & Catano, V. M., (2000) "Assessing the predictive validity of emotional intelligence", *Personality and Individual Differences*, vol. 29, σελ.1005-1016

περιβάλλοντός του. Ο Stress Management παράγοντας μετρά την ικανότητα του ατόμου να ανταποκρίνεται θετικά σε συνθήκες στρες, ενώ ο General Mood παράγοντας αναφέρεται στα επίπεδα ευτυχίας και οπτισμού ενός ατόμου.

Θεωρείται ότι το συγκεκριμένο μοντέλο μετρά κυρίως την ευημερία του ατόμου και όχι τη συναισθηματική του νοημοσύνη¹⁵⁷. Κάτι τέτοιο συμβαίνει γιατί πολλοί από τους παράγοντες είναι στενά συνδεδεμένοι με τις «παραδοσιακές» προσωπικές δεξιότητες, (π.χ. μέτρηση της ικανότητας επίλυσης προβλημάτων, κ.λ.π.) οπότε δε σχετίζονται άμεσα με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Μάλιστα παρουσιάζει μεγάλη σχετικότητα με το τεστ προσωπικότητας 16PF (16 Personal Factors). Σύμφωνα με τους Mayer, Caruso & Salovey (2000), το ερωτηματολόγιο φαίνεται να είναι ένα «μικτό» μοντέλο που συνδυάζει πνευματικές, κοινωνικές και αισθηματικές δεξιότητες¹⁵⁸. Επίσης το ερωτηματολόγιο σύμφωνα με έρευνες άλλων επιστημόνων¹⁵⁹ δεν παρέχει αξιόπιστα αποτελέσματα αν και ο ίδιος ο BarOn υποστηρίζει ότι είναι αξιόπιστο. Επιπλέον, παρουσιάζει το μειονέκτημα ότι έχει πολλές ερωτήσεις με αποτέλεσμα αυτός που τις συμπληρώνει να κουράζεται, να πλήττει και να χάνει τη συγκέντρωσή του, μειώνοντας την εγκυρότητα του ερωτηματολογίου¹⁶⁰.

Ο Bar-On υποστηρίζει ότι το μοντέλο του μετρά περισσότερο τη δυνατότητα - πιθανότητα ενός ατόμου να επιτύχει¹⁶¹, παρά τη σημερινή του απόδοση. Γίνεται λόγος σχετικά με τις προβλεπτικές του ικανότητες, δηλώνοντας μάλιστα ότι θεωρείται πιο έγκυρο προβλεπτικά σε σύγκριση με τα τεστ αξιολόγησης γνωστικών ικανοτήτων. Έτσι ίσως μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν μέτρο αξιολόγησης της ακαδημαϊκής επιτυχίας ενός ατόμου, αν και χρήζει περαιτέρω διερεύνησης, αφού τα παραπάνω γενικώς αμφισβητούνται.

Levels of Emotional Awareness Scale (LEAS)

Το μοντέλο¹⁶² αυτό έχει ως στόχο να αξιολογήσει το ποσοστό στο οποίο τα εξεταζόμενα άτομα έχουν συνείδηση των συναισθημάτων των δικών τους, αλλά και των άλλων. Βασίζεται στη χρήση είκοσι κινηματογραφικών σκηνών στις οποίες συμμετέχουν δύο άτομα. Ο εξεταζόμενος καλείται να αξιολογήσει τις σκηνές, βάσει των συναισθημάτων του θυμού, του φόβου, της ευτυχίας και της λύπης. Έπειτα από κάθε σκηνή απαντά σε δύο ερωτήσεις: πώς θα

¹⁵⁷ ο.π. Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J. & Hooper, G. S.

¹⁵⁸ ο.π. Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J. & Hooper, G. S.

¹⁵⁹ ο.π. Wong, Chi-Sum & Law, K. S.

¹⁶⁰ ο.π. Teng, Fatt J.

¹⁶¹ Bar-On, R. (1996). The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence. από το Βιβλίο Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, σελ. 167-177.

¹⁶² ο.π. Ciarrochi, J., Caputi, P. & Mayer, J. D.

αισθανόταν ο ίδιος αν βρισκόταν σε μία αντίστοιχη κατάσταση και πώς θα αισθανόταν το άλλο πρόσωπο του επεισοδίου. Το σκορ έχει διαβάθμιση από 0 – 5 και στηρίζεται στη θεωρία του Lane για τα πέντε επίπεδα συναισθηματικής συνείδησης.

Από την περιγραφή γίνεται αντιληπτό ότι το συγκεκριμένο μοντέλο δεν εντάσσεται στις κατηγορίες των μοντέλων που αναφέρθηκαν. Επίσης δεν αξιολογεί τις πέντε διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (αυτο-συνείδηση, αυτο-έλεγχος, κοινωνική συνείδηση, κ.λ.π.). Πάντως φαίνεται να έχει θετική συσχέτιση με τα self-reported of ability to understand one's own emotions μοντέλα. Από αποτελέσματα ερευνών φαίνεται να έχει μικρή σχέση με τη συναισθηματική νοημοσύνη, προσεγγίζοντας περισσότερο τα τεστ που σχετίζονται με τις διαθέσεις των ατόμων. Χρειάζεται περαιτέρω μελέτη προκειμένου να αξιολογηθεί η εγκυρότητά του.

Workgroup Emotional Intelligence Profile (WEIP-3)

Αποτελεί αποκλειστικά ένα ερωτηματολόγιο μέτρησης¹⁶³ της συναισθηματικής νοημοσύνης εργασιακών ομάδων, που αναπτύχθηκε από τον P. Jordan και τους συνεργάτες του και στηρίζεται στη θεωρία των Mayer και Salovey, 1997. Ακόμα βρίσκεται στα πρώτα στάδια της ανάπτυξης του, αν και προγενέστερα αυτού είναι τα WEIP-1 και WEIP-2.

Το μοντέλο μελετά την εξάρτηση της απόδοσης των ομάδων από τη συναισθηματική νοημοσύνη. Η απόδοση υπολογίζεται από τις διαδικασίες που ακολουθεί η ομάδα και την ολοκλήρωση των στόχων της. Το ερωτηματολόγιο αναλύεται σε τρεις παράγοντες: την ικανότητα να χειρίζεσαι τα δικά σου αισθήματα, την ικανότητα να χειρίζεσαι τα αισθήματα των άλλων και τη χρήση των συναισθημάτων στην επίλυση προβλημάτων. Ο πρώτος παράγοντας αναλύεται στη επίγνωση των συναισθημάτων, στον έλεγχο αυτών και στην ικανότητα να τα εκδηλώνεις κατάλληλα. Ο δεύτερος παράγοντας αναλύεται στην αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων, στην ικανότητα διαχείρισης αυτών και στην συμπάθεια. Ο τρίτος παράγοντας δεν αναλύεται σε υπο-παράγοντες.

Ακόμα δεν υπάρχουν ικανά αποτελέσματα που να αποδεικνύουν τη συμμετοχή της ΣΝ, στην αύξηση της απόδοσης των εργασιακών ομάδων. Από την άλλη πλευρά κανείς δεν αντιλέγει για τα πλεονεκτήματα της ύπαρξης της συναισθηματικής νοημοσύνης σε άτομα που συμμετέχουν σε ομάδες, που αφορούν τις σχέσεις μεταξύ τους. Επίσης, δε υπάρχουν πληροφορίες σχετικά με την αξιοπιστία και εγκυρότητά του ερωτηματολογίου, οπότε σίγουρα

¹⁶³ ο.π. Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J. & Hooper, G. S.

χρειάζεται περαιτέρω έρευνα. Πάντως θα μπορούσε να αποτελεί χρήσιμο εργαλείο των επιχειρήσεων, ώστε αυτές να εντοπίζουν της χαμηλής συναισθηματικής νοημοσύνης ομάδες και να τις ενισχύουν.

Παράρτημα Ε

Έγκριση διάθεσης ερωτηματολογίου από την Ηγεσία Αστυνομίας

ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ ΚΥΠΡΟΥ
ΑΡΧΗΓΕΙΟ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ

17 Δεκεμβρίου, 2015

Αρ. Φακ.....

Αρ.Τηλ.....

Αρ.Φαξ.

Αρχηγό Αστυνομίας,
(για Β/Αρχηγό),
(μέσω Διοικητή ΚΥΠ),

Ερωτηματολόγιο στα πλαίσια Μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών στην Διοίκηση
Επιχειρήσεων του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου

Αναφέρομαι στο πιο πάνω θέμα και σας πληροφορώ ότι στα πλαίσια της μεταπτυχιακής μου μελέτης, θα ασχοληθώ με την Συναισθηματική Νοημοσύνη στην Ηγεσία της Κυπριακής Αστυνομίας.

Μέρος της μελέτης μου αποτελεί η διάθεση ερωτηματολογίου σε βαθμοφόρα μέλη της αστυνομίας (Λοχίες και άνω), ώστε να ληφθούν οι αναγκαίες πληροφορίες που θα βοηθήσουν στην εκπόνηση της. Οι απαντήσεις των μελών στο ερωτηματολόγιο έχουν ιδιαίτερη βαρύτητα στα αποτελέσματα της έρευνας που διεξάγεται και θα συμβάλλει με ουσιαστικό σκοπό στην ολοκλήρωση της.

Με βάση τα πιο πάνω παρακαλώ όπως εγκρίνεται τη διάθεση του συνημμένου ερωτηματολογίου σε περίπου 200 μέλη μας.

Αστ.926
Καρολίνα Νικολάου

Παράρτημα ΣΤ

Επιστολή – πρόσκληση για συμμετοχή στην έρευνα

Ερωτηματολόγιο

Η έρευνα διεξάγεται για το Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, στα πλαίσια της μεταπτυχιακής, διπλωματικής μου εργασίας με θέμα «Συναισθηματική Νοημοσύνη και Αποτελεσματική Ηγεσία στην Κυπριακή Αστυνομία». Κύριος στόχος της έρευνας είναι να μελετηθεί το επίπεδο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ανάμεσα στους ηγέτες της Αστυνομίας. Παράλληλα θα εξεταστεί κατά πόσο η εργασιακή εμπειρία των ηγετών επηρεάζει το επίπεδο της συναισθηματικής τους νοημοσύνης.

Η διάθεση του παρόντος ερωτηματολογίου στα μέλη της Αστυνομίας γίνεται κατόπιν έγκρισης από τον Αρχηγό Αστυνομίας. Θα πρέπει να τονίσουμε ότι η έρευνα είναι ανώνυμη, θα αξιοποιηθεί μόνο για ακαδημαϊκούς σκοπούς και να σας παρακαλέσουμε να απαντήσετε όλες τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου με απόλυτη ειλικρίνεια.

Παράρτημα Ζ

Ερωτηματολόγιο για τα χαρακτηριστικά της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Οδηγίες Συμπλήρωσης Ερωτηματολογίου

Στο ερωτηματολόγιο που ακολουθεί περιγράφονται ορισμένα χαρακτηριστικά και τύποι συμπεριφοράς που αποτελούν ιδιότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Σας παρακαλούμε πολύ όπως προχωρήσετε στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίου για όλα τα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές που περιγράφονται, βάζοντας X ή √ στο τετράγωνο που πιστεύετε ότι σας εκφράζει καλύτερα ή που ανταποκρίνεται καλύτερα στην περίπτωση σας. Να έχετε υπόψη ότι στην ουσία απαντάτε κάθε φορά στην ερώτηση: «**αυτό το χαρακτηριστικό με εκφράζει, το αναγνωρίζω στον εαυτό μου;**» ή, στην ερώτηση: «**πόσο συχνά συμπεριφέρομαι εγώ με αυτό τον τρόπο;**». Οι επιλογές που παρατίθενται (0, 1, 2, 3, 4, 5) υποδηλώνουν τα εξής:

- 0 → Δε γνωρίζω/δεν είχα μέχρι τώρα την ευκαιρία να το διαπιστώσω
- 1 → Ποτέ δε συμπεριφέρομαι έτσι, είναι τελείως έξω από το χαρακτήρα μου
- 2 → Σπάνια γίνεται αυτό, είναι κάτι που μόνο ελάχιστα με αντιπροσωπεύει
- 3 → Μερικές φορές μόνο πιστεύω ότι είμαι έτσι και συμπεριφέρομαι μ' αυτό τον τρόπο
- 4 → Συχνά, ισχύει στην πλειοψηφία των περιπτώσεων
- 5 → Πάντα λειτουργώ έτσι, πρόκειται για κάτι που με χαρακτηρίζει απόλυτα σαν άτομο

A/A	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ - ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	0	1	2	3	4	5
1.	Προκαλώ τη συμμετοχή σε δραστηριότητες ή έργα (projects)						
2.	Κάνω πράξη αυτά για τα οποία δεσμεύομαι						
3.	Μπορώ να παρουσιάζω τον εαυτό μου με σιγουριά και χωρίς δισταγμούς						
4.	Μπορώ να καταλάβω με ακρίβεια τη διάθεση του άλλου ή τα μη λεκτικά σήματα που στέλνει						
5.	Περιμένω ότι η επίτευξη ενός στόχου περνά από εμπόδια						
6.	Διατηρώ σχέσεις συνεργασίας στον εργασιακό μου χώρο						
7.	Είμαι προσανατολισμένος στην ικανοποίηση των πολιτών και των άλλων γενικότερα						
8.	Αυτοσαρκάζομαι						

9.	Απομακρύνω τα εμπόδια για να γίνουν αλλαγές							
10.	Αντιλαμβάνομαι τις πολιτικές δυνάμεις και διεργασίες στο περιβάλλον εργασίας μου							
11.	Φέρνω τις διαφωνίες στο προσκήνιο							
12.	Παίρνω ρίσκα αφού τα υπολογίσω καλά							
13.	Η παρουσία μου γίνεται αισθητή, π.χ. σε μια ομάδα εργασίας							
14.	Έχω επίγνωση των ικανοτήτων και των αδυναμιών μου							
15.	Προτιμώ να ενεργώ παρά να περιμένω							
16.	Γνωρίζω τι αισθάνομαι και για ποιο λόγο							
17.	Δεν προσποιούμαι για το τι άνθρωπος είμαι							
18.	Αντιλαμβάνομαι τη σχέση ανάμεσα σ' αυτά που σκέφτομαι και αισθάνομαι και σε αυτά που λέω και κάνω							
19.	Αναγνωρίζω επαναλαμβανόμενα μοτίβα σε καταστάσεις ή πληροφορίες							
20.	Δεν αγχώνομαι							
21.	Θέτω στόχους που μπορούν να μετρηθούν							
22.	Εμπνέω τους άλλους καθώς παρουσιάζω ένα όραμα							
23.	Χειρίζομαι πονηρά καταστάσεις με πολλαπλές απαιτήσεις από εμένα							
24.	Όταν παρουσιάζω κάτι προσπαθώ να τους κάνω όλους συμμετόχους							
25.	Κρατώ ανοιχτή στάση σε σχόλια και πληροφορίες που αφορούν τον εαυτό μου							
26.	Σε μια κατάσταση ψάχνω περισσότερο για τις δυνατότητες παρά για τα εμπόδια							
27.	Παρακινώ τους άλλους προκαλώντας τους τα κατάλληλα συναισθήματα							
28.	Εξηγώ πολλαπλά γεγονότα σαν μια σειρά από αιτίες & αποτελέσματα							
29.	Εργάζομαι με οργάνωση και προσοχή							
30.	Εντοπίζω με ακρίβεια τις σχέσεις-κλειδιά στο περιβάλλον εργασίας μου							
31.	Προκαλώ τη σύμφωνη γνώμη & την υποστήριξη των άλλων για διάφορα θέματα							
32.	Χρησιμοποιώ τη διαφορετικότητα για να εμβαθύνω στα πράγματα							

33.	Ψάχνω για τις απαραίτητες πληροφορίες ακόμα και με ανορθόδοξες μεθόδους							
34.	Δημιουργώ στενές φιλίες ανάμεσα στον κύκλο μου							
35.	Παίρνω αποφάσεις που βασίζονται σε ηθικές αρχές & αξίες ακόμα και αν δεν είναι ευχάριστες							
36.	Παρέχω ανατροφοδότηση στους άλλους για να βελτιωθούν							
37.	Πείθω τους άλλους υποδεικνύοντας τους τι έχουν να κερδίσουν κάθε φορά							
38.	Χρησιμοποιώ παραδείγματα & μεταφορές για να εξηγήσω διάφορες καταστάσεις							
39.	Στις παρουσιάσεις μου χρησιμοποιώ μη λεκτικά στοιχεία επικοινωνίας για να εκφράσω συναισθήματα που υποστηρίζουν αυτό που λέω							
40.	Χειρίζομαι με ευκολία καταστάσεις όπου συμβαίνουν ραγδαίες αλλαγές και ανακατατάξεις των προτεραιοτήτων που υπάρχουν							
41.	Στις παρουσιάσεις μου χρησιμοποιώ παραδείγματα & οπτικά βοηθήματα για ξεκαθαρίσω τυχόν σκοτεινά σημεία							
42.	Έχω κατά κανόνα θετικές προσδοκίες από τους άλλους							
43.	Σέβομαι και διατηρώ καλές σχέσεις με ανθρώπους με διάφορα υπόβαθρα							
44.	Ελέγχω τυχόν παρορμητικές μου αντιδράσεις και τις περιορίζω							
45.	Αναγνωρίζω το πώς τα συναισθήματά μου επηρεάζουν την απόδοσή μου							
46.	Θέτω προτεραιότητες ανάμεσα σε τρεις τουλάχιστον εναλλακτικές λύσεις							
47.	Έχω αναπτύξει ένα διαδεδομένο ανεπίσημο δίκτυο συνεργατών							
48.	Καταλαβαίνω τις αξίες και τη γενικότερη κουλτούρα μιας ομάδας ή εταιρείας							
49.	Στις ομάδες που συμμετέχω βοηθώ στην ανάπτυξη ξεχωριστής ταυτότητας & ομαδικού πνεύματος							
50.	Κρατώ θετική και σταθερή στάση ακόμα και σε δύσκολες καταστάσεις							
51.	Φροντίζω όπως οι υπηρεσίες μας να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του κόσμου							
52.	Θέτω σε αμφισβήτηση τις προκαταλήψεις και την έλλειψη ανεκτικότητας							
53.	Λειτουργώ γενικά σαν μέντορας και καθοδηγητής							
54.	Καταλαβαίνω τους λόγους για τη συμπεριφορά των άλλων							
55.	Εξηγώ μια κατάσταση στο παρόν αναλύοντας μια παλαιότερη κατάσταση							
56.	Ακούω με προσοχή							

57.	Καλλιεργώ εύκολα δεσμούς που σχετίζονται με κάποια συγκεκριμένη δραστηριότητα ή έργο (project)								
58.	Πιστεύω ότι εγώ έχω τις περισσότερες ικανότητες για κάποια εργασία								
59.	Έχω την ικανότητα να περιμένω τις αντιδράσεις και ανάλογα να προσαρμόζω τη δική μου στάση								
60.	Σε περιπτώσεις μεγάλων αλλαγών προσαρμόζω ανάλογα την προσέγγιση σε ένα θέμα, τα σχέδια και τη συμπεριφορά μου								
61.	Δεν αποφεύγω την αντιμετώπιση και τον έλεγχο ανήθικων συμπεριφορών από άλλους								
62.	Αποσαφηνίζω περίπλοκα γεγονότα μέσα από την περιγραφή ενός συστήματος ή με τη βοήθεια ενός διαγράμματος ροής (flow chart)								
63.	Συμβάλλω στη δημιουργία ενός φιλικού κλίματος συνεργασίας								
64.	Δίνω προσοχή και στις λεπτομέρειες								
65.	Έχω την ελπίδα ότι το μέλλον θα είναι καλύτερο από το παρελθόν								
66.	Αυτοί που μπορώ να βοηθήσω έχουν πρόσβαση σε μένα								
67.	Ηγούμαι προσωπικά προσπαθειών για την πραγματοποίηση αλλαγών								
68.	Προσπαθώ να επιστήσω την προσοχή των άλλων στην ανάγκη για την πραγματοποίηση αλλαγών								
69.	Βοηθώ στην αποκλιμάκωση έντονων καταστάσεων-κρίσεων								
70.	Δε διστάζω να παραβιάσω τους κανόνες, όταν είναι αναγκαίο								
71.	Σε μια σύγκρουση προσπαθώ να γίνουν σε όλους γνωστές όλες οι θέσεις που υπάρχουν								
72.	Μπορώ και αναγνωρίζω ειδικές ικανότητες στους άλλους								

Επιπρόσθετα, για καλύτερη αξιολόγηση και σε βάθος ανάλυση των αποτελεσμάτων, σας παρακαλούμε να συμπληρώσετε τα εξής στοιχεία:

Φύλο	Ανδρας	Γυναίκα

Περίοδος Εργασιακής Απασχόλησης (Ετη)	
---------------------------------------	--

Επαρχία Εργασίας	
------------------	--

(Συμπληρώστε τον αριθμό του συνολικού χρονικού διαστήματος που εκτελείται διοικητικά καθήκοντα, ανεξαρτήτως το που ήσασταν τοποθετημένοι)

Παράρτημα Η

Αναλυτικός Πίνακας απαντήσεων Ερωτηματολογίου

	Δε γνωρίζω		Ποτέ		Σπάνια		Μερικές φορές		Συχνά		Πάντα	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Προκαλώ τη συμμετοχή σε δραστηριότητες ή έργα (projects)	4	3%	8	6%	17	13%	40	31%	48	37%	13	10%
2. Κάνω πράξη αυτά για τα οποία δεσμεύομαι	0	0%	1	1%	1	1%	5	4%	46	35%	77	59%
3. Μπορώ να παρουσιάζω τον εαυτό μου με σιγουριά και χωρίς δισταγμούς	0	0%	1	1%	10	8%	14	11%	49	38%	56	43%
4. Μπορώ να καταλάβω με ακρίβεια τη διάθεση του άλλου ή τα μη λεκτικά σήματα που στέλνει	0	0%	2	2%	8	6%	25	19%	72	55%	23	18%
5. Περιμένω ότι η επίτευξη ενός στόχου περνά από εμπόδια	1	1%	1	1%	2	2%	11	9%	58	45%	57	44%
6. Διατηρώ σχέσεις συνεργασίας στον εργασιακό μου χώρο	0	0%	0	0%	2	2%	7	5%	48	37%	73	56%
7. Είμαι προσανατολισμένος στην ικανοποίηση των πολιτών και των άλλων γενικότερα	0	0%	3	2%	4	3%	10	8%	58	45%	55	42%
8. Αυτοσαρκάζομαι	11	9%	24	19%	24	19%	25	19%	31	24%	15	12%
9. Απομακρύνω τα εμπόδια για να γίνουν αλλαγές	0	0%	3	2%	13	10%	36	28%	64	49%	14	11%
10. Αντιλαμβάνομαι τις πολιτικές δυνάμεις και διεργασίες στο περιβάλλον εργασίας μου	1	1%	6	5%	3	2%	17	13%	72	55%	31	24%
11. Φέρνω τις διαφωνίες στο προσκήνιο	3	2%	12	9%	14	11%	30	23%	45	35%	26	20%
12. Παίρνω ρίσκα αφού τα υπολογίσω καλά	1	1%	5	4%	9	7%	31	24%	62	48%	22	17%
13. Η παρουσία μου γίνεται αισθητή, π.χ. σε μια ομάδα εργασίας	1	1%	5	4%	6	5%	30	23%	51	39%	37	29%
14. Έχω επίγνωση των	0	0%	0	0%	4	3%	6	5%	42	32%	78	60%

ικανοτήτων και των αδυναμιών μου												
15.Προτιμώ να ενεργώ παρά να περιμένω	0	0%	0	0%	8	6%	28	22%	62	48%	32	25%
16.Γνωρίζω τι αισθάνομαι και για ποιο λόγο	0	0%	1	1%	3	2%	10	8%	55	42%	61	47%
17.Δεν προσποιούμαι για το τι άνθρωπος είμαι	0	0%	5	4%	4	3%	11	9%	21	16%	89	69%
18.Αντιλαμβάνομαι τη σχέση ανάμεσα σ' αυτά που σκέφτομαι και αισθάνομαι και σε αυτά που λέω και κάνω	0	0%	2	2%	6	5%	7	5%	55	42%	60	46%
19.Αναγνωρίζω επαναλαμβανόμενα μοτίβα σε καταστάσεις ή πληροφορίες	2	2%	3	2%	5	4%	20	15%	70	54%	30	23%
20.Δεν αγχώνομαι	3	2%	10	8%	15	12%	53	41%	37	29%	12	9%
21.Θέτω στόχους που μπορούν να μετρηθούν	1	1%	0	0%	6	5%	21	16%	82	63%	20	15%
22.Εμπνέω τους άλλους καθώς παρουσιάζω ένα όραμα	5	4%	5	4%	13	10%	28	22%	66	51%	13	10%
23.Χειρίζομαι πονηρά καταστάσεις με πολλαπλές απαιτήσεις από εμένα	15	12%	32	25%	24	19%	27	21%	24	19%	8	6%
24.Όταν παρουσιάζω κάτι προσπαθώ να τους κάνω όλους συμμετόχους	0	0%	7	5%	11	9%	24	19%	63	49%	25	19%
25.Κρατώ ανοιχτή στάση σε σχόλια και πληροφορίες που αφορούν τον εαυτό μου	1	1%	5	4%	8	6%	27	21%	53	41%	36	28%
26.Σε μια κατάσταση ψάχνω περισσότερο για τις δυνατότητες παρά για τα εμπόδια	0	0%	1	1%	7	5%	30	23%	72	55%	20	15%
27.Παρακινώ τους άλλους προκαλώντας τους τα κατάλληλα συναισθήματα	1	1%	4	3%	5	4%	33	25%	67	52%	20	15%
28.Εξηγώ πολλαπλά γεγονότα σαν μια σειρά από αιτίες & αποτελέσματα	1	1%	3	2%	2	2%	37	29%	70	54%	17	13%
29.Εργάζομαι με οργάνωση και προσοχή	0	0%	2	2%	2	2%	13	10%	56	43%	57	44%

30.Εντοπίζω με ακρίβεια τις σχέσεις-κλειδιά στο περιβάλλον εργασίας μου	0	0%	3	2%	7	5%	20	15%	62	48%	38	29%
31.Προκαλώ τη σύμφωνη γνώμη & την υποστήριξη των άλλων για διάφορα θέματα	3	2%	4	3%	7	5%	28	22%	71	55%	17	13%
32.Χρησιμοποιώ τη διαφορετικότητα για να εμβαθύνω στα πράγματα	6	5%	5	4%	9	7%	40	31%	59	45%	11	9%
33.Ψάχνω για τις απαραίτητες πληροφορίες ακόμα και με ανορθόδοξες μεθόδους	6	5%	21	16%	21	16%	45	35%	27	21%	10	8%
34.Δημιουργώ στενές φιλίες ανάμεσα στον κύκλο μου	1	1%	2	2%	14	11%	34	26%	50	39%	29	22%
35.Παίρνω αποφάσεις που βασίζονται σε ηθικές αρχές & αξίες ακόμα και αν δεν είναι ευχάριστες	0	0%	1	1%	2	2%	14	11%	53	41%	60	46%
36.Παρέχω ανατροφοδότηση στους άλλους για να βελτιωθούν	1	1%	1	1%	8	6%	22	17%	64	49%	34	26%
37.Πείθω τους άλλους υποδεικνύοντας τους τι έχουν να κερδίσουν κάθε φορά	2	2%	3	2%	10	8%	19	15%	64	49%	32	25%
38.Χρησιμοποιώ παραδείγματα & μεταφορές για να εξηγήσω διάφορες καταστάσεις	1	1%	2	2%	3	2%	23	18%	63	49%	38	29%
39.Στις παρουσιάσεις μου χρησιμοποιώ μη λεκτικά στοιχεία επικοινωνίας για να εκφράσω συναισθήματα που υποστηρίζουν αυτό που λέω	6	5%	4	3%	9	7%	41	32%	49	38%	21	16%
40.Χειρίζομαι με ευκολία καταστάσεις όπου συμβαίνουν ραγδαίες αλλαγές και ανακατατάξεις των προτεραιοτήτων που υπάρχουν	3	2%	3	2%	9	7%	35	27%	63	49%	17	13%

41.Στις παρουσιάσεις μου χρησιμοποιώ παραδείγματα & οπτικά βοηθήματα για ξεκαθάριση τυχόν σκοτεινά σημεία	12	9%	2	2%	3	2%	34	26%	50	39%	29	22%
42.Έχω κατά κανόνα θετικές προσδοκίες από τους άλλους	1	1%	3	2%	6	5%	25	19%	68	52%	27	21%
43.Σέβομαι και διατηρώ καλές σχέσεις με ανθρώπους με διάφορα υπόβαθρα	0	0%	2	2%	2	2%	10	8%	54	42%	62	48%
44.Ελέγχω τυχόν παρορμητικές μου αντιδράσεις και τις περιορίζω	1	1%	4	3%	6	5%	33	25%	56	43%	30	23%
45.Αναγνωρίζω το πώς τα συναισθήματά μου επηρεάζουν την απόδοσή μου	0	0%	1	1%	1	1%	22	17%	64	49%	42	32%
46.Θέτω προτεραιότητες ανάμεσα σε τρεις τουλάχιστον εναλλακτικές λύσεις	3	2%	6	5%	4	3%	40	31%	58	45%	19	15%
47.Έχω αναπτύξει ένα διαδεδомένο ανεπίσημο δίκτυο συνεργατών	11	9%	5	4%	16	12%	30	23%	47	36%	21	16%
48.Καταλαβαίνω τις αξίες και τη γενικότερη κουλτούρα μιας ομάδας ή εταιρείας	0	0%	3	2%	4	3%	20	15%	70	54%	33	25%
49.Στις ομάδες που συμμετέχω βοηθώ στην ανάπτυξη ξεχωριστής ταυτότητας & ομαδικού πνεύματος	3	2%	2	2%	5	4%	27	21%	55	42%	38	29%
50.Κρατώ θετική και σταθερή στάση ακόμα και σε δύσκολες καταστάσεις	0	0%	3	2%	6	5%	13	10%	64	49%	44	34%
51.Φροντίζω όπως οι υπηρεσίες μας να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του κόσμου	0	0%	3	2%	2	2%	19	15%	63	49%	43	33%
52.Θέτω σε αμφισβήτηση τις προκαταλήψεις και την έλλειψη ανεκτικότητας	3	2%	5	4%	10	8%	33	25%	54	42%	25	19%

53.Λειτουργώ γενικά σαν μέντορας και καθοδηγητής	3	2%	6	5%	13	10%	42	32%	47	36%	19	15%
54.Καταλαβαίνω τους λόγους για τη συμπεριφορά των άλλων	0	0%	3	2%	10	8%	35	27%	63	49%	19	15%
55.Εξηγώ μια κατάσταση στο παρόν αναλύοντας μια παλαιότερη κατάσταση	3	2%	3	2%	5	4%	33	25%	64	49%	22	17%
56.Ακούω με προσοχή	0	0%	1	1%	3	2%	10	8%	47	36%	69	53%
57.Καλλιεργώ εύκολα δεσμούς που σχετίζονται με κάποια συγκεκριμένη δραστηριότητα ή έργο (project)	5	4%	3	2%	5	4%	21	16%	64	49%	32	25%
58.Πιστεύω ότι εγώ έχω τις περισσότερες ικανότητες για κάποια εργασία	6	5%	15	12%	13	10%	54	42%	22	17%	20	15%
59.Έχω την ικανότητα να περιμένω τις αντιδράσεις και ανάλογα να προσαρμόζω τη δική μου στάση	2	2%	3	2%	9	7%	37	29%	61	47%	18	14%
60.Σε περιπτώσεις μεγάλων αλλαγών προσαρμόζω ανάλογα την προσέγγιση σε ένα θέμα, τα σχέδια και τη συμπεριφορά μου	1	1%	1	1%	7	5%	31	24%	70	54%	20	15%
61.Δεν αποφεύγω την αντιμετώπιση και τον έλεγχο ανήθικων συμπεριφορών από άλλους	7	5%	9	7%	15	12%	20	15%	41	32%	38	29%
62.Αποσαφηνίζω περίπλοκα γεγονότα μέσα από την περιγραφή ενός συστήματος ή με τη βοήθεια ενός διαγράμματος ροής (flow chart)	17	13%	4	3%	16	12%	33	25%	46	35%	14	11%
63.Συμβάλλω στη δημιουργία ενός φιλικού κλίματος συνεργασίας	1	1%	2	2%	5	4%	12	9%	64	49%	46	35%
64.Δίνω προσοχή και στις	0	0%	4	3%	4	3%	13	10%	54	42%	55	42%

λεπτομέρειες												
65.Έχω την ελπίδα ότι το μέλλον θα είναι καλύτερο από το παρελθόν	4	3%	5	4%	11	9%	25	19%	41	32%	44	34%
66.Αυτοί που μπορώ να βοηθήσω έχουν πρόσβαση σε μένα	2	2%	4	3%	6	5%	21	16%	54	42%	43	33%
67.Ηγούμαι προσωπικά προσπαθειών για την πραγματοποίηση αλλαγών	3	2%	5	4%	10	8%	37	29%	53	41%	22	17%
68.Προσπαθώ να εφιστήσω την προσοχή των άλλων στην ανάγκη για την πραγματοποίηση αλλαγών	3	2%	3	2%	8	6%	32	25%	55	42%	29	22%
69.Βοηθώ στην αποκλιμάκωση έντονων καταστάσεων-κρίσεων	2	2%	2	2%	7	5%	23	18%	55	42%	41	32%
70.Δε διστάζω να παραβιάσω τους κανόνες, όταν είναι αναγκαίο	8	6%	16	12%	20	15%	37	29%	29	22%	20	15%
71.Σε μια σύγκρουση προσπαθώ να γίνουν σε όλους γνωστές όλες οι θέσεις που υπάρχουν	3	2%	4	3%	8	6%	27	21%	53	41%	35	27%
72.Μπορώ και αναγνωρίζω ειδικές ικανότητες στους άλλους	1	1%	0	0%	5	4%	18	14%	68	52%	38	29%