



**Τ.Ε.Ι. Πατρών**

**Σχολή : Σχολή Υγείας και Πρόνοιας**

**Τμήμα Κοινωνικής Εργασίας**

## **ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας:  
Έρευνα στους επαγγελματίες υγείας, ψυχικής υγείας και κοινωνικών  
υπηρεσιών σε 2 ελληνικές πόλεις.**



**Επιβλέπουσα καθηγήτρια : Δρ. Θεοδωράτου Μαρία**

**Επιμέλεια : Γκόλφη Μαρία**

**Κυριαζίδου Δήμητρα**

**Λιάκου Παναγιώτα**

**ΠΑΤΡΑ, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2012**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....	σελ.7
---------------	-------

### Α΄ ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ

#### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ**

##### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

1.1 Ορισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	9
1.2 Ιστορική αναδρομή της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	11
1.3 Η συναισθηματική νοημοσύνη:	
1.3.1 Ως ικανότητα του ατόμου.....	12
1.3.2 Ως γενικό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας.....	13
1.4 Διαφορές IQ – EQ.....	15

##### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

2.1 Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία.....	18
2.2 Τύποι – Στυλ ηγεσίας του Goleman.....	22
2.3 Καταλληλότητα θεωριών ηγεσίας για τις αποτελεσματικές ομάδες.....	27
2.4 Η ομαδικότητα στη συναισθηματική νοημοσύνη.....	27

##### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

3.1 Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας.....	31
3.2 Η συναισθηματική νοημοσύνη στη σχέση εργαζομένου-προϊστάμενου.....	32
3.3 Πλεονεκτήματα από την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	34
3.4 Τρόποι βελτίωσης συναισθηματικής νοημοσύνης.....	37

### Β΄ ΜΕΡΟΣ: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ

#### **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

##### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

4.1 Σκοπός – στόχος της έρευνας.....	39
4.2 Μεθοδολογία της έρευνας:.....	39
4.2.1 Ερευνητικά ερωτήματα.....	39
4.2.2. Σημαντικότητα της έρευνας.....	40
4.2.3 Είδος της έρευνας.....	40
4.2.4 Ερευνητικό εργαλείο.....	41

4.2.5 Πληθυσμός- δείγμα της έρευνας.....	42
4.2.6 Μέθοδος δειγματοληψίας.....	42
4.2.7 Δεοντολογία της έρευνας.....	43
4.2.8 Αξιοπιστία και εγκυρότητα της έρευνας.....	43
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5°</b>	
5.1 Αποτελέσματα.....	44
5.2 Συζήτηση αποτελεσμάτων.....	57
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6°</b>	
6.1 Συμπεράσματα.....	61
6.2 Προτάσεις.....	62
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>63</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....</b>	<b>68</b>



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

*«Μπορεί να ξεχάσουν τι είπα, αλλά δεν θα ξεχάσουν ποτέ τι τους έκανες να αισθανθούν». (Carl W. Buechner)*

### *Ευχαριστίες*

*Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε από τον Φεβρουάριο έως τον Αύγουστο του 2012 και θέλουμε να ευχαριστήσουμε θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια μας την κυρία Θεοδώρατου Μαρία για τη πολύτιμη βοήθεια της. Επίσης, θέλουμε να ευχαριστήσουμε όλους όσους μας στήριξαν σε αυτήν την προσπάθεια που καταβάλαμε και ιδιαίτερα τις οικογένειες μας για τη στήριξη τους σε όλα τα επίπεδα, όλο αυτό το διάστημα.*

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η έννοια που κατά τα τελευταία χρόνια απασχολεί όλο και περισσότερο τους κοινωνικούς επιστήμονες, ως μια έννοια – πρόκληση για έρευνα και πρακτική εφαρμογή, είναι αυτή της συναισθηματικής νοημοσύνης ή της νοημοσύνης της καρδιάς. Δεν υπάρχει σχεδόν κανένας κοινωνικός επιστήμονας που να μην αναγνωρίζει τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης και τον πολύτιμο ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει σε όλα τα στάδια της ζωής του ανθρώπου.

Ο Αριστοτέλης είναι ίσως ο πρώτος που έκανε λόγο για τη σημασία που έχουν τα συναισθήματα κατά την ανθρώπινη αλληλεπίδραση. Όπως είπε ο ίδιος, *"αυτοί που κατέχουν την σπάνια ικανότητα να θυμώνουν με το σωστό άτομο, στο σωστό βαθμό, τη σωστή χρονική στιγμή, για την σωστή αιτία και με τον σωστό τρόπο, βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση σε όλους τους τομείς της ζωής τους"* (Goleman, 1998).

Δεν μπορεί κανείς να αμφισβητήσει το γεγονός ότι οι άνθρωποι που είναι συναισθηματικά νοήμονες βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση σε κάθε τομέα της ζωής τους, είτε αυτός αφορά προσωπικά και οικογενειακά ζητήματα είτε κοινωνικά και εργασιακά θέματα. Οι άνθρωποι αυτοί θεωρείται ότι είναι πιο ευχαριστημένοι και αποτελεσματικοί στην ζωή τους και δείχνουν έτοιμοι και ικανοί να φθάσουν στα υψηλότερα στάδια απόδοσης και επίδοσης, γιατί τα θετικά συναισθήματα προκαλούν και θετική ενέργεια.

Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό να προσεγγίσει την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης από την σκοπιά της οργανωτικής κοινωνικής εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, να καταδείξει τον ρόλο που η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει στον χώρο της εργασίας να τονίσει τα πλεονεκτήματα που θα έχει η υιοθέτηση αυτής τόσο για τους εργαζομένους όσο και για την εταιρία να σημειώσει τα προβλήματα που μπορούν να δημιουργηθούν από την απουσία της και το σημαντικότερο να παρουσιάσει ένα ερωτηματολόγιο συναισθηματικής νοημοσύνης, βασισμένο σε ελληνικό δείγμα, το οποίο συγκεντρώνοντας τα απαραίτητα ψυχομετρικά χαρακτηριστικά, θα είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθεί από όλους τους ενδιαφερόμενους οργανισμούς.

Η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στο χώρο της εργασίας είτε μιλάμε για εργαζομένους είτε για τους ηγέτες μιας εταιρίας. Αποτελέσματα ερευνών εξάλλου δείχνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σε

έναν ηγέτη είναι πολύ σημαντική για τη δημιουργία ενός γόνιμου εργασιακού κλίματος που δραστηριοποιεί τους εργαζομένους και τους ενθαρρύνει να αποδώσουν τα μέγιστα των δυνατοτήτων τους, γεγονός που σχετίζεται άμεσα με τον μακροπρόθεσμο επιχειρησιακό στόχο των περισσότερων εταιριών που είναι η αύξηση των κερδών τους και η μέγιστη απόδοση των εργαζομένων τους.

Φυσικά, δεν θα παραλείψουμε να αναφέρουμε και τις κριτικές που έχουν ασκηθεί γύρω από την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, κυρίως ως προς τον τρόπο που έχει προσεγγισθεί και μελετηθεί. Είναι αρκετοί αυτοί οι ερευνητές που υποστηρίζουν ότι έχει δοθεί υπερβολική σημασία στην εν λόγω έννοια χωρίς να υπάρχουν τα απαραίτητα ερευνητικά πορίσματα, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε βεβιασμένα και λανθασμένα συμπεράσματα.

Ανεξάρτητα από τα σχόλια ή τις κριτικές που έχει δεχθεί, η μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πολύ δελεαστική, καθώς ως έννοια ξεφεύγει από τη λογική και θέτει σε πρωταγωνιστική θέση την λογική της καρδιάς και το συναίσθημα, στοιχεία τα οποία έχουν αναπόφευκτα μπει σε δεύτερη μοίρα στις σημερινές κοινωνίες. Και μόνο αυτό το γεγονός είναι αρκετό για να την κατατάξουμε ως μία από τις πολυτιμότερες έννοιες στο χώρο των κοινωνικών επιστημών.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

### 1.1. Ορισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης

Η συναισθηματική νοημοσύνη, βασίζεται στην ενδοπροσωπική και διαπροσωπική νοημοσύνη και αποτελεί σχετικά πρόσφατο όρο. Πρωτοεμφανίζεται το 1990 με εμπνευστές τους Salovey & Mayer (1990), οι οποίοι την ορίζουν ως την *«ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται, τα συναισθήματα του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα διαχωρίζει και να τα χρησιμοποιεί ως πηγή ενέργειας, πληροφορίας και επιρροής τόσο του εαυτού του όσο και των άλλων ανθρώπων γύρω του»*.

Ο ορισμός των **Mayer & Salovey** καθώς και το θεωρητικό μοντέλο που διαμορφώθηκε από αυτούς τους επιστήμονες (Mayer & Salovey 1997) έχει κυρίως γνωστική προσέγγιση. Στο θεωρητικό μοντέλο προτείνουν τέσσερις ομάδες συναισθηματικό - γνωστικών ικανοτήτων:

- Ικανότητες αναγνώρισης και έκφρασης των συναισθημάτων στους ίδιους αλλά και στους άλλους.
- Ικανότητα αφομοίωσης των συναισθημάτων στη σκέψη και τη λήψη αποφάσεων.
- Ικανότητες ταυτοποίησης και διάκρισης των συναισθημάτων.
- Ικανότητες χειρισμού των συναισθημάτων για επίτευξη ενός κοινωνικού σκοπού. (Μασσαχού Κ., 2009)

Στην συνέχεια η συναισθηματική νοημοσύνη βρήκε ένα αναπτυξιακό μοντέλο, στο πρόσωπο του **Daniel Goleman** (1998, 2000), ο οποίος όρισε την συναισθηματική νοημοσύνη ως *«την ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του»*. (Goleman,D., Boyatzis,R., McKee,A., 2002: 57-73)

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί έναν από τους κυριότερους παράγοντες στην αποτελεσματική λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία. Σύμφωνα επίσης με τον Goleman (2000), η συναισθηματική νοημοσύνη έχει δύο βασικές διαστάσεις, τις εσωτερικές και κοινωνικές διεργασίες που καθορίζουν τον χειρισμό των σχέσεων του ατόμου με το κοινωνικό του πλαίσιο. Οι θεωρίες του Goleman έχουν χρησιμοποιηθεί εκτεταμένα για την περαιτέρω διερεύνηση της

συναισθηματικής νοημοσύνης και αποτελούν μέχρι σήμερα τη βάση από την οποία ξεκινούν οι περισσότερες μελέτες. (Σπαντιδάκης Γ., 2010)

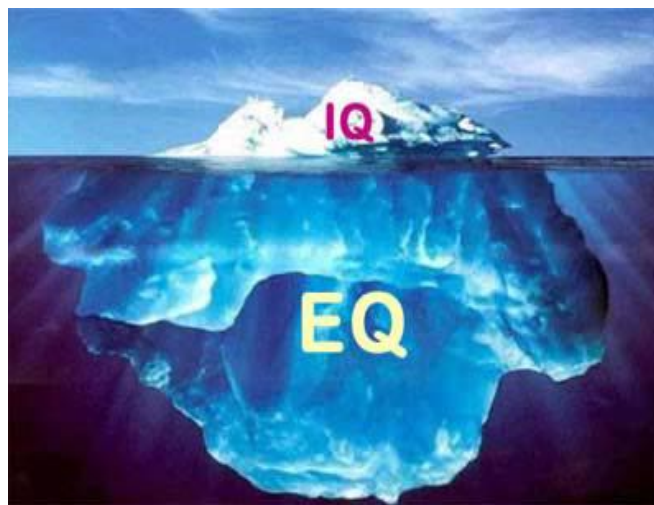
Πέραν των επιστημόνων που υποστηρίζουν θερμά την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, υπάρχουν και μερικοί οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η έννοια της έχει υπερεκτιμηθεί και ότι η έρευνα που την αφορά είναι σποραδική. Σύμφωνα με τους Matthews, Roberts and Zeidner(2004), οι οποίοι έχουν αμφισβητήσει τους 7 μύθους της συναισθηματικής νοημοσύνης παρουσιάζουν τα πιο σημαντικά θέματα για διερεύνηση, τα οποία είναι:

- Ø «Οι ορισμοί της συναισθηματικής νοημοσύνης διαφέρουν σημαντικά φτάνοντας σε σημείο μάλιστα κάποιες φορές να είναι και αντιμαχόμενα.
- Ø Τα τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης εμφανίζουν όχι σπάνια αμφιλεγόμενο ως προς την εγκυρότητα τους περιεχόμενο και έχουν μικρή προγνωστική αξία.
- Ø Την άποψη ότι αυτό-αξιολογούμενη συναισθηματική νοημοσύνη είναι διακριτή από τις υπάρχουσες δομές προσωπικότητας.
- Ø Τον ισχυρισμό ότι τα τεστ ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης πληρούν τα κριτήρια μιας γνωστικής ευφυΐας .
- Ø Την πεποίθηση ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αφορά το συναίσθημα όπως η γνωστική νοημοσύνη αφορά την επίσημη γνώση.
- Ø Υποστηρίζουν ότι «μία πρόβλεψη της προσαρμοστικότητας βασισμένη αποκλειστικά στα αποτελέσματα της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι απλουστευτική και δεν λαμβάνει υπόψη και άλλους ατομικούς παράγοντες». (Matthews, Roberts and Zeidner, 2004:193)
- Ø Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι κρίσιμη για την επιτυχία στον πραγματικό κόσμο. Αμφιλεγόμενο για αυτούς παραμένει κατά πόσο μια επένδυση στην αύξηση της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει οφέλη μεγαλύτερα από ότι το κόστος της.» ( Χούτα Α.,2010:36)

Επιπλέον οι Mayer & Brackett (2003) αναφέρουν ότι καλό θα ήταν οι ορισμοί της συναισθηματικής νοημοσύνης να μην πλατειάζουν και τα μοντέλα και τα τεστ της να είναι βασισμένα σε ικανότητες και συμπεριφορές.(Ashkanasy & Daus, 2003). Προκειμένου να ελέγχεται η εγκυρότητα των τεστ που αναπτύσσονται για την

μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης θα πρέπει να ελέγχονται πολλές φορές σε διαφορετικά δείγματα και με μεγάλη προσοχή. (Mayer & AI, 2003)

«Το ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει δεχθεί επικρίσεις και αμφισβητήσεις, δε σημαίνει ότι είναι χωρίς αξία. Οι αντίθετες απόψεις που εκφράζονται μπορούν να είναι το εφαλτήριο ώστε να εντοπιστεί που σταματάει η υπάρχουσα έρευνα όσον αφορά τη συναισθηματική νοημοσύνη, ποια κενά παρουσιάζει και να υποδείξουν μελλοντικούς δρόμους προς εξερεύνηση που θα αποσαφηνίσουν την έννοια και θα εδραιώσουν την αξία της.» (Matthews, Roberts and Zeidner, 2004 στο Χούτα Α., 2010:37)



## **1.2. Ιστορική αναδρομή της συναισθηματικής νοημοσύνης**

Κάνοντας μια σύντομη ιστορική αναδρομή, παρατηρούμε ότι πριν πολλά χρόνια και πριν τον συγκεκριμένο ορισμό, η μέτρηση της νοημοσύνης εκφραζόταν με τον δείκτη νοημοσύνης (IQ). Ο Δαρβίνος το 1872 τονίζει τη σημασία των συναισθημάτων στο βιβλίο του «Η έκφραση των συναισθημάτων στους ανθρώπους και στα ζώα», το οποίο επανεκδίδεται το 1998 από τον Paul Ekman (Καφέτσιος, 2003).

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει τις ρίζες της στην έννοια της κοινωνικής νοημοσύνης, όπως πρωτοκαθορίστηκε από τον Thorndike το 1920, ως την ικανότητα κάποιου να κατανοεί, να ελέγχει και να ενεργεί σωστά στις διαπροσωπικές του σχέσεις. Στη δεκαετία του 1980 ένα καινοτόμο μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης προτείνεται από τον Bar-On (2000) και συνοψίζεται στο αδημοσίευτο χειρόγραφο “The development of a concept and

test of Psychological Well-being”. (Bar-On R. 2000). Το μοντέλο αυτό περιγράφει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μια ομάδα προσωπικών, συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων που επηρεάζουν την ικανότητα που έχει κάποιος να αντιμετωπίζει με επιτυχία τα αιτήματα και τις πιέσεις του περιβάλλοντος. (Σπαντιδάκης Γ., 2010)

Ο **Gardner** (1983) ήταν από τους πρώτους επιστήμονες που διεύρυνε την έννοια της νοημοσύνης προτείνοντας οχτώ μορφές νοημοσύνης:

1. Γλωσσική
2. Μαθηματική
3. Λογική
4. Οπτικοχωρική
5. Μουσική
6. Κιναισθητική
7. Ενδοπροσωπική
8. Διαπροσωπική (Gardner H., 1983)

Η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης παρόλα αυτά έγινε ευρέως γνωστή από τον Daniel Goleman (ψυχολόγος στο Πανεπιστήμιο του Χάρβαντ) και θεωρείται μία από τις καλύτερες θεωρίες των τελευταίων ετών. (Σπαντιδάκης Γ., 2010)

### **1.3 Η συναισθηματική νοημοσύνη:**

#### **1.3.1. Ως ικανότητα του ατόμου**

Σε αυτή τη περίπτωση η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται ως νοητική ικανότητα, η οποία επιτρέπει την κατανόηση των εσωτερικών συναισθημάτων αλλά και των συναισθημάτων των υπολοίπων ατόμων. Εξετάζοντας αυτό το μοντέλο, μπορούμε να διακρίνουμε ότι περιέχει και συνδέει έννοιες της ψυχολογίας, οι οποίες υπάρχουν σε όλους τους ανθρώπους σε διαφορετικό βαθμό και έχουν θέση σε όλες τις εκφάνσεις της ζωής τους. Ένα άτομο με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ικανό να συνδυάζει όλες αυτές τις ικανότητες και να τις χρησιμοποιεί κατάλληλα. Οι ικανότητες αυτές είναι οι εξής:

1. Η **Αυτοεπίγνωση** που αναφέρεται στην επίγνωση των συναισθημάτων, στην αυτοαξιολόγηση αλλά και την αυτοπεποίθηση.
2. Ο **Αυτοέλεγχος** που αναφέρεται στην αυτοπειθαρχία, την αυτορρύθμιση, την αξιοπιστία, την ευσυνειδησία, την προσαρμοστικότητα και την καινοτομία.
3. Τα **Κίνητρα συμπεριφοράς** δηλαδή η τάση προς επίτευξη στόχων, η δέσμευση, η πρωτοβουλία και η αισιοδοξία.
4. Η **Ενσυναίσθηση** δηλαδή η ικανότητα κατανόησης των άλλων, ο προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών, η ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων, ο σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας.
5. Οι **Κοινωνικές δεξιότητες** που πρόκειται για δεξιότητες επιρροής, επικοινωνίας, ηγεσίας, καταλυτικής δράσης όσον αφορά την αλλαγή, χειρισμός διαφωνιών, καλλιέργεια δεσμών, συνεργασία, ομαδικότητα. (Σπαντιδάκης Γ., 2010)

Οι Mayer, Salovey και Caruso (2000), υποστήριξαν ότι αυτά τα συστατικά λειτουργούν σαν μια ιεραρχημένη δομή που έχει ως βάση την αντίληψη και αυτοεπίγνωση. Στην κορυφή τοποθετούν τον αυτοέλεγχο ως το πιο περίπλοκο και δυσνόητο από τα πέντε. Ένα παράδειγμα στην επιχειρηματικότητα είναι, ότι αν κάποιος έχει χαμηλή ενσυναίσθηση, δεν θα είναι σε θέση να καταλάβει τις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες των ανθρώπων γύρω του. Δεν θα είναι καλός μάνατζερ, ούτε και καλός ηγέτης. Δεν θα μπορεί να κατανοήσει τις ανάγκες της αγοράς και των πελατών του, και ούτε θα μπορέσει να τους προσφέρει το προϊόν ή την υπηρεσία που τους ταιριάζει περισσότερο. Αν πάλι κάποιος έχει χαμηλό επίπεδο αυτοεπίγνωσης, δεν θα κατανοεί τις δικές του αδυναμίες, ούτε θα διαθέτει αυτοπεποίθηση.

### **1.3.2. Ως γενικό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας**

Ως γενικό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα συνονθύλευμα από προσωπικές, συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες που επηρεάζουν την ικανότητα κάποιου να αντιμετωπίζει με επιτυχία τα αιτήματα και τις πιέσεις του περιβάλλοντος. Η ομάδα αυτών των ικανοτήτων γενικά συνοψίζεται σε πέντε στοιχεία που είναι τα εξής (Bar-On 1985):

1. **Ενδοπροσωπικές ικανότητες:** δηλαδή η ικανότητα κάποιου να έχει επίγνωση του εαυτού του, να καταλαβαίνει αλλά και να αξιολογεί τα συναισθήματά του.
2. **Διαπροσωπικές δεξιότητες:** δηλαδή η ικανότητα κάποιου να έχει επίγνωση και να καταλαβαίνει τα συναισθήματα των γύρω του και να δημιουργεί στενές συναισθηματικές σχέσεις.
3. **Προσαρμοστικότητα:** δηλαδή η ικανότητα κάποιου να επαληθεύει τα συναισθήματά του, να αξιολογεί με ακρίβεια τη συγκεκριμένη κατάσταση, να αλλάζει με ευέλικτο τρόπο τα συναισθήματα και τις σκέψεις του και να επιλύει προβλήματα.
4. **Στρατηγικές αντιμετώπισης του στρες:** δηλαδή η ικανότητα να αντιμετωπίζει σωστά το στρες και να ελέγχει τα έντονα συναισθήματα.
5. **Παράγοντες ενεργοποίησης και γενικοί παράγοντες διάθεσης:** δηλαδή η ικανότητα να είναι κανείς αισιόδοξος, να απολαμβάνει τη σχέση με τον εαυτό του και τους άλλους, να αισθάνεται όπως και να εκφράζει την ευτυχία.

Συμπερασματικά, είναι εμφανές πως και στα δύο μοντέλα κυρίαρχο ρόλο παίζουν τα συναισθήματα με λίγο διαφορετικό τρόπο, όμως όπως παρατηρείται υπάρχουν πολλά κοινά στοιχεία ως προς τις υποθέσεις και τις προσδοκίες. Στο πρώτο μοντέλο, η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται ως μια έμφυτη ικανότητα του ανθρώπου, ενώ στο δεύτερο, τα συναισθήματα είτε συνδέονται με τις δεξιότητες του μοντέλου είτε λειτουργούν υποστηρικτικά προς αυτές και η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας.

Τα τελευταία χρόνια, έχει υπάρξει μεγάλο ενδιαφέρον στην ανάπτυξη της θεωρίας της συναισθηματικής νοημοσύνης, ώστε να διαπιστωθεί εάν η έννοια αυτή ευθύνεται για τις διαφορές που δεν έχουν ακόμη ερμηνευτεί από την νοημοσύνη ή την προσωπικότητα, σε διάφορους τομείς, όπως την επιτυχία στη ζωή, την ευημερία, την φυσική και ψυχική υγεία και τις διαπροσωπικές σχέσεις.

Σύμφωνα με τους Dulewicz & Higgs (2001), η θεωρία που ήδη υπάρχει για την συναισθηματική νοημοσύνη έχει γίνει αντικείμενο έρευνας από τομείς όπως η ψυχολογία και η διοίκηση, ενώ οι περιορισμένες εφαρμογές της σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, τείνει να βασιστεί σε παραγόμενα επιχειρήματα και υποθετικές περιγραφές. Ωστόσο, την τελευταία δεκαετία η έρευνα έχει επικεντρωθεί στο πώς μπορεί η συναισθηματική νοημοσύνη να προβλέψει συμπεριφορές στο

περιβάλλον μιας επιχείρησης, όπως ηγετική ικανότητα, δυνατότητα επαγγελματικής καταξίωσης, ομαδικό πνεύμα και απόδοση στην εργασία. Η έρευνα υποστηρίζει ότι άτομα με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης είναι περισσότερο πιθανό να πετύχουν επαγγελματικά, να διευθύνουν πιο αποτελεσματικά, να λειτουργούν αποτελεσματικά σε ομάδες και να προσαρμόζονται εύκολα σε καταστάσεις άγχους (Vakola, Nikolaou & Tsaousis, 2002).

#### **1.4. Διαφορές IQ- EQ**

Το ***IQ (Intelligence Quotient)*** ή αλλιώς «Πηλίο Διανοητικής Ευφυΐας», αναγνωρίζεται ως το μέτρο του πόσο έξυπνος είσαι σε συγκεκριμένες καταστάσεις και για αρκετά χρόνια θεωρούνταν βασικός συντελεστής επιτυχίας στη ζωή καθώς μπορεί να προβλέψει σε σημαντικό βαθμό τις ακαδημαϊκές επιδόσεις και σε κάποιο βαθμό, την επαγγελματική και προσωπική επιτυχία. Ο δείκτης διανοητικής ευφυΐας είναι ένας αριθμός που χρησιμοποιείται για να εκφράσει τη φαινομενική σχετική ευφυΐα ενός ατόμου, που είναι ο λόγος της διανοητικής ηλικίας -όπως προκύπτει από ένα τυποποιημένο τεστ- προς τη χρονολογική ηλικία, πολλαπλασιαζόμενος με το 100. Όσο μεγαλύτερο ποσοστό επί τις εκατό έχει κάποιος τόσο πιο έξυπνος θεωρείται. «Ο δείκτης διανοητικής ευφυΐας είναι το μέτρο των γνωστικών ικανοτήτων, όπως η ικανότητα της μάθησης, της γνώσης, της ανάγνωσης, της γραφής, της κατανόησης, της αντιμετώπισης πρωτόγνωρων καταστάσεων, του επιδέξιου χειρισμού της λογικής, της πνευματικής οξύτητας, της λογικής, των αναλυτικών ικανοτήτων, της αριθμητικής και της επίγνωσης του χώρου. Το IQ μετριέται με τεστ όπως τα GSAT (Great Six Achievement Test), CXC (Caribbean Examinations Council), Stanford-Binet και άλλα πιστοποιητικά γνώσεων. Ένα υψηλό IQ δεν είναι αρκετό ώστε να εγγυηθεί μια επιτυχημένη ζωή καθώς τα τεστ δεν βαθμολογούν τις ικανότητες που μετρούν περισσότερο στη ζωή, αλλά εκτιμούν την ικανότητα να κάνεις το συγκεκριμένο τεστ». (Κουμάντου Κ., 2010:9)

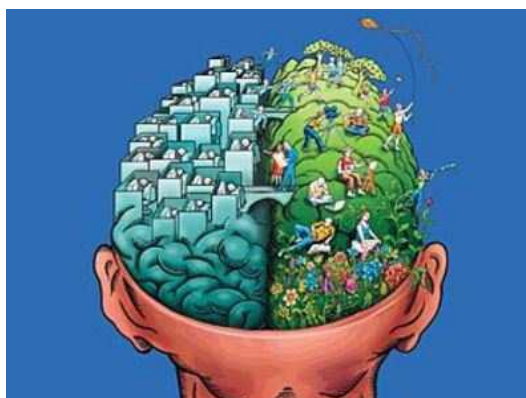
Το ***EQ (Emotional Intelligence Quotient)*** ή αλλιώς «Πηλίο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης» είναι το μέτρο της συναισθηματικής ευφυΐας ή της ικανότητας να χρησιμοποιεί κάποιος τα συναισθήματα και τις γνωστικές του ικανότητες στην καθημερινή του ζωή ώστε να ελέγχει τα συναισθήματά του και να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά με αυτά στους άλλους ανθρώπους. Μερικές

από τις δεξιότητες που είναι απαραίτητες να έχουν οι άνθρωποι για να διαπρέψουν στη ζωή τους, να οικοδομήσουν υγιείς διαπροσωπικές σχέσεις, να διακριθούν στο χώρο εργασίας τους είναι οι εξής:

- Αυτοεπίγνωση και έλεγχο των παρορμήσεων.
- Επιμονή και ζήλο.
- Ενσυναίσθηση και διαίσθηση.
- Δημιουργικότητα και ευκαμψία.
- Αυθεντικότητα και ακεραιότητα κ.α.

Το EQ δεν προσδίδει στον εαυτό του καμία μεμονωμένη αριθμητική μέτρηση καθώς είναι μια πολύπλοκη και πολύπλευρη έννοια που αντιπροσωπεύει απροσδιόριστες αξίες, όπως η αυτογνωσία, η συναισθηματική κατανόηση, η επιμονή και η δεξιοτεχνία. Μερικές πλευρές της συναισθηματικής νοημοσύνης, ωστόσο, μπορούν να μετρηθούν όπως η αισιοδοξία, η οποία είναι ένα χαρακτηριστικό κριτήριο της αυτοεκτίμησης ενός ανθρώπου. (Κουμάντου Κ., 2010)

Ο Dr. Goleman υποστήριξε ότι ένα άτομο με μέτριο IQ και υψηλό EQ μπορεί να είναι περισσότερο πετυχημένο από ένα ευφυές άτομο, αρκεί μόνο να καλλιεργήσει τη συναισθηματική του νοημοσύνη. Μέσα από πολυετείς έρευνες βρήκε ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη (EQ) σε σύγκριση με τεχνικές γνώσεις και με το δείκτη νοημοσύνης (IQ) είναι δύο φορές πιο σημαντικός παράγοντας στην επαγγελματική επιτυχία των εργαζομένων. Με άλλα λόγια το επίπεδο του IQ συνεισφέρει σημαντικά λιγότερο από το EQ στην ικανότητα του ατόμου να λειτουργεί αποτελεσματικά και επιτυχημένα στο πλαίσιο της επιχείρησης.





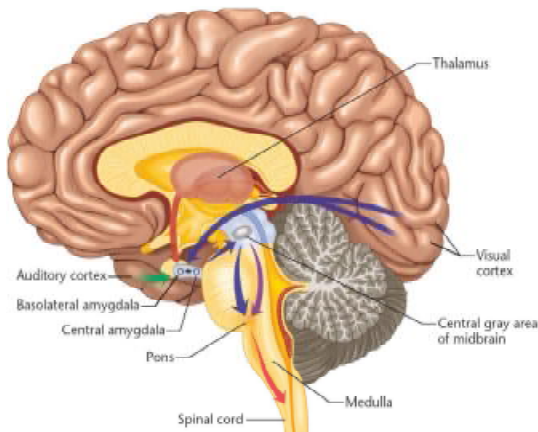
Έτσι οι βασικές διαφορές μεταξύ IQ και EQ είναι:

- Ο δείκτης IQ αφορά στο αριθμητικό αλλά και γνωστικό κομμάτι, ενώ ο δείκτης EQ σχετίζεται με τα συναισθήματα.
- Η διανοητική νοημοσύνη είναι κάτι προκαθορισμένο από τη γέννηση του ανθρώπου, που εξελίσσεται μέχρι κάποια ηλικία και σταματά, ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη είναι κάτι το οποίο μπορεί να αναπτυχθεί σε οποιαδήποτε ηλικία.
- Το IQ ελέγχει τη λογική, ενώ το EQ τα συναισθήματά μας, τόσο απέναντι στον εαυτό μας, όσο και απέναντι στους άλλους.
- Το IQ επηρεάζει ελάχιστα τις σχέσεις μας με τους άλλους, ενώ το EQ παίζει καθοριστικό ρόλο στις σχέσεις μας με τους άλλους.
- Το IQ είναι απαραίτητο για τη διεκπεραίωση κάθε μορφής εργασίας, ενώ το EQ είναι απαραίτητο για τη διαχείριση κάθε μορφής σχέσης.  
(Αδόργιαστος Δ., 2008)

«Από βιολογικής άποψης, λοιπόν, αυτά τα δύο είδη νοημοσύνης που έως τώρα τουλάχιστον είναι περισσότερο γνωστά, ανταποκρίνονται σε διεργασίες που γίνονται σε διαφορετικά τμήματα του εγκεφάλου. Είναι αποδεδειγμένο πως τα κέντρα που κατευθύνουν τη διαδικασία της διανοητικής λειτουργίας βρίσκονται στα πιο πρόσφατα αναπτυγμένα στρώματα του εγκεφάλου που ονομάζονται νεοφλοιός. Τα κέντρα που κατευθύνουν τη διαδικασία των συναισθημάτων βρίσκονται, αντιθέτως, σε βαθύτερες περιοχές του εγκεφάλου, στον αρχαιότερο υποφλοιό · η συναισθηματική νοημοσύνη επομένως κατευθύνεται από αυτά τα κέντρα τα οποία λειτουργούν σε συνδυασμό με τα κέντρα νόησης που βρίσκονται στον νεοφλοιό.

Σε αυτό το σημείο οφείλουμε να επισημάνουμε ότι η διανοητική νοημοσύνη (IQ) και η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) είναι δύο διακριτές και ξεχωριστές ικανότητες του ανθρώπου.

Ωστόσο, συνδέονται μεταξύ τους καθώς η μία συμπληρώνει την άλλη.»  
(Σπαντιδάκης Γ., 2010:17)



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### 2.1 Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία

Ένας σημαντικός όρος που θα ασχοληθούμε, αποτελεί είναι η ηγεσία. Σύμφωνα με τον ορισμό του Δημήτρη Μπουραντά, «ως ηγεσία θα μπορούσε να ορισθεί η διαδικασία επηρεασμού μια ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και της φιλοδοξίας της για πρόοδο ή για ένα καλύτερο μέλλον». Με την ίδια ακριβώς λογική, ηγέτης είναι εκείνο το άτομο που επηρεάζει άλλα άτομα και τα κάνει να τον «ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα»(Δημήτρης Μπουραντας,2005:197).

Τα τελευταία χρόνια έχουν πραγματοποιηθεί έρευνες σε μεγάλες επιχειρήσεις από τις οποίες συμπεραίνει κανείς ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που ξεχωρίζει τα επιτυχημένα άτομα στο χώρο εργασίας. Σε μία μελέτη στην Αμερική για τις βασικές ικανότητες για την επιτυχία (Goleman 1998) σε 181 διαφορετικές θέσεις εργασίας, είδαν ότι 2 στις 3 ικανότητες είναι συναισθηματικές δεξιότητες. Πολύ σημαντικό επίσης είναι το γεγονός ότι προέκυψε πως η συναισθηματική νοημοσύνη ήταν μεγαλύτερη στα ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας. Επομένως, όταν σε κάθε πεδίο εργασίας η συναισθηματική νοημοσύνη είναι δύο φορές πιο σημαντική από τις γνωστικές ικανότητες, στις ηγετικές θέσεις υπάρχει διαφορά, καθώς το 90% της επιτυχίας

οφείλεται στις συναισθηματικές ικανότητες(Δήμητρα Ιορδάνογλου, Σημειώσεις μαθήματος «Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη, 2008 ).

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει θετικές συνέπειες κατά κύριο λόγο στην ηγεσία και στην ομαδική εργασία. Οι managers με συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να κατανοούν το συναισθηματικό κλίμα στους οργανισμούς τους και να συμμερίζονται τις συναισθηματικές ανησυχίες των υπαλλήλων τους. Παρόλο που οι μελέτες που αφορούν την εκπαίδευση για συναισθηματική νοημοσύνη δεν έχουν πολύ καιρό που διεξάγονται υπάρχουν ενδείξεις ότι η εκπαίδευση αυτή μπορεί να είναι πολύ σημαντική, κυρίως για την ανάπτυξη των ομάδων (Druskat &Wolff, Goleman, Jordan)

Παλαιότερα στους οργανισμούς το συναίσθημα αντιμετωπιζόταν ως πρόβλημα που δυσχέραινε την λειτουργία τους. Σήμερα το συναίσθημα εξελίσσεται συνεχώς, πράγμα που αποδεικνύει το πόσο σημαντικός παράγοντας είναι για την επιτυχία ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τους Daniel Goleman, Richard Boyatzis, και Annie McKEE, το βασικό καθήκον των ηγετών είναι να εμπνέουν καλά συναισθήματα σε όσους καθοδηγούν. Αυτό συμβαίνει όταν υπάρχει αρμονία και συντονισμός, δημιουργώντας ένα θετικό κλίμα που ελευθερώνει τα πιο καλά χαρακτηριστικά των ανθρώπων. Φυσικά αυτό δεν σημαίνει ότι γίνεται πάντα. Οι ηγέτες μπορούν να οδηγήσουν τα συναισθήματα και προς την αρνητική κατεύθυνση και να προκαλέσουν αποσυντονισμό και δυσαρμονία (Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKEE, 2002)

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα των όσων αναφέρθηκαν είναι το εξής:

*« Ας πάρουμε για παράδειγμα τη φρικιαστική καταστροφή στη Νέα Υόρκη, την Ουάσιγκτον και την Πενσυλβάνια, στις 11 Σεπτεμβρίου του 2001. Αυτή η τραγωδία επανέφερε στο προσκήνιο τον ουσιαστικό ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία, και ιδίως σε στιγμές κρίσης όπως εκείνη. Απέδειξε για άλλη μια φορά πως η σύμπνοια, ο συντονισμός και η αρμονία πηγαίνουν πολύ πιο πέρα από την απλή θετική ανταπόκριση και καλύπτουν ένα ευρύτερο φάσμα συναισθημάτων. Δείτε τον Μάρκ Λόερ, πρόεδρο και διευθύνοντα σύμβουλο στην εταιρεία Sound View Technology, με έδρα το Κονέκτικατ. Στο χτύπημα της 11ης Σεπτεμβρίου σκοτώθηκαν αρκετοί φίλοι, συνάδερφοι και συγγενείς εργαζομένων της εταιρείας του. Τις επόμενες ημέρες ο Λόερ, αντέδρασε προσκαλώντας όλους τους εργαζόμενους να έρθουν στην εταιρεία όχι για να δουλέψουν αλλά για να μοιραστούν τα συναισθήματά τους και να μιλήσουν γι' αυτά που μπορούσαν να*

κάνουν. Ο ίδιος ήταν διαρκώς στο πλευρό τους όσο εκείνοι θρηνούσαν, βοηθώντας τους να εκφράσουν τη θλίψη και την αγωνία τους. Κάθε βράδυ στις 9.45 μ.μ. έστελνε ηλεκτρονικά μηνύματα σε όλη την εταιρεία για την προσωπική πλευρά των εξελίξεων και των γεγονότων.

Ο Λόερ έκανε άλλο ένα βήμα. Ξεκίνησε μια συζήτηση για όσα μπορούσαν να κάνουν όλοι μαζί ώστε να βοηθήσουν πραγματικά και επιπλέον να βρουν κάποιο νόημα στη δράση τους. Αποφάσισαν ότι, αντί να κάνουν μια συνηθισμένη ομαδική δωρεά χρημάτων, θα αφιέρωναν όλα τα έσοδα της εταιρείας από τις πωλήσεις μια ημέρας στα θύματα της τραγωδίας. Κατά μέσο όρο, οι πωλήσεις της εταιρείας σε μια ημέρα κυμαίνονταν στο μισό εκατομμύριο δολάρια, το μέγιστο που είχαν επιτύχει ήταν ένα εκατομμύριο. Ωστόσο, όταν διέδωσαν το νέο στους πελάτες τους είχαν μια συγκλονιστική ανταπόκριση. Συγκέντρωσαν περισσότερα από έξι εκατομμύρια δολάρια σε μια μόνο μέρα!

Ο Λόερ συνέχισε τη θεραπευτική διεργασία ζητώντας από τους υπαλλήλους να δημιουργήσουν ένα είδος «βιβλίου αναμνήσεων», στο οποίο θα κατέγραφαν τις σκέψεις, τους φόβους και τις ελπίδες τους για να μοιραστούν με τις επόμενες γενιές. Το αποτέλεσμα ήταν ένας χείμαρρος ποιημάτων, συγκινητικών αφηγήσεων και στοχασμών από ανθρώπους που μιλούσαν με την καρδιά τους». Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, 2002:13-14)

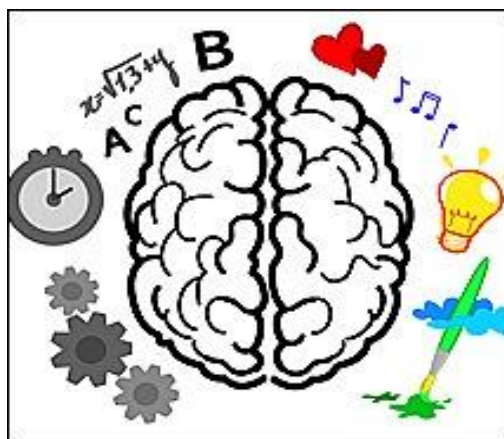
Σε τέτοιες περιπτώσεις όλοι στρέφουν το βλέμμα τους σε έναν ηγέτη που θα τους οδηγήσει συναισθηματικά. Ο ηγέτης είναι αυτός που καλείται να δώσει το νόημα που ζητά η ομάδα και να προσφέρει διέξοδο. Ο Μάρκ Λόερ ανέλαβε ένα πολύ σημαντικό συναισθηματικό καθήκον του ηγέτη: να βοηθήσει τόσο τον εαυτό του όσο και τους ανθρώπους να βρουν νόημα μέσα στο απόλυτο χάος. Για να καταφέρει να το κάνει αυτό έπρεπε να πρώτα να καταφέρει να συντονίσει τον εαυτό του και μετά να μπορέσει να εκφράσει την κοινή συναισθηματική πραγματικότητα έτσι ώστε αυτά που έκανε και όλα όσα είπε να βρίσκουν αντίκτυπο στην καρδιά των ανθρώπων (Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, 2002).

Ο ηγέτης έχει ως καθήκον του να προκαλεί τον ενθουσιασμό και την αισιοδοξία για δουλειά, καθώς και να καλλιεργεί ένα κλίμα ομαδικότητας, συνεργασίας και εμπιστοσύνης. Από αυτή τη διαπίστωση καταλήγει κανείς στο ότι οι τέσσερις βασικοί τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης – αυτοεπίγνωση,

αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση, διαχείριση σχέσεων –έχουν τη μεγαλύτερη σημασία σε ένα επιτυχημένο πρότυπο ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, ο ηγέτης που χειρίζεται με λάθος τρόπο τα συναισθήματά του, το πιο πιθανό είναι να έχει ελάχιστη ή καμία επίγνωσή τους. Κι αν τα συναισθήματα αυτά δεν ελέγχονται τότε θα υπάρξει πρόβλημα στις σχέσεις του με τους άλλους. Κι αυτό γιατί αν δεν έχουμε την ικανότητα να κατανοήσουμε τα δικά μας συναισθήματα (αυτοεπίγνωση), τότε δεν μπορούμε να καταλάβουμε και των άλλων, κάτι που δεν οδηγεί σε μια επιτυχημένη κοινωνική σχέση. Από την άλλη, ένας ηγέτης που καταλαβαίνει τα δικά του συναισθήματα αναπαράγει τα θετικά του στοιχεία, και προσπαθεί να βελτιώσει με όποιο τρόπο μπορεί οτιδήποτε μπορεί να προκαλέσει δυσαρμονία στο περιβάλλον τους. Έτσι ο ηγέτης μπορεί να αντιληφθεί τις ανάγκες και τα συναισθήματα των γύρω του, τα οποία μπορεί να συντονίσει. Επομένως συμπεραίνει κανείς ότι η αυτοεπίγνωση, διευκολύνει τόσο την ενσυναίσθηση, όσο και την αυτοδιαχείριση, και αυτές οι δύο μαζί συμβάλλουν στον αποτελεσματικό χειρισμό των σχέσεων με τους άλλους (κοινωνική επίγνωση / διαχείριση σχέσεων). Άρα η συναισθηματικά ευφυής ηγεσία χτίζεται στα θεμέλια της αυτοεπίγνωσης.

Αυτή η αλληλεξάρτηση λοιπόν αποτελεί τα βασικά συστατικά της αποτελεσματικής γνήσιας ηγεσίας – της αρμονίας.

APA: Συναισθηματικά Ευφυής Ηγεσία =Αυτοεπίγνωση, Αυτοδιαχείριση, Ενσυναίσθηση, Διαχείριση Σχέσεων (Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, 2002)



## 2.2 Τύποι –Στυλ ηγεσίας του Goleman

Πολύ αποφασιστικός παράγοντας για την ομάδα που έχει ως στόχο της να είναι αποτελεσματική είναι ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας . Συνεπώς, η προαγωγή των στόχων μιας ομάδας, καθορίζεται και από την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας που ασκείται μέσα σε αυτή.

Στο ερώτημα αν αποτελεσματική ηγεσία είναι εκείνη από την οποία παίρνει κανείς τα καλύτερα αποτελέσματα σύμφωνα με τα επιχειρησιακά κριτήρια και συμφέροντα ή εκείνη στην οποία τα αποτελέσματα είναι θετικά για τους ίδιους τους εργαζόμενους, η απάντηση δεν είναι εύκολη.

Η ηγεσία και αποτελεσματικότητα της είναι μία πολύ σύνθετη υπόθεση. Για αυτό υπάρχουν αρκετοί τρόποι ηγεσίας που μπορούν να επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα με τις κατάλληλες συνθήκες. Όσον αφορά την αποτελεσματική ηγεσία οι πιο γνωστές σχετικές έρευνες είναι οι παρακάτω:

### 1. Θεωρίες που αφορούν τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη

Οι ερευνητές αυτής της θεωρίας δίνουν πολύ μεγάλη σημασία στα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Θεωρούν πως οι ηγέτες ξεχωρίζουν από τους υπόλοιπους εξαιτίας ορισμένων χαρακτηριστικών τους, τα οποία χωρίζει σε 6 κατηγορίες:

A. Σωματικά (ηλικία, εμφάνιση, ευφράδεια)

B. Κοινωνικό υπόβαθρο (μόρφωση, κοινωνική θέση)

Γ. Ευφυΐα (κρίση, αντίληψη)

Δ. Προσωπικότητα (γνώσεις, ενεργητικότητα, αποφασιστικότητα)

E. Επαγγελματικά (επιτυχία, υπευθυνότητα, πρωτοβουλία)

Στ. Κοινωνικά (γόητρο, κοινωνικότητα, ευγένεια)

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, *ο ηγέτης γεννιέται κυρίως παρά γίνεται.*

Παρόλα αυτά, η συγκεκριμένη προσέγγιση αγνοεί τον υφιστάμενο και την επιρροή που αυτός ασκεί στον τρόπο της ηγεσίας και δεν εξετάζει το περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται ο ίδιος ο ηγέτης.

### 2. Θεωρίες που εξετάζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη

Αυτή η θεωρία αναλύει τη συμπεριφορά και όχι τα χαρακτηριστικά του ηγέτη.

Δέχεται την ύπαρξη 2 βασικών τύπων ηγετικής συμπεριφοράς:

A. Ηγεσία προσανατολισμένη στο καθήκον

B. Ηγεσία προσανατολισμένη στα άτομα και στις διαπροσωπικές τους σχέσεις  
Η σοβαρότερη κριτική αυτής της θεωρίας αναφέρεται στο γεγονός ότι δεν έχουν ληφθεί υπόψη παράγοντες που σχετίζονται με τις συνθήκες του περιβάλλοντος και την επίδρασή τους στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη.

*Η διοικητική σχάρα (Blake, Mouton)*

Σε αυτή την προσέγγιση η πιο δημοφιλής εφαρμογή είναι η «διοικητική σχάρα». Το μοντέλο αυτό δέχεται 2 υποθέσεις αναφορικά με τη συμπεριφορά του ηγέτη:

A) Το ενδιαφέρον του ηγέτη για την παραγωγή

B) Το ενδιαφέρον του ηγέτη για τους υφισταμένους του

Περιγράφει 5 τρόπους ηγετικής συμπεριφοράς μέσα στους οποίους κινείται το κάθε στέλεχος:

Το στυλ διοίκησης, στο οποίο επειδή το στέλεχος δεν δείχνει ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή όσο και για τους υφισταμένους του, αποκαλείται από κάποιους μελετητές «αποδυναμωμένη διοίκηση»

Το στυλ διοίκησης, στο οποίο η ηγετική συμπεριφορά ρίχνει το βάρος στην εκτέλεση καθηκόντων, με αποτέλεσμα να επικεντρώνεται ελάχιστα στους ανθρώπους «αυταρχική διοίκηση»

Το στυλ διοίκησης, στο οποίο δεν δίνεται πολύ έμφαση στην παραγωγή και τα άτομα, αποκαλείται «διοίκηση των ισορροπιών»

Το στυλ διοίκησης, στο οποίο επειδή το στέλεχος δείχνει πολύ μεγάλο ενδιαφέρον μόνο για τους ανθρώπους, ονομάζεται «διοίκηση της λέσχης»

Το στυλ διοίκησης, το οποίο επειδή χαρακτηρίζεται από το μεγαλύτερο δυνατό ενδιαφέρον και για την παραγωγή και για τους ανθρώπους, αποκαλείται «συνεργατική διοίκηση»

Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται πολύ συχνά, καθώς είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την κατάταξη των διαφόρων τρόπων ηγεσίας εκ μέρους των διοικητικών στελεχών.

3. Θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τις συνθήκες του περιβάλλοντος

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία για να είναι ένα στέλεχος αποτελεσματικό, αυτό που πρέπει να κάνει είναι να προσαρμόζεται εύκολα. Αυτό βασίζεται στο γεγονός ότι κάθε περίπτωση είναι διαφορετική. Γι' αυτό είναι σημαντικό να εξετάζονται κάθε φορά οι υπάρχουσες συνθήκες τη συγκεκριμένη στιγμή και να επιλέγεται ο πιο κατάλληλος τρόπος συμπεριφοράς του ηγέτη. Οι διαστάσεις που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς είναι οι εξής:

A. Οι ανάγκες, τα κίνητρα και οι εμπειρίες του διοικητικού στελέχους

B. Τα χαρακτηριστικά και οι απαιτήσεις της εργασίας

Γ. Οι ανάγκες, οι αξίες και οι ικανότητες των υφισταμένων

Δ. Η φιλοσοφία, οι πολιτικές και οι κανόνες της επιχείρησης

Η πιο δημοφιλής εφαρμογή των θεωριών που λαμβάνουν υπόψη τις συνθήκες του περιβάλλοντος (Situational Leadership Theory) εντοπίζεται στη *θεωρία ηγεσίας που προξενείτε από μία κατάσταση* (Hersey & Blanchard).

Οι Hersey & Blanchard επιχειρώντας να δώσουν μία άλλη εξήγηση, διατυπώνουν την άποψη πως κάθε ηγέτης μπορεί να επιλέγει συμπεριφορά είτε να αφορά καθήκοντα είτε ανθρώπους, ανάλογα με την ωριμότητα των μελών της εκάστοτε ομάδας και ανάλογα με το συγκεκριμένο καθήκον που καλείται να εκτελέσει.

#### 1. Στυλ «λέγειν» (δασκάλου)

Οι υφιστάμενοι έχουν μειωμένη ωριμότητα και χρειάζονται αρκετές οδηγίες και πολύ επίβλεψη, δηλαδή καθοδήγηση προσανατολισμένη στο έργο και λίγη σημασία στη συμπεριφορά σχέσεων.

#### 2. Στυλ «πωλητή»

Οι υφιστάμενοι έχουν μέτρια ωριμότητα και χρειάζονται: αρκετές οδηγίες και πειθώ, δηλαδή υψηλή εργοκεντρική συμπεριφορά και εξίσου υψηλό προσανατολισμό στις σχέσεις.

#### 3. Στυλ «συμμετοχικό»

Οι υφιστάμενοι στερούνται αυτοπεποίθησης και χρειάζονται επικοινωνία και συμμετοχή, δηλαδή υψηλή ανθρωποκεντρική συμπεριφορά.

#### 4. Στυλ «εξουσιοδοτικό»



Το επίπεδο είναι πολύ υψηλό και απαιτείται λίγη καθοδήγηση, πολύ πρωτοβουλία και αρκετή λήψη αποφάσεων, δηλαδή χαμηλή ανθρωποκεντρική και εργοκεντρική συμπεριφορά.

Αποτελεσματικός είναι, λοιπόν, ο ηγέτης που αξιολογεί με ακρίβεια την ωριμότητα της ομάδας του και προσαρμόζει ανάλογα τη συμπεριφορά του. Επομένως, το αποτελεσματικό του στυλ εξαρτάται από την κατάσταση που υπάρχει μέσα στην ίδια την οργάνωση.

Σε άρθρο του, με τεράστια απήχηση στο Harvard Business Review το 2000, ο Daniel Goleman, έκανε λόγο για **έξι διαφορετικούς τύπους (στυλ) ηγεσίας**, που συνδέονται άμεσα με τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και έχουν διαφορετικές επιδράσεις στην εργασιακή απόδοση και το κλίμα του οργανισμού.

Οι τύποι αυτοί είναι: ο καταπιεστικός (coercive), ο οραματιστής (visionary), ο ανθρωπιστικός (affiliative), ο δημοκρατικός (democratic), ο καθοδηγητικός (pacesetting) και ο συμβουλευτικός (coaching). Ο Goleman κατέληξε σε αυτούς τους τύπους ηγεσίας με βάση τα αποτελέσματα έρευνας της Hay/McBer σε 3.871 διευθυντικά στελέχη διεθνώς.

Οι ηγέτες με καταπιεστικό στυλ απαιτούν άμεση υπακοή, στηρίζονται στη δύναμη της θέσης τους και γενικά διακρίνονται από έλλειψη ενσυναίσθησης. Το στυλ με μια λέξη θα μπορούσε να συνοψιστεί στο «Κάντε ό,τι σας λέω» και είναι κατά βάση αποτελεσματικό σε περιόδους κρίσης, στα πολύ αρχικά στάδια μιας οργανωσιακής αλλαγής ή όταν υπάρχουν προβληματικοί εργαζόμενοι. Το γενικό αποτέλεσμα αυτού του στυλ ηγεσίας στο οργανωσιακό κλίμα είναι αρνητικό.

Από την άλλη πλευρά, ο τύπος του οραματιστή ηγέτη κινητοποιεί τα άτομα προς ένα κοινό όραμα και διακρίνεται από τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης της αυτοπεποίθησης, της ενσυναίσθησης και του καταλύτη αλλαγής. Με μια λέξη θα μπορούσε να συνοψιστεί στη φράση «Ακολουθήστε με» και είναι αποτελεσματικός όταν απαιτείται ένα νέο όραμα ή όταν χρειάζεται να δοθεί μια ξεκάθαρη γραμμή πορείας για τον οργανισμό. Η γενική του επίπτωση στο οργανωσιακό κλίμα είναι θετική.

Το ανθρωπιστικό στυλ ηγεσίας δημιουργεί αρμονία και συναισθηματικούς δεσμούς ανάμεσα στα άτομα της ομάδας. Διακρίνεται από τις ικανότητες

συναισθηματικής νοημοσύνης της ενσυναίσθησης, του χτισίματος δεσμών και της επικοινωνίας ενώ το μόντο ενός τέτοιου ηγέτη είναι «Οι άνθρωποι είναι πάνω απ' όλα». Το στυλ αυτό είναι αποτελεσματικό όταν χρειάζεται να ενδυναμωθεί η συνοχή της ομάδας ή για την εμψύχωση των ατόμων σε περιόδους κρίσης. Το δημοκρατικό στυλ οδηγεί σε συναίνεση μέσω συμμετοχικών διαδικασιών και διακρίνεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της επικοινωνίας και της συνεργασίας.

Ο δημοκρατικός ηγέτης ζητά πάντα τη γνώμη των άλλων και είναι αποτελεσματικός όταν χρειάζεται να υπάρξει κοινή συναίνεση ή να εισακουστεί η γνώμη της πλειοψηφίας των εργαζομένων. Η επίδραση στο οργανωσιακό κλίμα είναι θετική.

Στη συνέχεια, το καθοδηγητικό στυλ θέτει υψηλά κριτήρια απόδοσης και διακρίνεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της ευσυνειδησίας, των κινήτρων επιτυχίας και της πρωτοβουλίας. Το στυλ συνοψίζεται στη φράση «Κάντε ό,τι κάνω, τώρα» και δουλεύει καλύτερα όταν υπάρχει η ανάγκη για γρήγορα αποτελέσματα από μια ενθουσιώδη και ικανή ομάδα. Όμως το οργανωσιακό κλίμα

επηρεάζεται αρνητικά γιατί καταπιέζεται η δημιουργικότητα και δημιουργείται μια ατμόσφαιρα ασφυξίας.

Τέλος, το συμβουλευτικό στυλ δίνει έμφαση στην περαιτέρω ανάπτυξη των εργαζομένων και διακρίνεται από τις ικανότητες της ανάπτυξης άλλων, της ενσυναίσθησης και της αυτεπίγνωσης. Συνοψίζεται στο «Δοκιμάστε αυτό» και είναι αποτελεσματικό για τη βελτίωση και ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού και αξιοποίηση των δυνατοτήτων του.

Οι πραγματικά επιτυχημένοι και αποτελεσματικοί ηγέτες δεν χρησιμοποιούν μόνο ένα απ' αυτά τα στυλ, αλλά διαθέτουν «ευλυγισία» και εναλλάσσουν στυλ ανάλογα με τις ανάγκες που βλέπουν ότι δημιουργούνται στην επιχείρηση. Ο Goleman θεωρεί ότι οι ηγέτες που επιδεικνύουν τέσσερα από τα έξι στυλ και κυρίως το οραματιστικό, το δημοκρατικό, το ανθρωπιστικό και το συμβουλευτικό δημιουργούν το καλύτερο οργανωτικό κλίμα στις επιχειρήσεις τους και επιτυγχάνουν τις μεγαλύτερες επιδόσεις <http://www.plant-management.gr/online/article.asp?returnPage=ARTICLE&group=2&section=5&articleid=1351&page=2>.

### **2.3 Καταλληλότητα θεωριών ηγεσίας για τις αποτελεσματικές ομάδες**

Καθώς μελετά κανείς τις παραπάνω θεωρίες είναι φανερό ότι η κατηγορία που δίνει μεγάλη σημασία στα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη δεν έχει σχέση με ομαδική αποτελεσματικότητα ως εκ του ορισμού της. Ωστόσο, η κατηγορία, (θεωρίες που εξετάζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη) επειδή αφορά τα άτομα και πιο πολύ η θεωρία των Blake & Mouton έχει μεγάλη σχέση με την επίτευξη των στόχων μιας ομάδας και γι' αυτό η μελέτη αυτή οδηγεί σε χρήσιμα συμπεράσματα. Πέραν αυτού, παρόμοια αποτελέσματα διεξάγονται από το σύνολο των θεωριών της τρίτης κατηγορίας που εξετάζουν τις συνθήκες του περιβάλλοντος. Αν ορίσουμε ένα κεντρικό συμπέρασμα από όλες τις θεωρίες, που συμβαδίζει με το να προωθεί την ομαδική αποτελεσματικότητα, είναι σίγουρο ότι η απάντηση στην ερώτηση ποιο είναι το πιο αποτελεσματικό ηγετικό στυλ είναι εκείνο που εφαρμόζεται ανάλογα με την περίπτωση. Είναι ευρέως αποδεκτό ότι το πιο αποτελεσματικό ηγετικό στυλ σημαίνει ευελιξία. Επομένως αποτελεσματικές ομάδες υπάρχουν, όταν οι προϊστάμενοι χρησιμοποιούν διάφορα ηγετικά στυλ και αναπτύσσουν τις ικανότητές των υφισταμένων τους. Ένας ηγέτης για να θεωρηθεί αποτελεσματικός προσαρμόζει έτσι το στυλ του, ώστε να παρέχει στην ομάδα του ότι η ίδια δεν είναι σε θέση να δώσει στον εαυτό της και να προωθεί τη συμμετοχικότητα. Αποτελεσματική ηγεσία, είναι η κατανόηση των αναγκών της ομάδας και η λύση αυτών. Αν επομένως αναλογιστεί κανείς πως το έχει κάποιος γνώσεις συνεπάγεται πως έχει τη δύναμη να ηγηθεί μιας ομάδας. Το να μεταφέρει λοιπόν αυτή τη γνώση στην ομάδα αποδεικνύει έμπρακτα το ενδιαφέρον του γι' αυτή. (Μασσαχού Κωνσταντίνα, 2008-09)

### **2.4 Η ομαδική συναισθηματική νοημοσύνη**

Οι περισσότεροι οργανισμοί και επιχειρήσεις, για την επίτευξη των έργων τους και για να επιτύχουν τους στόχους τους βασίζονται περισσότερο στη λειτουργία ομάδων, παρά στα άτομα ξεχωριστά. Ως πρότυπό της ομαδικής συναισθηματικής νοημοσύνης, χρησιμοποιείται το πρότυπο της ατομικής συναισθηματικής νοημοσύνης. Μεγάλη διαφορά από την ατομική συναισθηματική νοημοσύνη, παρουσιάζει η σημασία στις συμπεριφορές και τους κανόνες που διαμορφώνονται καθώς η ομάδα επιθυμεί να προσεγγίσει το έργο της

και όχι τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης των μελών της. <<Μια ομάδα που απαρτίζεται από μέλη με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης, δεν είναι απαραίτητα μια ομάδα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη>>. [Druscat, V.U. & Wolff, S. 2001, p.82)Γι' αυτό το λόγο υπάρχουν θεωρητικά μοντέλα που να εξετάζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη των ομάδων, στα οποία έχουν τη βάση τους και ειδικά εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης.(π.χ. το WEIP:Workgroup Emotional Intelligent Profile (Jordan, 2002) είναι ένα εργαλείο αυτό-αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης των ομάδων).

Η ατομική συναισθηματική νοημοσύνη συγκριτικά με την ομαδική συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο περίπλοκη. Εκφράζει τη δυνατότητα μιας ομάδας να ενεργεί έτσι ώστε να είναι συναισθηματικά αποτελεσματική σε τρία επίπεδα:

- Στο πως τα μέλη σχετίζονται μεταξύ τους
- Αποφασίζουν στα πλαίσια της ομάδας
- αντιδρούν σε άτομα που δεν είναι μέλη της ομάδας.

Η Druscat Vanessa και ο Steven Wolff (2001) βασιζόμενοι στη θεωρία του Goleman για τη ρύθμιση του συναισθήματος σε τρία επίπεδα, ατομικό, ομαδικό και εξωτερικών σχέσεων για να φτάσει να καταλήξει σε εννιά κανόνες, που έχουν ως αποτέλεσμα τη συναισθηματική αυτεπίγνωση μιας ομάδας και ρυθμίζουν τη λειτουργία της, έτσι ώστε να είναι σε θέση να λειτουργήσει συναισθηματικά αποτελεσματικά.



Πτυχές μοντέλου συναισθηματικής νοημοσύνης Druscat & Wolff (2001) από το Technical Manual της GEI Survey, Wolff, S. 2006:

<b>3 Επίπεδα</b>	<b>6 Διαστάσεις</b>	<b>9 Κανόνες</b>
Ατομικό	Ομαδική επίγνωση των μελών	Διαπροσωπική κατανόηση
	Ομαδική Διαχείριση των μελών	Αντιμετώπιση μελών που δεν ακολουθούν τους κανόνες
		Στοργική συμπεριφορά
Ομαδικό	Ομαδική αυτεπίγνωση	Αυτοαξιολόγηση της ομάδας
	Ομαδική αυτοδιαχείριση	Καλλιέργεια ικανοτήτων, συνθηκών για εργασία με συναίσθημα
		Δημιουργία θετικού, υποστηρικτικού περιβάλλοντος
Ενεργή επίλυση προβλημάτων		
Εξωτερικό (Εξωτερικών σχέσεων)	Ομαδική κοινωνική επίγνωση	Οργανωσιακή αντίληψη
	Ομαδική διαχείριση εξωτερικών σχέσεων	Χτίσιμο εξωτερικών σχέσεων

Αυτά τα τρία επίπεδα, ατομικό, ομαδικό και εξωτερικό, με αυτούς τους εννιά κανόνες σκοπό τους έχουν να προάγουν την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της ομάδας, να συμμετέχουν σε μια συλλογική ταυτότητα. Προκειμένου να υπάρξει ομόνοια και σύμπνοια στο εσωτερικό της ομάδας και ένα αίσθημα ασφάλειας στα μέλη της, στο ατομικό επίπεδο, η ομάδα οφείλει να γνωρίζει τις ανάγκες, τις δυνατότητες και τα συναισθήματα των ατόμων που την απαρτίζουν(Διαπροσωπική κατανόηση), να υποστηρίζει και να σέβεται τα μέλη της, και να επιβραβεύει τις προσπάθειές τους (Στοργική συμπεριφορά).Επίσης οφείλει να προασπίζει την ενότητά της αντιμετωπίζοντας διασπαστικές συμπεριφορές (Αντιμετώπιση μελών που δεν

ακολουθούν τους κανόνες). Στο ομαδικό επίπεδο οι κανόνες αφορούν την αυτό-αξιολόγηση της ομάδας και να δημιουργούνται προϋποθέσεις ώστε να μπορεί να εκφραστεί το συναίσθημα της ομάδας και να δημιουργηθεί ένα αισιόδοξο και θετικό κλίμα στην ομάδα καθώς και την αντίχνευση και έγκαιρη αντιμετώπισή των προβλημάτων τους μέσα στην ομάδα. Κάποιες πάλι από τις πολύ πιο απλές προτάσεις από τους συγγραφείς αυτού του μοντέλου, είναι να υπενθυμίζονται στα μέλη οι σημαντικοί και θετικοί στόχοι της ομάδας, και να αφιερώνεται χρόνος στο να συζητηθούν δύσκολα θεرمότατο τρίτο επίπεδο των εξωτερικών σχέσεων αφορά το βαθμό όπου η ομάδα αναγνωρίζει τις ανάγκες των ατόμων και των ομάδων έξω από αυτή και στο να γνωρίζει το ρόλο της ως μέρος ενός ευρύτερου οργανισμού. Η διάθεση για άνοιγμα και επικοινωνία εκτός των τειχών της ομάδας, τη βοηθά να αποκτήσει πόρους για να πετύχει τους σκοπούς της και να αναγνωριστεί το έργο της.

Στο σημείο αυτό θα αναφερθούν τα αποτελέσματα μιας σειράς ερευνών που αφορούν την ομαδική συναισθηματική νοημοσύνη. Οι Moriarty και Backley (2003) εφάρμοσαν ένα πρόγραμμα βελτίωσης συναισθηματικής νοημοσύνης, σε ομάδες οικονομικού τμήματος προπτυχιακών φοιτητών, προσομοιώνοντας έτσι εργασιακές ομάδες. Η έρευνά τους είχε ως αποτέλεσμα το εξής: το πρόγραμμα βελτίωσης συναισθηματικής νοημοσύνης που συμμετείχαν οι μαθητές, οδήγησε σε αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη, παρ' όλα αυτά όμως απλή κατάρτιση με διανοητική μόνο μάθηση δεν είναι αρκετή για να γίνουν αλλαγές στις συμπεριφορές. Οι Jordan,(2002) μελετώντας 448 Αυστραλούς φοιτητές διαφόρων ηλικιών οι οποίοι μετείχαν σε πρόγραμμα επικοινωνίας και διοικητικών ικανοτήτων σε μια προσπάθεια να ανακαλυφθεί η σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ομαδικής εστίασης στο στόχο, καθώς και η ομαδική αποτελεσματικότητα, κατέληξαν πως το μέσο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των μελών που απαρτίζουν μια ομάδα επηρεάζει αρχικά την απόδοση της ομάδας. Οι Jordan, Lawrence και Troth (2006) οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα πως η εστίαση στις ατομικές διαθέσεις των μελών της ομάδας μπορεί να είναι θετική καταρρίπτοντας έτσι προηγούμενες μελέτες για την επίδραση της έντασης στην ομαδική απόδοση (Goleman, 2000).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### 3.1 Συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας

Η συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο είναι ιδιαίτερα ξηραντική αφού καθορίζει σε μεγάλο βάθος την προσαρμοστική ικανότητα του εργαζομένου, την δυνατότητά του να εργάζεται κάτω από συνθήκες πίεσης, την ικανότητά του για την επίτευξη ενός στόχου, την ικανότητα του να διαχειρίζεται καταστάσεις όπου ανακύπτουν συγκρούσεις μεταξύ των υπαλλήλων, την δημιουργία κινήτρων, την ιεράρχηση των στόχων του, τη ικανότητά του να συνεργάζεται ατομικά με τους συναδέλφους του, την ικανότητά του να δημιουργεί δάσους με τους άλλους υπαλλήλους κ.α. Είναι χαρακτηριστικό από έρευνες που έχουν γίνει ότι η πρόσληψη, η παράδοση και η προαγωγή του άτονου εξαρτώνται μόνο κατά 15% από τις τεχνικές γνώσεις και ικανότητες. Το υπόλοιπο 85% εξαρτάται από την ικανότητα ανάπτυξης και διατήρησης διαπροσωπικών σχέσεων, η οποία ικανότητα είναι βασικό χαρακτηριστικό της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Ο D. Goleman υποστήριξε ότι αναφορικά με τον εργασιακό χώρο αυτοί που θα πρέπει να κατέχουν υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης είναι οι ιδιοκτήτες και τα διευθυντικά στελέχη τα οποία ουσιαστικά διοικούν τους υπαλλήλους και συνεπώς θα πρέπει να υιοθετούν διοικητικές πρακτικές και μεθόδους οι οποίες θα συμβάσουν στη εξύψωση του ηθικού τους και της παραγωγικότητάς τους. Ο manager με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο εργασίας μειώνει τις διαφωνίες, ελαττώνει τις αντιπάθειες και ενθαρρύνει το προσωπικό να είναι ένθερμο και αποδοτικό. Ο manager δεν θα πρέπει να κάνει κατάχρηση εξουσίας αλλά κύριο μέλημά του θα πρέπει να είναι το να πείθει τους υπαλλήλους να εργάζονται προς ένα κοινό στόχο. Και πράγματι τίποτα δεν είναι περισσότερο ουσιαστικό από το να αναγνωρίζουμε τα βαθύτερα συναισθήματα μας και ποιες αλλαγές μπορούν να μας βοηθήσουν να έχουμε περισσότερη ικανοποίηση στη εργασία μας. Επιπρόσθετα ένας manager με συναισθηματική νοημοσύνη ξέρει να μετατρέπει τα παράπονα σε εποικοδομητικά σχόλια, δικτυωμένη συνεργασία και την δημιουργία εργασιακής ατμόσφαιρας όπου η διαφορετικότητα εκτιμάται, παρά να είναι αιτία προστριβών. (Goleman, D. (1998).

Η Fredrickson (1998) ανέπτυξε το broaden-and build model, το οποίο συνέβαλε στην καλύτερη κατανόηση του συναισθήματος. Όταν λοιπόν οι άνθρωποι βιώνουν θετικά συναισθήματα όπως η αγάπη, η χαρά, η ευχαρίστηση και το ενδιαφέρον, μπορούν να βελτιώνουν και να εμπλουτίζουν το ρεπερτόριο των σκέψεων και των πράξεων που χρησιμοποιούν όταν κληθούν να αντιμετωπίσουν επαγγελματικές προκλήσεις. Συνεπώς η ύπαρξη θετικών συναισθημάτων διευρύνουν το πεδίο των εναλλακτικών λύσεων στις οποίες τα άτομα μπορεί να προβούν για να επιλύσουν ένα πρόβλημα ενώ χαρακτηρίζονται από μεγάλη ποικιλία δράσεων, στις οποίες μπορεί να καταφύγουν για να επιτύχουν ένα στόχο. Τα θετικά επίσης συναισθήματα βοηθούν στην εξάλειψη και την αντιμετώπιση των συνεπειών των αρνητικών συναισθημάτων. Ένα τρίτο αποτέλεσμα της βίωσης θετικών συναισθημάτων είναι η κινητοποίηση μηχανισμών που οδηγούν σε ψυχική και συναισθηματική ευημερία και βοηθούν στην δημιουργία ισχυρών ψυχικών θεμελίων που θα εξασφαλίσουν στο άτομο μια ικανοποιητική ψυχική υγεία. Τα στελέχη λοιπόν μιας εταιρείας και γενικότερα όσοι ασκούν διοικητικό ρόλο θα πρέπει να δημιουργήσουν όλες εκείνες τις προϋποθέσεις που θα συμβάλουν στην ανάπτυξη θετικών συναισθημάτων από τους υπαλλήλους. Η δημιουργία ενός ομαλού εργασιακού κλίματος από το οποίο οι εργαζόμενοι θα αντλούν μεγάλη ευχαρίστηση θα έχει ευεργετικές επιπτώσεις στην ψυχολογία και στην παραγωγικότητά τους.



### **3.2 Η συναισθηματική νοημοσύνη στη σχέση προϊστάμενου εργαζόμενου**

Έχει διαπιστωθεί ότι η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά τους εργαζομένους να χρησιμοποιούν τις συναισθηματικές τους δράσεις με τρόπο που επηρεάζει θετικά την απόδοση στην εργασία τους ,οδηγεί σε υψηλά οικονομικά οφέλη,και τους παροτρύνει να επικεντρωθούν στα συγκεκριμένα τους καθήκοντα



χωρίς να επηρεάζονται από παρορμήσεις που τους θέτουν εκτός των στόχων τους. Στο επίπεδο της σχέσης προϊσταμένου –υφισταμένου ,κρίνεται αναγκαίο για ένα προϊστάμενο να διαθέτει υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης εφόσον είναι πλέον αποδεδειγμένο πως ένας υπάλληλος ακόμη και εάν ο ίδιος δεν διαθέτει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό θετικά από έναν προϊστάμενο με αυτήν την ικανότητα, εκτός αυτού ο υπάλληλος μπορεί να αξιολογηθεί σε μεγαλύτερο βαθμό και να χρησιμοποιηθεί με αποδοτικότερο τρόπο από τον προϊστάμενο του. Ειδικά σε τμήματα όπου ο συναισθηματικός παράγοντας παίζει εξέχοντα ρόλο οι υφιστάμενοι έχουν μεγαλύτερη ανάγκη από την συναισθηματική υποστήριξη του προϊσταμένου τους. Κατά γενική ομολογία ,ένας προϊστάμενος πρέπει να βελτιώνει αλλά και να διατηρεί τις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος σε υψηλά επίπεδα, να καλλιεργεί τον ενθουσιασμό, την αυτοπεποίθηση και τη θετική σκέψη της ομάδας του ώστε να αποκομίζει τα μέγιστα τόσο σε επίπεδο οικονομικών απολαβών όσο και σε διαπροσωπικό επίπεδο, ο προϊστάμενος δηλαδή πρέπει να είναι ικανός να κατανοεί και να χειρίζεται κατάλληλα ,ανά περίπτωση δικά του συναισθήματα αλλά και αυτά των υφισταμένων του.

Κατά γενική ομολογία ,ένας προϊστάμενος πρέπει να βελτιώνει αλλά και να διατηρεί τις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος σε υψηλά επίπεδα, να καλλιεργεί τον ενθουσιασμό, την αυτοπεποίθηση και τη θετική σκέψη της ομάδας του ώστε να αποκομίζει τα μέγιστα τόσο σε επίπεδο οικονομικών απολαβών όσο και σε διαπροσωπικό επίπεδο, ο προϊστάμενος δηλαδή πρέπει να είναι ικανός να κατανοεί και να χειρίζεται κατάλληλα ,ανά περίπτωση, τα δικά του συναισθήματα αλλά και αυτά των υφισταμένων του.

Νεότερες έρευνες πιστοποιούν ότι εάν ο προϊστάμενος έχει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη τότε είναι ικανός να προάγει αλτρουιστικές συμπεριφορές που βοηθούν στην αύξηση της απόδοσης αλλά και να βοηθά τους υπαλλήλους του να έχουν υψηλότερη απόδοση και ικανοποίηση από τη εργασία τους (Wong & Law, 2002).Αυτό είναι αποτέλεσμα του ότι εάν ο προϊστάμενος καταλαβαίνει τα συναισθήματα του υφισταμένου του μπορεί να τον διευκολύνει να αντιμετωπίσει πολλές καταστάσεις αλλά και να αποκτήσει αυτοπεποίθηση που θα του επιτρέψει να εκφράσει τη δημιουργικότητα του ( Frederickson, 2003 ), θα ευνοήσει τη συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων αλλά και θα συντονίσει επιτυχώς τις ενέργειές που θα αυξήσουν την απόδοση. Σε αυτό το σημείο πρέπει να

σημειωθεί ότι όλες οι έρευνες που έχουν γίνει αφορούν στην άμεση σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης του προϊσταμένου σε συνάρτηση με τις αποδόσεις των ενεργειών του υπαλλήλου αλλά ακόμη δεν έχει δημοσιευθεί κάποια έρευνα σχετικά με τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης του προϊσταμένου, της συναισθηματικής νοημοσύνης του υφισταμένου και των αποτελεσμάτων αυτής της αλληλεπίδρασης.

Είναι επίσης σημαντικό να τονιστεί πως οι υπάλληλοι που δεν διαθέτουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχουν μεγαλύτερη ανάγκη και επηρεάζονται περισσότερο από έναν προϊστάμενο με αυτήν την ικανότητα ενώ οι υπάλληλοι που έχουν αυτό το προτέρημα δεν φαίνεται να επηρεάζονται στον ίδιο βαθμό (Druskat&Wolff, 2001). Ο βαθμός που ο συναισθηματικός παράγοντας συμμετέχει σε μία εργασιακή θέση είναι πού σημαντικό και καθορίζει κατά ένα μεγάλο ποσοστό εάν θα πρέπει οι εργαζόμενοι να διαθέτουν ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη και κατά πόσο οι υφιστάμενοι έχουν ανάγκη την υποστήριξη του προϊσταμένου τους (Wong & Law, 2002). Για παράδειγμα, μία εργασία κατά την οποία ο εργαζόμενος έρχεται σε επαφή με κοινό και πρέπει να διαχειριστεί κατάλληλα τα συναισθήματα του αλλά και να κατανοεί τις αντιδράσεις και τις απαιτήσεις των άλλων μέσα σε λίγο χρόνο και με αποτελεσματικό τρόπο.

Γι' αυτό το λόγο η συναισθηματική νοημοσύνη πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη κατά τη διαδικασία των προσλήψεων αλλά και η εκπαίδευση σε αυτό τον τομέα είναι πολύ σημαντική και είναι καλό οι εταιρείες να δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στο να εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους τους κατάλληλα, δεδομένου ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μία ικανότητα που μπορεί να βελτιωθεί μέσω εκπαίδευσης (Wong & Law, 2002).

### **3.3 Τα πλεονεκτήματα από την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης**

Μέσα από την καλλιέργεια και την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης, τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει κάποιος και πως μπορούν να τον βοηθήσουν στην εργασία του το άτομο έχει την δυνατότητα να:

- κατανοεί τα συναισθήματα και τα κίνητρα των άλλων,
- κατανοεί τις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών του,
- θέτει κίνητρα στον εαυτό του,

- μπορεί να ελέγχει τα συναισθήματα του,
- μπορεί να εργάζεται κάτω από πίεση,
- μπορεί να συνεργάζεται με άλλους για την επίτευξη ενός στόχου,
- μπορεί να εμπνέει και να ηγείται,
- παίρνει πρωτοβουλίες,
- αποκτάει επίγνωση του ρίσκου, αλλά δεν φοβάται να ρισκάρει,
- αποκτάει πίστη στις ικανότητες του και αισιοδοξία,
- κάνει σωστή ιεράρχηση στόχων και αναγκών,
- γνωρίζει να διαχειρίζεται τις διαφωνίες,
- αποκτάει ικανότητα πειθούς και επικοινωνίας.

Στόχος της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι να διευκολύνει το άτομο να γνωρίσει τον εαυτό του και τα συναισθήματά του, έτσι ώστε να οδηγηθεί σε προσωπική επιτυχία.

Τα άτομα που μπορούν να καταλάβουν τα συναισθήματά τους μπορούν να αναγνωρίσουν τις αντιδράσεις τους με μεγαλύτερη ακρίβεια και έτσι να προσαρμοστούν πιο εύκολα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Οι συναισθηματικά νοήμονες άνθρωποι έχουν μεγαλύτερη αυτοεπίγνωση αναφορικά με τα δυνατά και αδύναμα σημεία τους και για αυτόν ακριβώς τον λόγο έχουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, αισιοδοξία, ευελιξία και καινοτόμο συμπεριφορά. Από την άλλη, χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης είναι υπεύθυνα για την εμφάνιση ανασφάλειας και μειωμένης δυνατότητας προσαρμογής. Τα χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης συνεπάγονται μια πληθώρα αρνητικών συναισθημάτων, όπως φόβο, θυμό και εχθρικότητα. Σχετίζονται με μειωμένη ενέργεια, με μειωμένη διάθεση για συνεργασία, με απάθεια. Επίσης, πολλές έρευνες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η μειωμένη συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται με υψηλά επίπεδα καπνίσματος, κατανάλωσης αλκοόλ και κοινωνικής απομόνωσης (Brackett, Mayer & Warner, 2004).

Έρευνες δείχνουν, ότι τα άτομα που μπορούν να ελέγχουν τα συναισθήματά τους είναι περισσότερο υγιή, γιατί «μπορούν να αντιληφθούν επακριβώς την συναισθηματική τους κατάσταση, γνωρίζουν πότε και πώς να εκφράσουν τα συναισθήματά τους και μπορούν να ρυθμίσουν αποτελεσματικά την διάθεσή τους» (Goleman, D 1998).

Υπάρχει μια αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στο άγχος και στην συναισθηματική νοημοσύνη, γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι συναισθηματικά νοήμονες άνθρωποι μπορούν να προσαρμοστούν πιο εύκολα στις απαιτήσεις και στις πιέσεις του περιβάλλοντός τους (Tsaousis & Nikolaou, 2005). Επίσης τα άτομα αυτά καθώς αλληλεπιδρούν με το κοινωνικό τους περιβάλλον, δημιουργούν σχέσεις κέρδους-κέρδους (win-win) για τον εαυτό τους και τους άλλους. Συνήθως ανήκουν σε ένα διαρκώς διευρυνόμενο δίκτυο κοινωνικών σχέσεων (Goleman,D, 2004).

Γενικά τα άτομα με μεγάλη συναισθηματική νοημοσύνη έχουν την ικανότητα να επιμένουν και να παρακινούν τον εαυτό τους και τους άλλους σε δύσκολες καταστάσεις, να ελέγχουν τα συναισθήματά τους καθώς και να αναπτύσσουν υψηλά επίπεδα ενσυναίσθησης. Επίσης, δείχνουν μμεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία και υιοθετούν ηθική στάση απέναντι στην εργασία τους (Mayer,J.D,& Salovey, P,1993). Οι George και Jones προτείνουν ότι οι συναισθηματικά νοήμονες υπάλληλοι μπορούν να κατανοήσουν πιο εύκολα και πιο γρήγορα την ανάγκη για αλλαγή και να προσαρμοστούν με αυτήν (Vakola, Tsaousis & Nikolaou, 2004). Τα υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης οδηγούν στην επιτυχία. Όσο πιο περίπλοκη είναι η εργασία, τόσο πιο μεγάλη σημασία έχει η ύπαρξη συναισθηματικής νοημοσύνης.

Αντίθετα, μειωμένα επίπεδα αυτού του είδους νοημοσύνης εμποδίζουν τα άτομα να φθάσουν στο απόγειο της επίδοσής τους. Βέβαια, πάνω στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν ασκηθεί και κάποιες αρνητικές κριτικές. Ο Locke επιτίθεται στην συναισθηματική νοημοσύνη ως θεωρητική έννοια, υποστηρίζοντας ότι δεν έχει οριστεί επακριβώς και δεν έχει τύχει μιας ικανοποιητικής πρακτικής εφαρμογής (Goleman,D,Boyatzis,R, 2002). Άλλοι υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι τίποτα άλλο, παρά ένας επανορισμός της κοινωνικής νοημοσύνης καθώς και ότι δεν υπάρχουν σημαντικές ικανότητες που να συνδέονται με το συναίσθημα. Όμως διαφωνίες ως προς την έννοια αυτή δεν υπάρχουν μόνο ανάμεσα στους επικριτές της, αλλά και μεταξύ των υποστηρικτών της, από τη στιγμή που οι τελευταίοι υιοθετούν διαφορετικές απόψεις ως προς την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης (Goleman, 2000 ).

### **3.4 Τρόποι βελτίωσης της συναισθηματικής νοημοσύνης**

Σύμφωνα με τους Mayer και Salovey, η συναισθηματική νοημοσύνη καλλιεργείται νωρίς στην ζωή του ατόμου από την οικογένεια και τον ευρύτερο κοινωνικό περίγυρο, αλλά το επίπεδό της μπορεί να βελτιωθεί καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του (Frederickson, 2003). Αυτό για το οποίο δημιουργείται θέμα είναι σε ποιο στάδιο της ζωής του ανθρώπου είναι πιο αποτελεσματική η εκπαίδευση πάνω στην συναισθηματική νοημοσύνη. Αν και θεωρείται ότι κατά την παιδική ηλικία εκπαιδεύεται το άτομο πιο αποτελεσματικά πάνω στις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, αυτές θεωρούνται εύπλαστες και κατά συνέπεια επιδέχονται βελτίωσης και αλλαγών.

Η κατανόηση της σπουδαιότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης και η διδασκαλία των δεξιοτήτων αποτελούν το πρώτο βήμα ανάπτυξης. Στη συνέχεια μία εξατομικευμένη προσέγγιση καθώς και παρακολούθηση και συζήτηση με έναν καθοδηγητή θεωρείται η πιο αποτελεσματική πρακτική στην πορεία προς την αλλαγή.

Όπως φαίνεται και από τα στοιχεία που προαναφέρθηκαν, η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι μια αρκετά προκλητική προοπτική, που εξασφαλίζει όχι μόνο επαγγελματική επιτυχία, αλλά και μία καλύτερη και πιο ουσιαστική σχέση με τον εαυτό μας, καθώς και προσωπική ικανοποίηση και ολοκλήρωση. Μια προκλητική προοπτική, της οποίας την διαδρομή αξίζει να εξερευνήσει κανείς, μιας και καταλήγει στην «επιτυχία».

Για να βελτιώσει κανείς τη συναισθηματική του νοημοσύνη χρειάζεται μεγάλη υπομονή και κυρίως θέληση. Μερικοί τρόποι είναι οι εξής:

- \* Αναγνωρίστε τα συναισθήματά σας.
- \* Αναλάβετε την ευθύνη των συναισθημάτων σας
- \* Προσπαθήστε να προβλέψετε τα συναισθήματά σας
- \* Προσπαθήστε να είστε λιγότερο επιθετικοί

Μέσα από την καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης, το άτομο έχει την δυνατότητα να: κατανοεί τα συναισθήματα και τα κίνητρα των άλλων κατανοεί τις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών του θέτει κίνητρα στον εαυτό του μπορεί να ελέγχει τα συναισθήματα του μπορεί να εργάζεται κάτω από πίεση μπορεί να συνεργάζεται με άλλους για την επίτευξη ενός στόχου μπορεί να εμπνέει και να ηγείται παίρνει πρωτοβουλίες αποκτάει επίγνωση του ρίσκου,

αλλά δεν φοβάται να ρισκάρει αποκτάει πίστη στις ικανότητες του και αισιοδοξία κάνει σωστή ιεράρχηση στόχων και αναγκών γνωρίζει να διαχειρίζεται τις διαφωνίες αποκτάει ικανότητα πειθούς και επικοινωνίας

Ο Dr. Goleman μέσα από συνεχείς έρευνες, έχει αποδείξει ότι το 80% της αποτελεσματικότητας των διοικητικών στελεχών οφείλεται στην ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης που διαθέτουν. Με άλλα λόγια το επίπεδο του IQ συνεισφέρει όχι περισσότερο από 20% στην ικανότητα του ατόμου να λειτουργεί αποτελεσματικά και επιτυχημένα στο πλαίσιο της επιχείρησης.

Η βελτίωση του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ένα επιθυμητό αποτέλεσμα, τόσο για τους εργαζομένους, όσο και για τους εργοδότες. Συγκρίσεις που έχουν γίνει ανάμεσα σε άτομα που συμμετείχαν σε προγράμματα εκπαίδευσης και σε άτομα που δεν συμμετείχαν δείχνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να διδαχθεί επιτυχώς (Δρ Μπρίνια Β., 2008).



## **Β΄ ΜΕΡΟΣ: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>**

**4.1 Σκοπός** της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθεί ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης που διαδραματίζει στο χώρο εργασίας αλλά και η έκφραση αρνητικών και θετικών συναισθημάτων σε αυτόν.

Πέραν του αρχικού σκοπού όμως ένας **στόχος** της συγκεκριμένης έρευνας είναι η δημιουργία μιας πρώτης εντύπωσης για τη θέση που κατέχει η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο της εργασίας. Επίσης στοχεύει στο να κατανοήσουμε την σπουδαιότητα της διάθεσης των συναισθημάτων κατά την διάρκεια της εργασίας, όπως και την σύνδεση της ικανοποίησης των υπαλλήλων με την συσχέτιση που υπάρχει με την απόδοση στην εργασία.

Σε αυτό το σημείο, αξίζει να αναφερθεί η συνεργασία μας με τον κύριο Δημήτρη Αδόργιαστο, ο οποίος μαζί με τη γυναίκα του Μάρθα Αδόργιαστου, πραγματοποίησε τριήμερο σεμινάριο συναισθηματικής νοημοσύνης στην Αλεξανδρούπολη (4-5 Φεβρουαρίου 2012) από όπου και ζητήσαμε να μας δώσει πληροφορίες, αλλά και τις γνώσεις του για το συγκεκριμένο θέμα. Ο ίδιος ήταν αρκετά συνεργάσιμος, όπως και η υπεύθυνη της διοργάνωσης, δικηγόρος, κυρία Θέκλα Λουτσίου, που μας χορήγησε τα ερωτηματολόγια που δόθηκαν στο σεμινάριο, ώστε να διευρύνουμε περισσότερο τους ορίζοντες μας για τη δημιουργία της παρούσας έρευνας. Ακόμα, ο κύριος Αδόργιαστος είναι συγγραφέας του βιβλίου ΕυφυΐαΧ2 (2008) και δημιουργός της ιστοσελίδας [www.mentalityvillage.gr](http://www.mentalityvillage.gr) όπου υπάρχουν άρθρα για τη συναισθηματική νοημοσύνη αλλά και άλλα θέματα.

### **4.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

#### **4.2.1 Ερευνητικά ερωτήματα**

- Ένα άτομο με “καλή” συναισθηματική νοημοσύνη έχει καλύτερη απόδοση στην εργασία του;
- Η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει τις σχέσεις με τους συναδέλφους;

- Ένα άτομο με “καλή” συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο ικανό να ανταπεξέλθει αποτελεσματικά σε δυσκολίες και προβλήματα που μπορεί να προκύψουν μέσα στον εργασιακό χώρο;
- Η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά στην καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των συνεργατών;
- Η “καλή” συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά το άτομο να κατανοήσει καλύτερα τον εαυτό του;

**4.2.2** Όσο αναφορά τη *σημαντικότητα της έρευνας* που πραγματοποιήθηκε είναι αξιόλογο να αναφερθεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στο χώρο της εργασίας, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, και σχετίζεται με την ανάπτυξη της αποτελεσματικότητας της ομαδικής εργασίας. Επίσης, εμπλέκεται με τη διαχείριση των ικανοτήτων και των συναισθημάτων αλλά και την ανάπτυξη και την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, την πρόβλεψη με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα των προσδοκιών των πελατών και γενικότερα την ύπαρξη καλών επιλογών. Έτσι υπήρξε μια προσπάθεια αντίληψης της μεγάλης σημασίας που η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να διαδραματίσει στην καθημερινότητα μας. Εξάλλου για να αντιληφτούμε τα θέματα από τη σκοπιά του συνομιλητή μας, οφείλουμε να προσπαθήσουμε να έρθουμε στη θέση του διαφορετικά δεν μπορούμε να είμαστε επιτυχημένοι στην διαπροσωπική μας επικοινωνία, στις διαπροσωπικές και επαγγελματικές μας σχέσεις. Τέλος, η μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πολύ δελεαστική, καθώς ως έννοια της ξεφεύγει από τη λογική και θέτει σε πρωταρχικό ρόλο την λογική της καρδιάς και το συναίσθημα, στοιχεία τα οποία έχουν αναπόφευκτα μπει σε δεύτερη μοίρα στις σημερινές κοινωνίες. Και μόνο αυτό το γεγονός είναι αρκετό για να την κατατάξουμε ως μία από τις πολυτιμότερες έννοιες στο χώρο των κοινωνικών επιστημών και να τη διερευνήσουμε.

**4.2.3** Η έρευνα είναι μια διαδικασία, η οποία γίνεται με σκοπό τη κατανόηση ενός θέματος και την απόκτηση της γνώσης. Ακόμη στοχεύει στην εξήγηση των κοινωνικών φαινομένων. Η έρευνα γίνεται με οργανωμένο και συστηματικό τρόπο



με σκοπό την εξεύρεση απαντήσεων σε ερωτήσεις μετά από μελέτη και εξέταση ενός θέματος με ένα λεπτομερή και ακριβή τόπο. (Κυριαζή Ν., 2007).

Οι ερευνητικές μέθοδοι διακρίνονται σε **ποιοτικές και ποσοτικές**. Όσον αφορά τις ποιοτικές μεθόδους τα στοιχεία που τις χαρακτηρίζουν είναι ότι έχουν μια φυσιολογική ροή και σε μεγάλο βαθμό είναι κατευθυνόμενες από τον ερευνητή. Σε αντίθεση με τις ποσοτικές, οι οποίες αναλύουν την ποσότητα εμφάνισης του φαινομένου που εξετάζεται. (Παπαγεωργίου, 1998 στο Παρασκευοπούλου-Κόλλια, 2008)

«Επιπλέον, η ποσοτική έρευνα έχει χαμηλότερο κόστος και απαιτεί λιγότερο χρόνο σε σύγκριση με την ποιοτική. Ακόμη, δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να προσεγγίσει αρκετά μεγάλο μέρος πληθυσμού. Τέλος, θέλουμε να εξάγουμε ποσοτικά (στατιστικά) αποτελέσματα, με βάση τη συχνότητα πληροφοριών που λαμβάνουμε.» (Κυριαζή Ν., 1999:47)

Για τους παραπάνω λόγους, όπως επίσης γιατί η ανάλυση ποσοτικών δεδομένων καλύπτει ένα ευρύ φάσμα περιοχών επιλέξαμε στη συγκεκριμένη έρευνα να χρησιμοποιήσουμε τη **ποσοτική μέθοδο**.

**4.2.4** Στη συνέχεια, το **ερευνητικό εργαλείο** που χρησιμοποιήθηκε ήταν το ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτελεί το κύριο εργαλείο της ποσοτικής έρευνας, που σύμφωνα με τη Κυριαζή (1999,2003) παρέχει τη δυνατότητα της συλλογής στοιχείων από μεγάλο αριθμό ατόμων για τα ίδια θέματα, την επιδεκτικότητα των στοιχείων σε στατιστικές μεθόδους ανάλυσης, τη τυποποίηση των στοιχείων που συλλέγονται. Έχοντας διατυπώσει τις ερωτήσεις με προσεγμένο τρόπο και έχοντας επιλέξει σωστά τα θέματα, η συγκέντρωση των πληροφοριών της έρευνας θα παρέχει όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αξιοπιστία και εγκυρότητα.

Τέλος το ερωτηματολόγιο επιτρέπει την ανωνυμία η οποία ενθαρρύνει ώστε να οι απαντήσεις να είναι ειλικρινείς. ( Robson C.,2010)

Στη παρούσα έρευνα διεξήχθη μια μελέτη σε 75 κοινωνικούς λειτουργούς, 75 ψυχολόγους, 75 νοσηλευτές και 75 εκπαιδευτικούς που αποτέλεσαν την ομάδα ελέγχου. Στο σύνολο τους οι ερωτήσεις που πλαισίωναν το ερωτηματολόγιο ήταν 19, κλειστού τύπου και ειδικότερα πολλαπλής επιλογής. Επιλέχθηκαν αυτού του είδους οι ερωτήσεις για να μην απαιτηθεί πολύς χρόνος για την συμπλήρωση του αλλά και διότι θεωρήθηκε πως με αυτόν τον τρόπο τα άτομα διευκολύνονται ώστε να σκεφτούν καλύτερα τις ερωτήσεις και να δώσουν αληθείς πληροφορίες.

Επίσης αξ σημειωθεί πως το φόρτο εργασίας δεν τους άφηνε πολλά περιθώρια για να πλατειάσουν.

Το ερωτηματολόγιο τέλος, πρόκειται να εξετάσει τις εξής παραμέτρους:

- ☐ την κατανόηση των συναισθημάτων,
- ☐ το χειρισμό αυτών και
- ☐ τη συμπεριφορά και την επικοινωνία στο χώρο της εργασίας.

**4.2.5** Σύμφωνα με τον Χλουβεράκη (2009:25) «**πληθυσμός** είναι ένα συνήθως μεγάλο σύνολο ατόμων ή αντικειμένων, του οποίου ορισμένα χαρακτηριστικά ενδιαφερόμαστε να μελετήσουμε. Τις περισσότερες φορές όμως επειδή είναι πρακτικά και τεχνικά αδύνατο, εξαιρετικά χρονοβόρο και οικονομικά ασύμφορο να συμπεριλάβουμε όλο τον πληθυσμό στη μελέτη μας, αρκούμαστε στη μελέτη μέρος του πληθυσμού. **Δείγμα** είναι το μέρος, το υποσύνολο του πληθυσμού το οποίο τελικά μελετούμε».

Στη συγκεκριμένη έρευνα ο πληθυσμός που μελετήσαμε είναι οι κοινωνικοί λειτουργοί, οι ψυχολόγοι, οι εκπαιδευτικοί και οι νοσηλεύτές, που εργάζονται στη Κομοτηνή και στη Πάτρα. Ενώ το δείγμα είναι 300 άτομα (κοινωνικοί λειτουργοί, ψυχολόγοι, εκπαιδευτικοί και νοσηλεύτές), άνδρες και γυναίκες ηλικίας 25 ετών και άνω, εργαζόμενοι στις παραπάνω πόλεις.

**4.2.6** Η **μέθοδος δειγματοληψίας** που ακολουθήθηκε στην παρούσα έρευνα είναι η δειγματοληψία **κατά συστάδες**. Αυτή η μέθοδος είναι ιδιαίτερα χρήσιμη όταν ένας πληθυσμός είναι διασκορπισμένος και μεγάλος, οπότε απαιτείται μεγάλη προσπάθεια και εμπεριέχει πολλά προβλήματα για να αποκτήσουμε πληροφορίες για την έρευνα. Θα ήταν ιδιαίτερα χρονοβόρο και ασύμφορο να επιλέγαμε ένα διασπασμένο δείγμα προσπαθώντας να αποκτήσουμε πληροφορίες από όλο τον πληθυσμό. Αυτή η μέθοδος μπορεί να χρησιμοποιηθεί - και αυτό είναι το πολύτιμο χαρακτηριστικό της- όταν το δειγματοληπτικό πλαίσιο δεν είναι γνωστό, δηλαδή όταν δεν διαθέτουμε έναν πλήρη κατάλογο του πληθυσμού που διερευνούμε. (Robson C.,2010 / Cohen, Manion,Morrison, 2000)

Καθώς λοιπόν, το δείγμα στη παρούσα έρευνα ήταν μεγάλο και διασκορπισμένο, με αποτέλεσμα να μην γνωρίζουμε τον ακριβή πληθυσμό του, έτσι το επιλέξαμε κατά συστάδες. Πιο συγκεκριμένα, έγινε μια μελέτη σε 75 κοινωνικούς λειτουργούς,75 ψυχολόγους,75 νοσηλεύτές και 75 εκπαιδευτικούς στη Κομοτηνή

και στη Πάτρα, που αποτέλεσαν την ομάδα ελέγχου και επιλέχθηκαν τυχαία με βάση το επάγγελμα τους.

**4.2.7** Οι κοινωνικοί επιστήμονες είναι υπεύθυνοι απέναντι στο επάγγελμα τους, στην αναζήτηση της γνώσης και της αλήθειας όπως και στα υποκείμενα στα οποία βασίζονται για τη δουλειά τους. Όποιο και αν είναι το είδος της έρευνας τους πρέπει να υπολογίζουν της επιδράσεις της στους ερωτώμενους αλλά και να συμπεριφέρονται έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η ανθρώπινη αξιοπρέπεια. Αυτή λοιπόν τη συμπεριφορά την αποκαλούμε *δεοντολογική συμπεριφορά*. (Cohen, Manion, Morrison, 2000)

Ως *δεοντολογία* ορίζεται «ένα ζήτημα πρωταρχικής ευαισθησίας απέναντι στα δικαιώματα των άλλων. Η δεοντολογία περιορίζει τις επιλογές που μπορούμε να κάνουμε κατά την αναζήτηση της αλήθειας. Η δεοντολογία λέει ότι, ενώ η αλήθεια είναι καλή, ο σεβασμός της ανθρώπινης αξιοπρέπειας είναι καλύτερος, ακόμα και αν, σε ακραία περίπτωση, ο σεβασμός της ανθρώπινης φύσης αφήνει σε κάποιον ερωτήματα σχετικά με την ανθρώπινη φύση». (Cavan, 1977:810 στο Cohen, Manion, Morrison, 2000:92)

Στη παρούσα έρευνα τηρήθηκε η δεοντολογική συμπεριφορά, η εχεμύθεια αλλά και η εμπιστευτικότητα σύμφωνα με τα παραπάνω αλλά και με τις ερωτήσεις κλειστού τύπου και πολλαπλής επιλογής. Όσο για τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, μορφωτικό επίπεδο) υπήρχε η ανωνυμία του ερωτηματολογίου, η οποία διασφάλιζε όλα τα παραπάνω.

**4.2.8** Το ερωτηματολόγιο τείνει να είναι *αξιόπιστο και έγκυρο* καθώς είναι ανώνυμο, παροτρύνει την ειλικρίνεια, είναι οικονομικό από άποψη χρημάτων και χρόνου και υπάρχει η δυνατότητα να ταχυδρομηθεί. Από την άλλη πλευρά όμως υπάρχει πιθανότητα να μην επιστραφούν τα ερωτηματολόγια, να χαθούν ή και να μην είναι εντελώς συμπληρωμένα. (Cohen, Manion, Morrison, 2000)

Ακόμη, σε τέτοιου είδους έρευνες μπορεί να εντοπιστούν ασάφειες ή παρανοήσεις στις ερωτήσεις και να χρειάζονται διευκρινήσεις, όπως επίσης οι ερωτώμενοι να μην πάρουν στα σοβαρά την άσκηση, να μην αποκριθούν στην έρευνα και έτσι το δείγμα να μην είναι αντιπροσωπευτικό. (Robson C., 2010)

Στη συγκεκριμένη περίπτωση για να αποφευχθεί η αναξιοπιστία τα ερωτηματολόγια δόθηκαν μόνο σε ερωτώμενους που ο ερευνητής ήταν παρών.

Επίσης, θα ήταν αρκετά χρονοβόρα, με υψηλό κόστος αλλά και απρόσωπη η αποστολή τους μέσω ταχυδρομείου, κατάσταση που δεν μας αντιπροσώπευε.

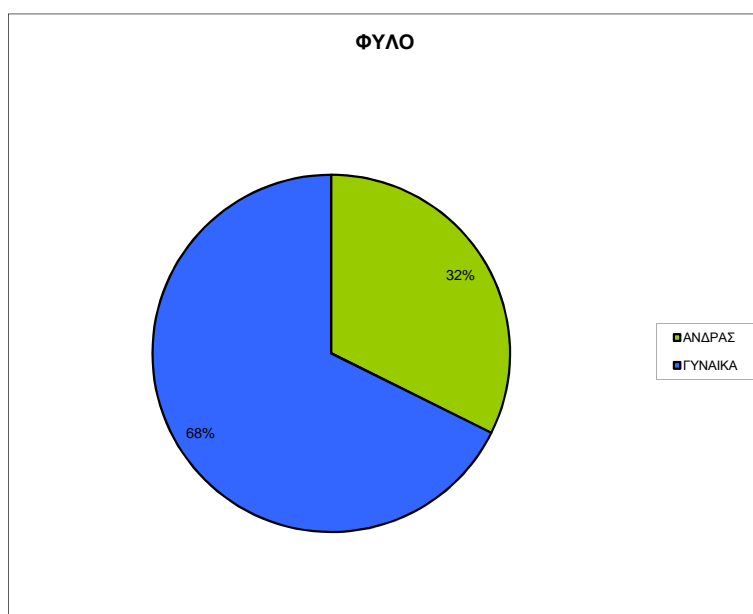
## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### 5.1 Αποτελέσματα

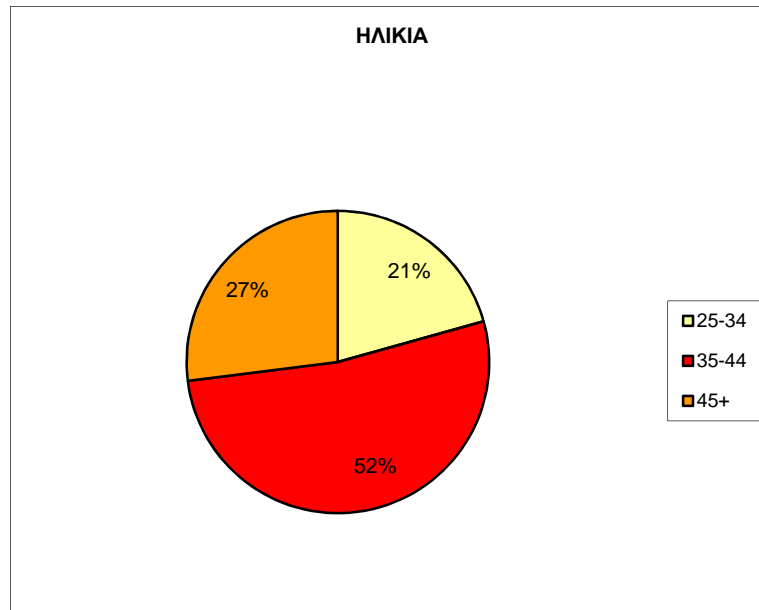
Τα ερωτηματολόγια αναλύθηκαν με την απλή στατιστική μέθοδο, χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα υπολογισμού λογιστικών φύλλων (excel) όπου με τη βοήθεια πινάκων έγινε η εξαγωγή των γραφημάτων και των ποσοστών.

Το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε σε 300 άτομα στις πόλεις της Κομοτηνής και της Πάτρας σε νοσοκομεία, σχολεία, κοινωνικές υπηρεσίες και άλλα, οι οποίοι καταλάμβαναν κυρίως υπαλληλικές θέσεις. Τα δημογραφικά αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται παρακάτω αναλυτικά:

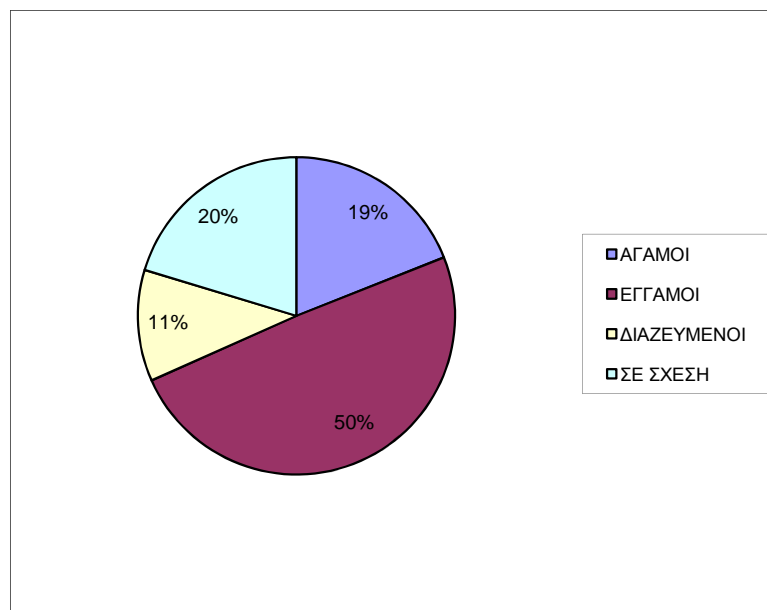
∅ Από τους συμμετέχοντες οι 97 ήταν άνδρες και οι 203 γυναίκες.



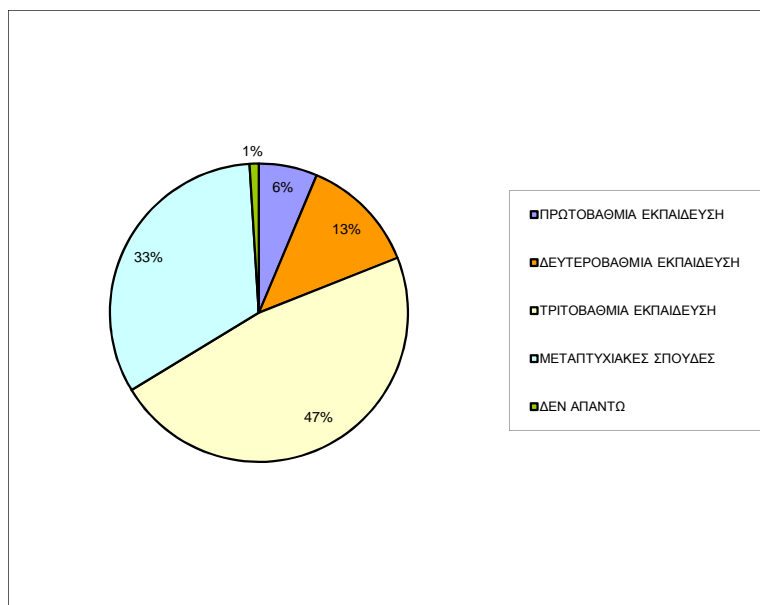
∅ Το μεγαλύτερο ποσοστό που απάντησε στις ερωτήσεις ήταν 52% και πιο συγκεκριμένα αποτελούνταν από 157 συμμετέχοντες 35-44 ετών, ενώ 62 συμμετέχοντες ήταν 25-34 ετών και 81 συμμετέχοντες ήταν 45 και άνω.



∅ Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση 57 συμμετέχοντες ήταν άγαμοι, 148 ήταν έγγαμοι, 34 ήταν διαζευγμένοι και 61 ήταν σε σχέση.



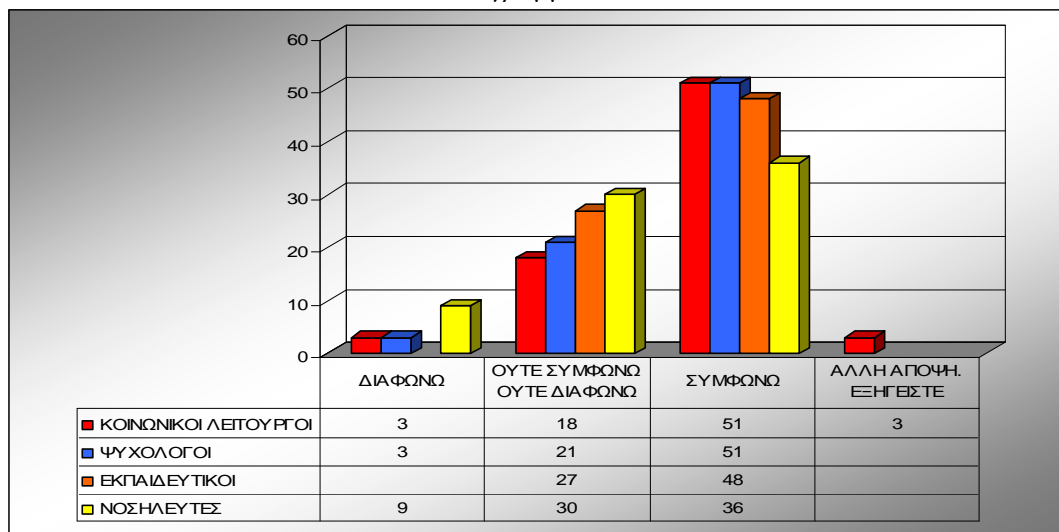
∅ Ένα άλλο δημογραφικό στοιχείο που μελετήθηκε ήταν το μορφωτικό επίπεδο. Με βάση αυτό, λοιπόν το δείγμα χωρίζεται σε 19 συμμετέχοντες με πρωτοβάθμια εκπαίδευση, 38 με δευτεροβάθμια εκπαίδευση, 142 με τριτοβάθμια εκπαίδευση, 98 με μεταπτυχιακές σπουδές και 3 που δεν θέλησαν να απαντήσουν.



- Ø Ο μέσος όρος των χρόνων που εργάζονταν οι συμμετέχοντες στις υπηρεσίες ήταν τα 13,6 χρόνια και ο μέσος όρος των ατόμων που εργάζονταν στο ίδιο χώρο ήταν 69,25 άτομα.
- Ø Παρακάτω θα καταγραφούν οι απαντήσεις των ερωτήσεων με τα ακριβή τους στοιχεία αλλά και με ποσοστά:

Μπορώ να καταλάβω τι αισθάνονται οι συνάδελφοί μου με βάση τη συμπεριφορά τους.

*Διάγραμμα 1*

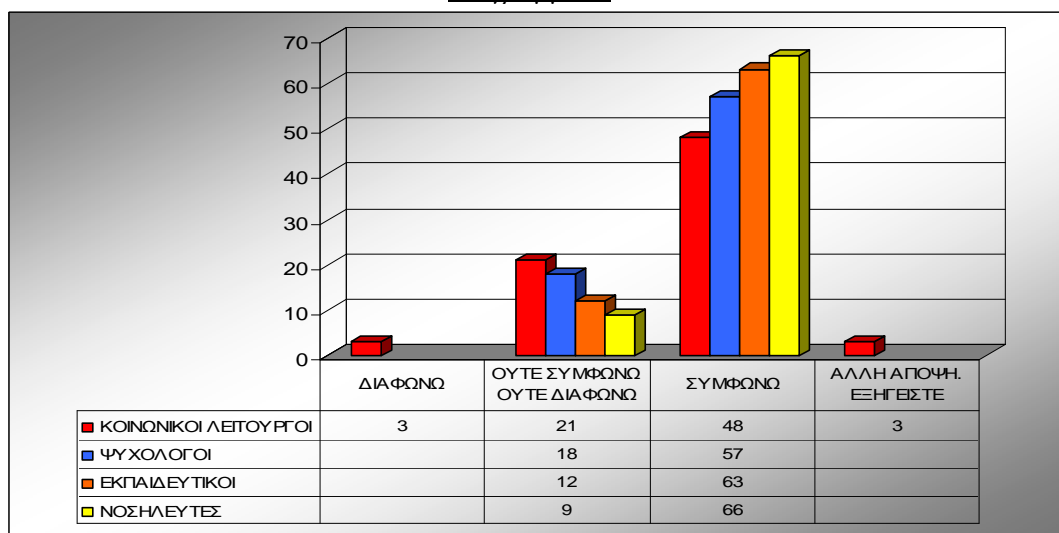


Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη, τα δεδομένα που προκύπτουν είναι ότι στην παραπάνω ερώτηση η πλειοψηφία των ομάδων απάντησε πως **συμφωνεί**. Πιο αναλυτικά:

<b>Κοινωνικοί Λειτουργοί</b>	<b>68%</b>
<b>Ψυχολόγοι</b>	<b>68%</b>
<b>Εκπαιδευτικοί</b>	<b>64%</b>
<b>Νοσηλεύτες</b>	<b>48%</b>

Πάντα θέτω στόχους για τον εαυτό μου και βάζω τα δυνατά μου για να τους πετύχω.

*Διάγραμμα 2*

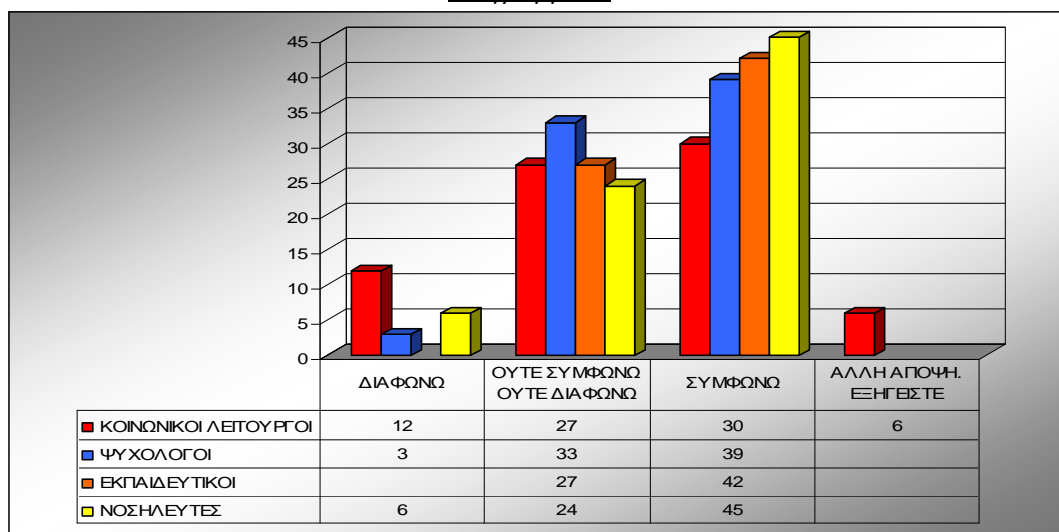


Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη, τα δεδομένα που προκύπτουν είναι ότι στην παραπάνω ερώτηση η πλειοψηφία των ομάδων απάντησε πως **συμφωνεί**. Πιο αναλυτικά:

<b>Κοινωνικοί Λειτουργοί</b>	<b>64%</b>
<b>Ψυχολόγοι</b>	<b>76%</b>
<b>Εκπαιδευτικοί</b>	<b>84%</b>
<b>Νοσηλεύτες</b>	<b>88%</b>

Με τη λογική μπορώ να ελέγξω το θυμό μου και να ανταπεξέλθω στις δυσκολίες που προκύπτουν.

*Διάγραμμα 3*

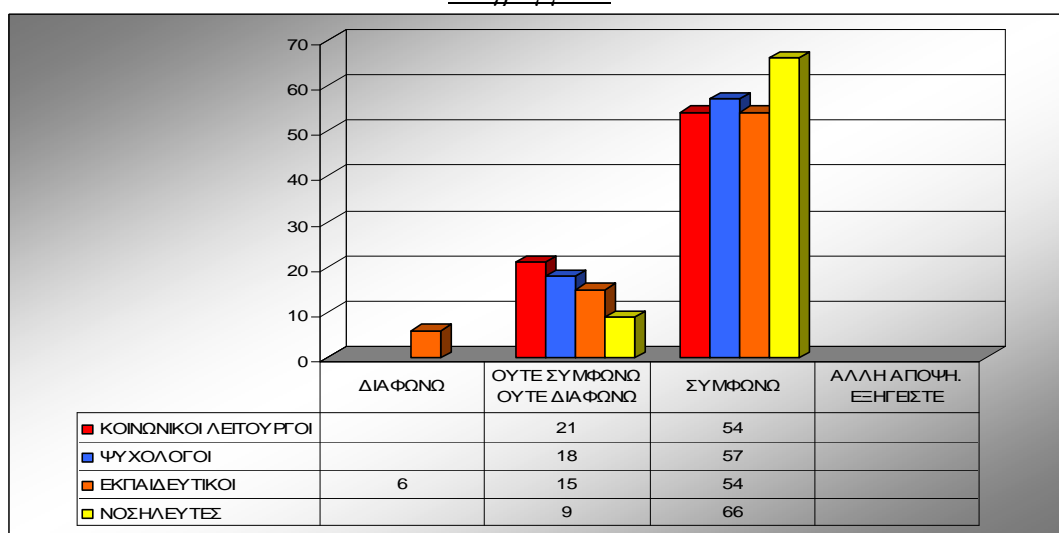


Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη, τα δεδομένα που προκύπτουν είναι ότι στην παραπάνω ερώτηση η πλειοψηφία των ομάδων απάντησε πως **συμφωνεί**. Πιο αναλυτικά:

<b>Κοινωνικοί Λειτουργοί</b>	<b>40%</b>
<b>Ψυχολόγοι</b>	<b>52%</b>
<b>Εκπαιδευτικοί</b>	<b>56%</b>
<b>Νοσηλεύτες</b>	<b>60%</b>

Έχω μια καλή αίσθηση των συναισθημάτων μου.

*Διάγραμμα 4*



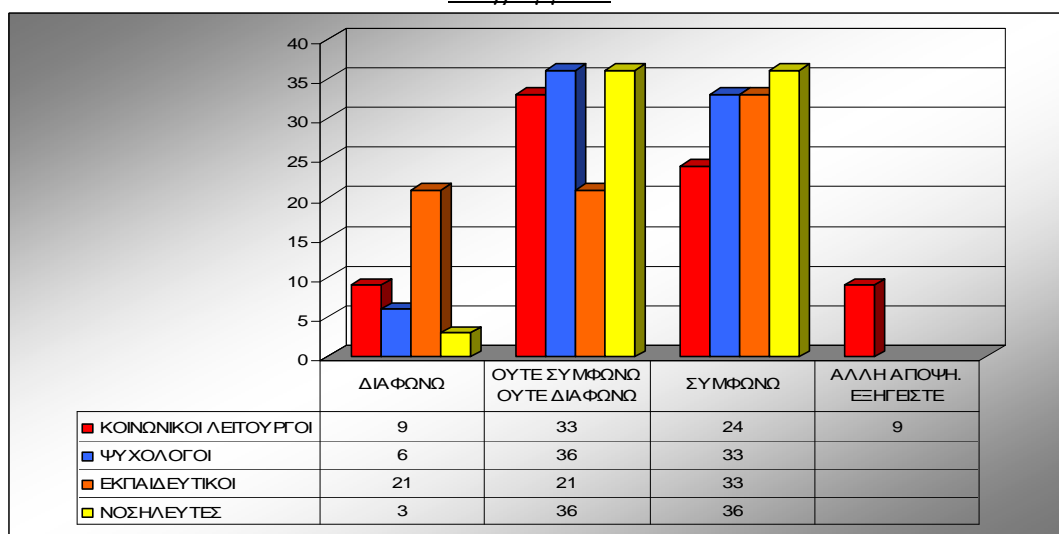
Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη, τα δεδομένα που προκύπτουν είναι ότι στην παραπάνω ερώτηση η πλειοψηφία των ομάδων απάντησε πως **συμφωνεί**. Πιο αναλυτικά:

<b>Κοινωνικοί Λειτουργοί</b>	<b>72%</b>
<b>Ψυχολόγοι</b>	<b>76%</b>
<b>Εκπαιδευτικοί</b>	<b>72%</b>
<b>Νοσηλεύτες</b>	<b>88%</b>



**Είμαι απόλυτα ικανός να ελέγξω τα συναισθήματα μου.**

*Διάγραμμα 5*



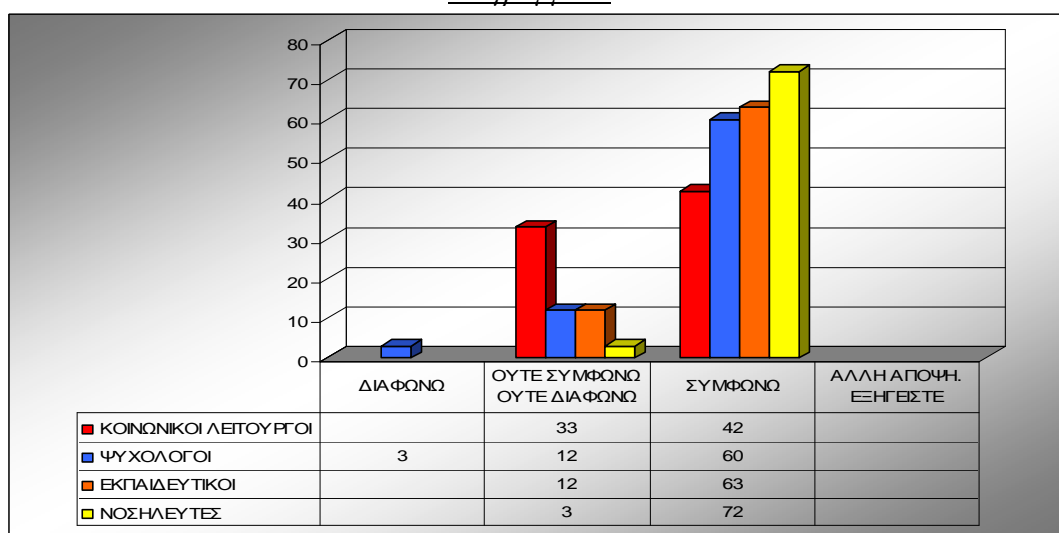
Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη, τα δεδομένα που προκύπτουν είναι ότι στην παραπάνω ερώτηση η πλειοψηφία των ομάδων απάντησε πως **ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί**.

Πιο αναλυτικά:

<b>Κοινωνικοί Λειτουργοί</b>	<b>44%</b>
<b>Ψυχολόγοι</b>	<b>48%</b>
<b>Εκπαιδευτικοί</b>	<b>28%</b>
<b>Νοσηλεύτες</b>	<b>48%</b>

**Λέω στον εαυτό μου ότι είμαι ένα ικανό και άξιο άτομο.**

*Διάγραμμα 6*



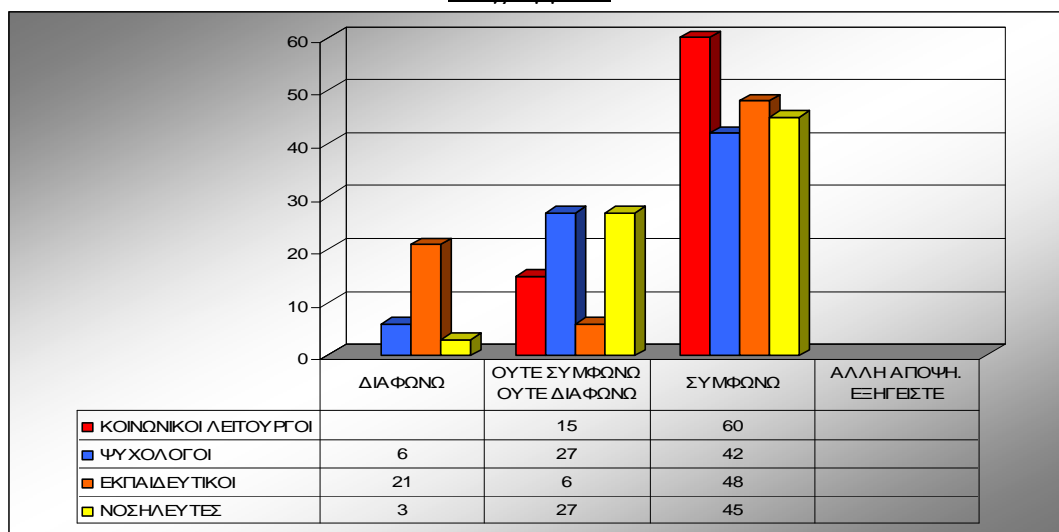
Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη, τα δεδομένα που προκύπτουν είναι ότι στην παραπάνω ερώτηση η πλειοψηφία των ομάδων απάντησε πως **συμφωνεί**.

Πιο αναλυτικά:

<b>Κοινωνικοί Λειτουργοί</b>	<b>56%</b>
<b>Ψυχολόγοι</b>	<b>80%</b>
<b>Εκπαιδευτικοί</b>	<b>84%</b>
<b>Νοσηλεύτες</b>	<b>96%</b>

Είμαι ευαίσθητος στα συναισθήματα και τη συγκινησιακή κατάσταση των άλλων.

Διάγραμμα 7

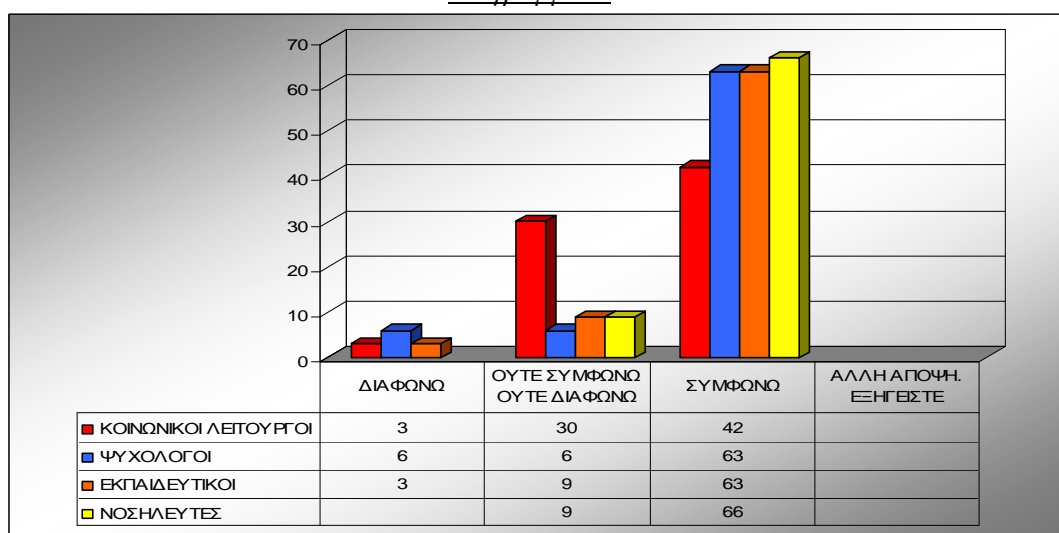


Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη, τα δεδομένα που προκύπτουν είναι ότι στην παραπάνω ερώτηση η πλειοψηφία των ομάδων απάντησε πως **συμφωνεί**. Πιο αναλυτικά:

<b>Κοινωνικοί Λειτουργοί</b>	<b>80%</b>
<b>Ψυχολόγοι</b>	<b>56%</b>
<b>Εκπαιδευτικοί</b>	<b>64%</b>
<b>Νοσηλεύτες</b>	<b>60%</b>

Είμαι ένα άτομο με ισχυρά κίνητρα.

Διάγραμμα 8

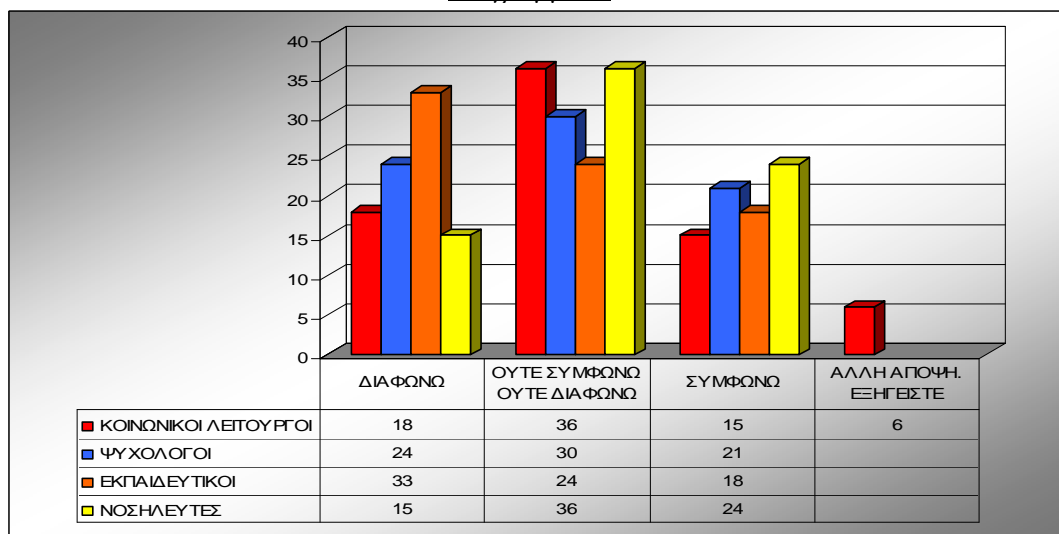


Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη, τα δεδομένα που προκύπτουν είναι ότι στην παραπάνω ερώτηση η πλειοψηφία των ομάδων απάντησε πως **συμφωνεί**. Πιο αναλυτικά:

<b>Κοινωνικοί Λειτουργοί</b>	<b>56%</b>
<b>Ψυχολόγοι</b>	<b>84%</b>
<b>Εκπαιδευτικοί</b>	<b>84%</b>
<b>Νοσηλεύτες</b>	<b>88%</b>

**Όταν θυμώνω μπορώ να ηρεμήσω γρήγορα.**

*Διάγραμμα 9*



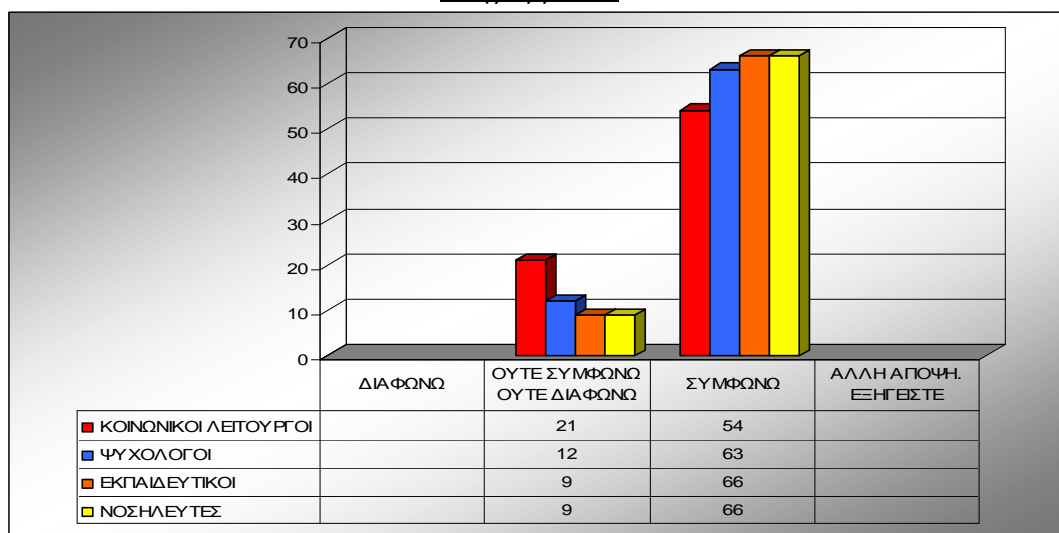
Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη, τα δεδομένα που προκύπτουν είναι ότι στην παραπάνω ερώτηση η πλειοψηφία των ομάδων απάντησε πως **ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί**.

Πιο αναλυτικά:

<b>Κοινωνικοί Λειτουργοί</b>	<b>48%</b>
<b>Ψυχολόγοι</b>	<b>40%</b>
<b>Εκπαιδευτικοί</b>	<b>32%</b>
<b>Νοσηλεύτες</b>	<b>48%</b>

**Πάντα παρακινώ τον εαυτό μου για να πετύχει το καλύτερο.**

*Διάγραμμα 10*



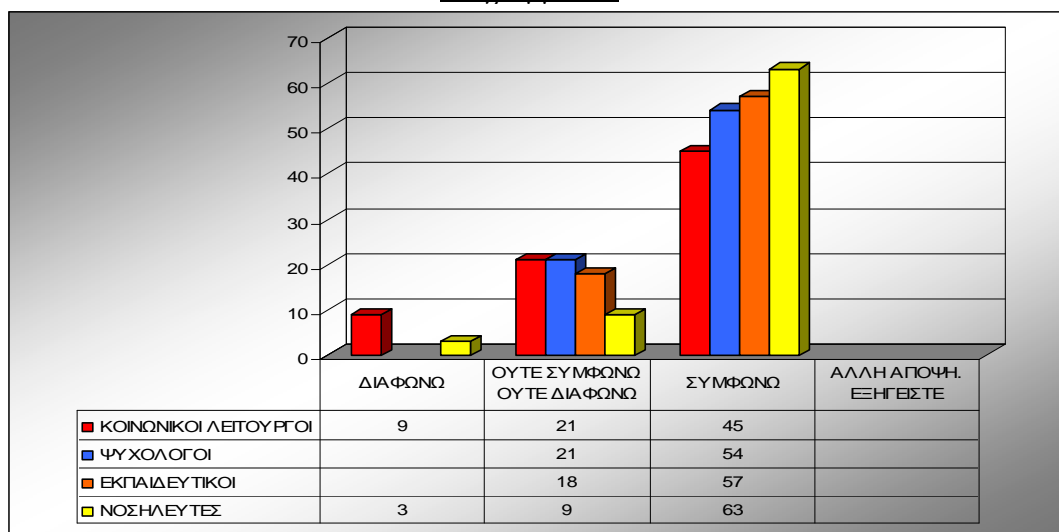
Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη, τα δεδομένα που προκύπτουν είναι ότι στην παραπάνω ερώτηση η πλειοψηφία των ομάδων απάντησε πως **συμφωνεί**.

Πιο αναλυτικά:

<b>Κοινωνικοί Λειτουργοί</b>	<b>72%</b>
<b>Ψυχολόγοι</b>	<b>84%</b>
<b>Εκπαιδευτικοί</b>	<b>88%</b>
<b>Νοσηλεύτες</b>	<b>88%</b>

Είμαι ικανός/η να αντιμετωπίσω τα γεγονότα που συμβαίνουν στο χώρο εργασίας μου με ευέλικτο τρόπο.

Διάγραμμα 11

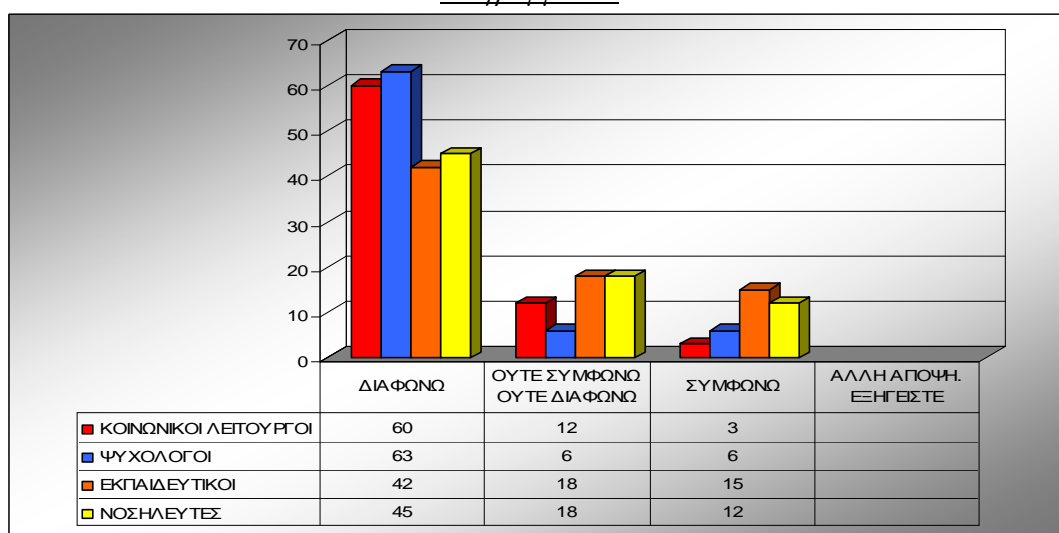


Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη, τα δεδομένα που προκύπτουν είναι ότι στην παραπάνω ερώτηση η πλειοψηφία των ομάδων απάντησε πως **συμφωνεί**. Πιο αναλυτικά:

<b>Κοινωνικοί Λειτουργοί</b>	<b>60%</b>
<b>Ψυχολόγοι</b>	<b>72%</b>
<b>Εκπαιδευτικοί</b>	<b>76%</b>
<b>Νοσηλεύτες</b>	<b>84%</b>

Δεν έχω συχνή και σταθερή επικοινωνία με τους συναδέλφους μου.

Διάγραμμα 12

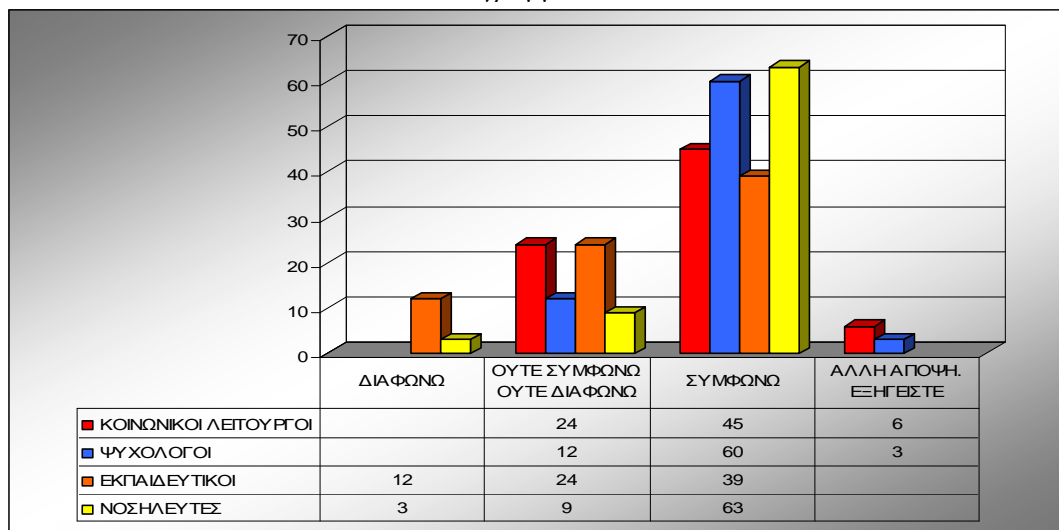


Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη, τα δεδομένα που προκύπτουν είναι ότι στην παραπάνω ερώτηση η πλειοψηφία των ομάδων απάντησε πως **διαφωνεί**. Πιο αναλυτικά:

<b>Κοινωνικοί Λειτουργοί</b>	<b>80%</b>
<b>Ψυχολόγοι</b>	<b>84%</b>
<b>Εκπαιδευτικοί</b>	<b>56%</b>
<b>Νοσηλεύτες</b>	<b>60%</b>

Συγκροούμαι με τους συναδέλφους μου αν αντιληφθώ ότι προέβησαν σε μη ηθικές ενέργειες.

*Διάγραμμα 13*

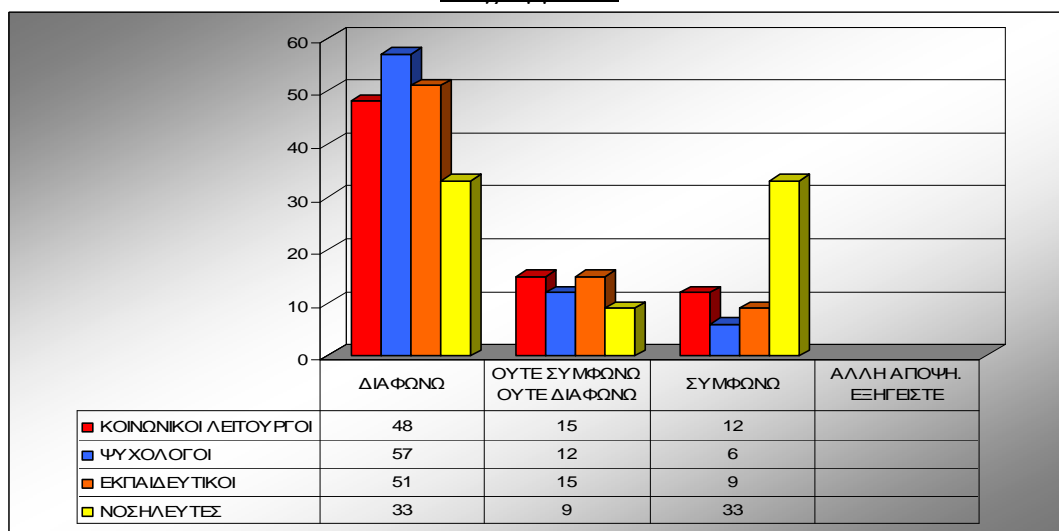


Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη, τα δεδομένα που προκύπτουν είναι ότι στην παραπάνω ερώτηση η πλειοψηφία των ομάδων απάντησε πως **συμφωνεί**. Πιο αναλυτικά:

<b>Κοινωνικοί Λειτουργοί</b>	<b>60%</b>
<b>Ψυχολόγοι</b>	<b>80%</b>
<b>Εκπαιδευτικοί</b>	<b>52%</b>
<b>Νοσηλεύτες</b>	<b>84%</b>

Δεν ψάχνω ευκαιρίες για τη δημιουργία νέων διαπροσωπικών σχέσεων στο χώρο εργασίας μου.

*Διάγραμμα 14*

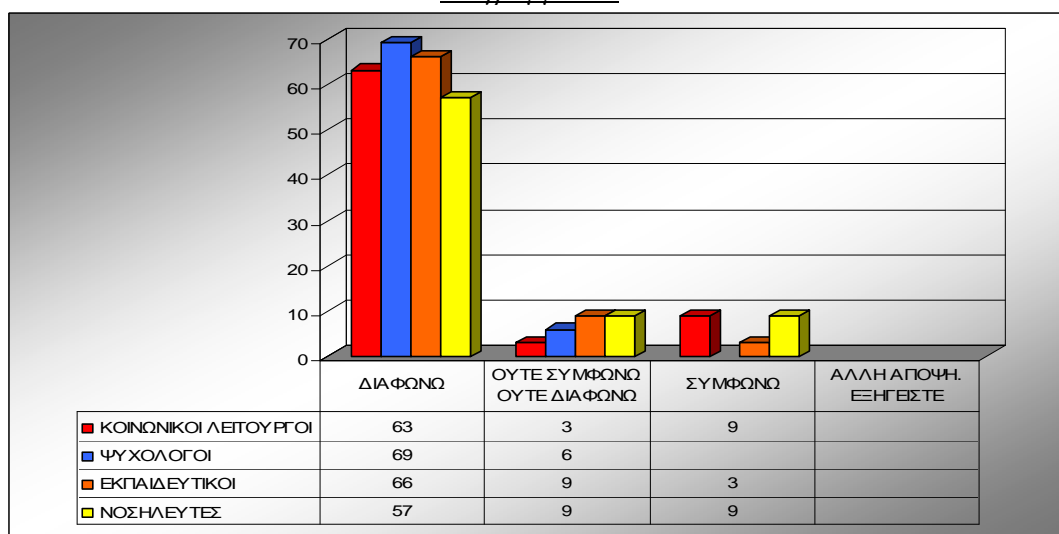


Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη, τα δεδομένα που προκύπτουν είναι ότι στην παραπάνω ερώτηση η πλειοψηφία των ομάδων απάντησε πως **διαφωνεί**. Πιο αναλυτικά:

<b>Κοινωνικοί Λειτουργοί</b>	<b>64%</b>
<b>Ψυχολόγοι</b>	<b>76%</b>
<b>Εκπαιδευτικοί</b>	<b>68%</b>
<b>Νοσηλεύτες</b>	<b>12%</b>

Δε θεωρώ ότι η ηθική διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εργασία μου.

Διάγραμμα 15

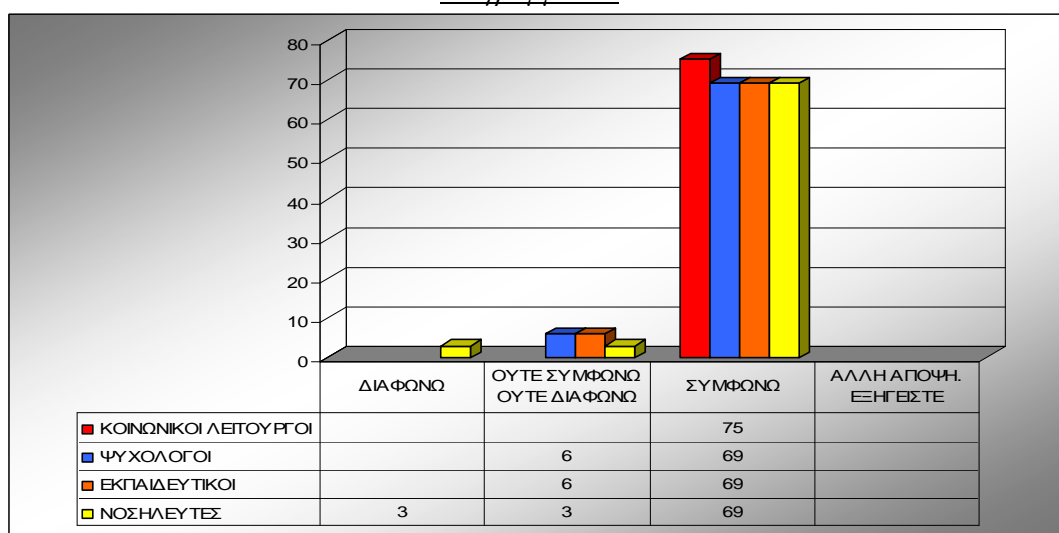


Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη, τα δεδομένα που προκύπτουν είναι ότι στην παραπάνω ερώτηση η πλειοψηφία των ομάδων απάντησε πως **διαφωνεί**. Πιο αναλυτικά:

<b>Κοινωνικοί Λειτουργοί</b>	<b>84%</b>
<b>Ψυχολόγοι</b>	<b>92%</b>
<b>Εκπαιδευτικοί</b>	<b>84%</b>
<b>Νοσηλεύτες</b>	<b>76%</b>

Είμαι πρόθυμος/η να προσφέρω την απαραίτητη βοήθεια στους συναδέλφους μου ή στους πελάτες μου.

Διάγραμμα 16

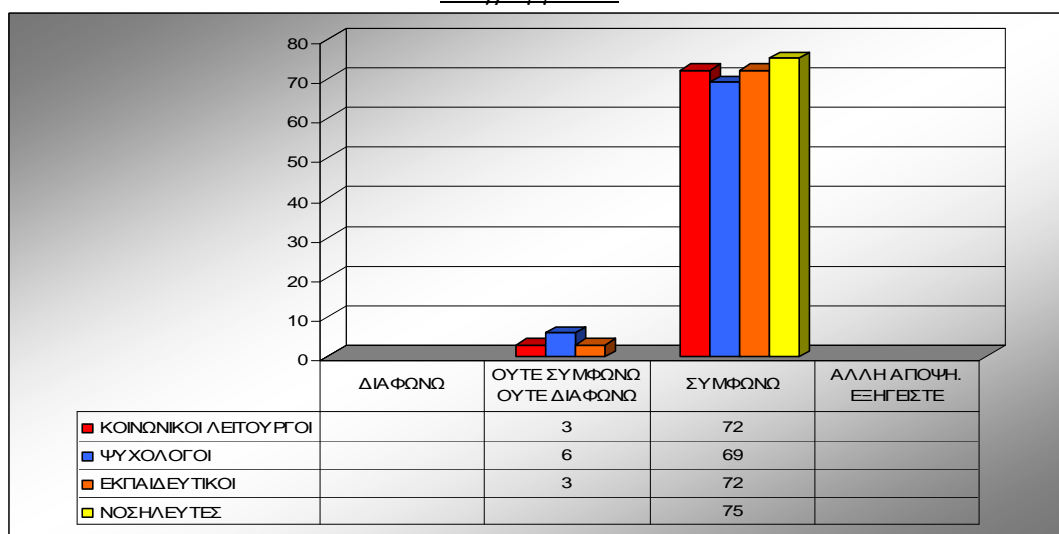


Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη, τα δεδομένα που προκύπτουν είναι ότι στην παραπάνω ερώτηση η πλειοψηφία των ομάδων απάντησε πως **συμφωνεί**. Πιο αναλυτικά:

<b>Κοινωνικοί Λειτουργοί</b>	<b>100%</b>
<b>Ψυχολόγοι</b>	<b>92%</b>
<b>Εκπαιδευτικοί</b>	<b>92%</b>
<b>Νοσηλεύτες</b>	<b>92%</b>

Η οργάνωση και η προσοχή θεωρούνται σημαντικά στοιχεία για την εργασία.

*Διάγραμμα 17*

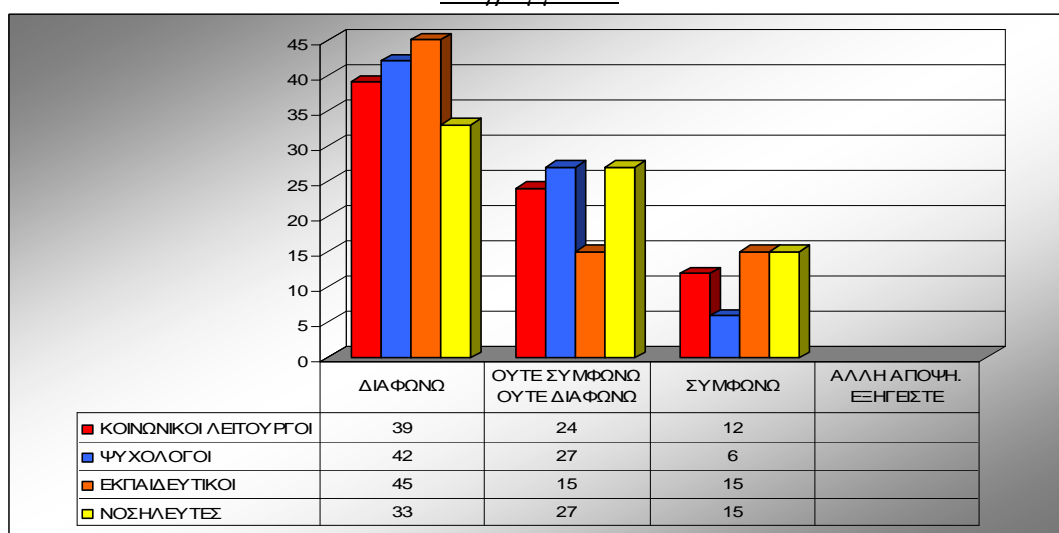


Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη, τα δεδομένα που προκύπτουν είναι ότι στην παραπάνω ερώτηση η πλειοψηφία των ομάδων απάντησε πως **συμφωνεί**. Πιο αναλυτικά:

<b>Κοινωνικοί Λειτουργοί</b>	<b>96%</b>
<b>Ψυχολόγοι</b>	<b>92%</b>
<b>Εκπαιδευτικοί</b>	<b>96%</b>
<b>Νοσηλευτές</b>	<b>100%</b>

Λειτουργώ περισσότερο με βάση το φόβο για την αποτυχία παρά την ελπίδα για την επιτυχία.

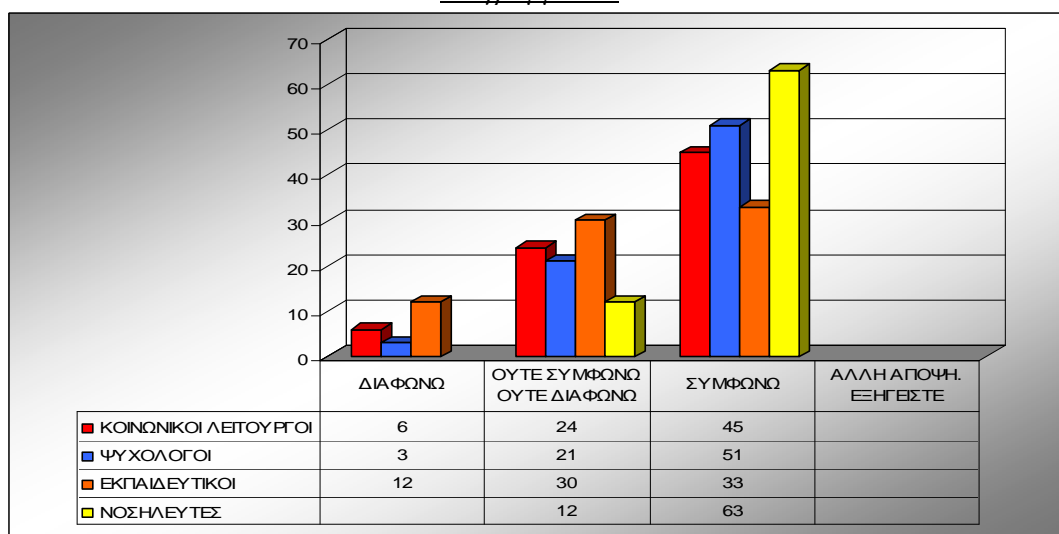
*Διάγραμμα 18*



Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη, τα δεδομένα που προκύπτουν είναι ότι στην παραπάνω ερώτηση η πλειοψηφία των ομάδων απάντησε πως **διαφωνεί**. Πιο αναλυτικά:

<b>Κοινωνικοί Λειτουργοί</b>	<b>52%</b>
<b>Ψυχολόγοι</b>	<b>56%</b>
<b>Εκπαιδευτικοί</b>	<b>60%</b>
<b>Νοσηλευτές</b>	<b>44%</b>

**Βοηθάω τους άλλους βασιζόμενος/η στις ανάγκες και τα συναισθήματα τους.**  
*Διάγραμμα 19*



Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη, τα δεδομένα που προκύπτουν είναι ότι στην παραπάνω ερώτηση η πλειοψηφία των ομάδων απάντησε πως **συμφωνεί**.  
 Πιο αναλυτικά:

<b>Κοινωνικοί Λειτουργοί</b>	<b>60%</b>
<b>Ψυχολόγοι</b>	<b>68%</b>
<b>Εκπαιδευτικοί</b>	<b>44%</b>
<b>Νοσηλευτές</b>	<b>84%</b>



## 5.2 Συζήτηση αποτελεσμάτων

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που παρουσιάσαμε παραπάνω, θα τα αναλύσουμε σε τρεις κατηγορίες με βάση τον τρόπο σκέψης, δράσης και συμπεριφοράς. Αυτές οι κατηγορίες είναι:

- Ø η κατανόηση των συναισθημάτων,
- Ø ο χειρισμός αυτών και
- Ø η συμπεριφορά και η επικοινωνία στο χώρο της εργασίας.

Όσον αφορά, λοιπόν, την κατανόηση των συναισθημάτων και συγκεκριμένα στην ερώτηση «μπορώ να καταλάβω τι αισθάνονται οι φίλοι μου με βάση τη συμπεριφορά τους», οι επαγγελματίες απάντησαν ότι συμφωνούν και πιο αναλυτικά, το ποσοστό των κοινωνικών λειτουργών και των ψυχολόγων ήταν 68%,σε σύγκριση με τους εκπαιδευτικούς και τους νοσηλευτές που ήταν χαμηλότερο στο 64% και 48% αντίστοιχα. Εδώ λοιπόν διακρίνεται η ενσυναίσθηση των κοινωνικών λειτουργών και των ψυχολόγων καθώς είναι σε θέση να αναγνωρίζουν και να καταλαβαίνουν τα συναισθήματα τόσο τα δικά τους όσο και των συναδέλφων τους. Στη συνέχεια στην ερώτηση «έχω μια καλή αίσθηση των συναισθημάτων μου», απάντησαν πως συμφωνούν και πιο αναλυτικά, το ποσοστό των κοινωνικών λειτουργών και των εκπαιδευτικών ήταν 72% , οι ψυχολόγοι 76% και οι εκπαιδευτικοί που είχαν το μεγαλύτερο ποσοστό 88%. Εδώ φαίνεται πως οι κοινωνικοί λειτουργοί και οι εκπαιδευτικοί έχουν μέτρια επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης σε σύγκριση με τα επίπεδα άλλων εργασιακών ομάδων όπως ψυχολόγοι και νοσηλευτές όπου τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης τους είναι υψηλά και ιδιαίτερα των νοσηλευτών. Στην ερώτηση «λέω στον εαυτό μου ότι είμαι ένα ικανό και άξιο άτομο» οι εργασιακές ομάδες απάντησαν πως συμφωνούν και πιο αναλυτικά οι κοινωνικοί λειτουργοί 56% οι οποίοι είχαν και το πιο χαμηλό ποσοστό, σε σχέση με τις υπόλοιπες εργασιακές ομάδες που είχαν υψηλά ποσοστά και συγκεκριμένα οι ψυχολόγοι 80% οι εκπαιδευτικοί 84% και οι νοσηλευτές 96%.Εδώ φαίνεται πως οι κοινωνικοί λειτουργοί ίσως έχουν χαμηλή αυτοεκτίμηση για τον εαυτό τους ενώ οι νοσηλευτές φαίνεται να έχουν μια θετική εικόνα του εαυτού τους. Στη συνέχεια στην ερώτηση «είμαι ένα άτομο με ισχυρά κίνητρα», απάντησαν πως συμφωνούν και πιο αναλυτικά οι κοινωνικοί λειτουργοί οι οποίοι και εδώ έχουν

χαμηλά ποσοστά με 56%, οι ψυχολόγοι και οι εκπαιδευτικοί 84% και οι νοσηλευτές 88%. Εδώ πάλι φαίνεται η χαμηλή αυτοεκτίμηση που έχουν οι κοινωνικοί λειτουργοί σε σύγκριση με τις άλλες εργασιακές ομάδες. Τέλος στην ερώτηση «πάντα παρακινώ τον εαυτό μου για να πετύχει το καλύτερο» απάντησαν πως συμφωνούν και πιο αναλυτικά οι κοινωνικοί λειτουργοί με ποσοστό 72%, οι ψυχολόγοι με 84% και τέλος οι εκπαιδευτικοί και οι νοσηλευτές με 88%. Εδώ οι κοινωνικοί λειτουργοί δείχνει να μην είναι τόσο αισιόδοξοι όσο οι άλλοι επαγγελματίες οι οποίοι δείχνουν να έχουν στόχους και να σκέφτονται πιο θετικά.

Περνώντας στην επόμενη κατηγορία αυτή του χειρισμού των συναισθημάτων στην ερώτηση «Πάντα θέτω στόχους στον εαυτό μου και βάζω τα δυνατά μου για να τους πετύχω» οι νοσηλευτές έχουν τα μεγαλύτερα ποσοστά στο 88%, και οι εκπαιδευτικοί 84% και στους ψυχολόγους και κοινωνικούς λειτουργούς στο 76% και 64% αντίστοιχα. Είναι εμφανές και εδώ ότι οι νοσηλευτές έχουν υψηλά επίπεδα αυτοπεποίθησης και θετική εικόνα του εαυτού τους σε αντίθεση με τους κοινωνικούς λειτουργούς που παρουσιάζουν το χαμηλότερο ποσοστό. Φαίνεται λοιπόν πως η αυτοεκτίμηση των κοινωνικών λειτουργών χρειάζεται ενίσχυση και οι ίδιοι να δουλέψουν τον εαυτό τους. Στην επόμενη ερώτηση «Είμαι απόλυτα ικανός να ελέγξω τα συναισθήματά μου» τα ποσοστά των απαντήσεων που δόθηκαν βρίσκονται σε μια μέση κατάσταση με τους κοινωνικούς λειτουργούς και τους ψυχολόγους στο 44% και 48% αντίστοιχα, τους νοσηλευτές στο 48%. Επομένως οι κοινωνικοί λειτουργοί και οι ψυχολόγοι θα έλεγε κανείς πως έχουν αυτοέλεγχο και οι νοσηλευτές ενώ παρατηρούμε τους εκπαιδευτικούς μόλις στο 28%. Εδώ θα μπορούσαμε να πούμε πως είναι πολύ πιθανό οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών να είναι ψευδής γιατί έρχεται σε αντίθεση με τον τρόπο ζωής και τη νοοτροπία τους που είναι γενικότερα σε τάξη, επικρατεί μια οργάνωση και μπορούν να ελέγξουν τις καταστάσεις στη ζωή τους. Στην ερώτηση «Είμαι ευαίσθητος στα συναισθήματα και τη συγκινησιακή κατάσταση των άλλων» απάντησαν ότι συμφωνούν το 80% των κοινωνικών λειτουργών, το 56% των ψυχολόγων, το 64% των εκπαιδευτικών και το 60% των νοσηλευτών. Οι κοινωνικοί λειτουργοί λοιπόν φαίνεται να επηρεάζονται περισσότερο από όλους πράγμα που σημαίνει πως χρειάζονται εμπύχωση και εποπτεία. Συνεχίζοντας «Λειτουργώ περισσότερο με βάση το φόβο για αποτυχία παρά την ελπίδα για επιτυχία» απαντήθηκε ότι διαφωνούν οι εκπαιδευτικοί με το μεγαλύτερο ποσοστό

στο 60%, συνεχίζουν οι ψυχολόγοι στο 56%, οι κοινωνικοί λειτουργοί στο 52% και οι νοσηλευτές στο 44%. Στην επόμενη ερώτηση «Όταν θυμώνω μπορώ να ηρεμήσω γρήγορα» απάντησαν πως ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν το 48%, 40%, 32% και 48% των κοινωνικών λειτουργών, των ψυχολόγων, των εκπαιδευτικών και των νοσηλευτών αντίστοιχα. Σε αυτή την ερώτηση παρατηρεί κανείς πως λιγότεροι από τους μισούς έχουν αυτοέλεγχο όταν βρίσκονται σε κατάσταση θυμού, ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Προχωρώντας στην κατηγορία της συμπεριφοράς και της επικοινωνίας «Με τη λογική μου μπορώ να ελέγξω το θυμό μου και να ανταπεξέλθω στις δυσκολίες που προκύπτουν» απάντησαν ότι συμφωνούν οι κοινωνικοί λειτουργοί 40%, οι ψυχολόγοι 52%, οι εκπαιδευτικοί 56% και οι νοσηλευτές 60%. Εδώ πάλι φαίνεται η αυτοπεποίθηση των νοσηλευτών. Σε αντίθεση με τους κοινωνικούς λειτουργούς για ακόμη μια φορά και με τους ψυχολόγους που είναι επίσης σε μέτριο επίπεδο (52%). Αυτό έρχεται σε αντίθεση με την επόμενη ερώτηση «Είμαι ικανός να αντιμετωπίσω τα γεγονότα που συμβαίνουν στο χώρο εργασίας μου με ευέλικτο τρόπο» καθώς το 72% των ψυχολόγων απάντησε ότι συμφωνεί, το 60% των κοινωνικών λειτουργών, το 76% των εκπαιδευτικών και 84% των νοσηλευτών. Τα συνεχώς υψηλά ποσοστά των νοσηλευτών θα μπορούσαμε να τα αιτιολογήσουμε στο ότι δεν έχουν τη γνώση και την κατάρτιση για να είναι σε θέση να κατανοήσουν τα συναισθήματά τους και να έχουν τον αυτοέλεγχο αυτών με αποτέλεσμα να θεωρούν ότι είναι σωστή και μπορούν να βγάλουν εις πέρας τη δουλειά τους εφ' όσον δεν είναι ένα επάγγελμα που έχει να κάνει τόσο με συναισθήματα. Και αυτό φαίνεται στην επόμενη ερώτηση «Δεν έχω συχνή και σταθερή επικοινωνία με τους συναδέλφους μου που 80% και 84% των ψυχολόγων διαφωνούν μεγάλη απόκλιση από τους εκπαιδευτικούς και τους νοσηλευτές στο 56% και 60%. Στην επόμενη ερώτηση «Συγκρούομαι με τους συναδέλφους μου αν αντιληφθώ ότι προέβησαν σε μη ηθικές ενέργειες» συμφωνούν το 60% των κοινωνικών λειτουργών, το 80% των ψυχολόγων, το 52% των εκπαιδευτικών και 84% των νοσηλευτών. Σημαντικές είναι οι αποκλίσεις που διακρίνονται στους κοινωνικούς λειτουργούς και τους εκπαιδευτικούς με τους ψυχολόγους και τους νοσηλευτές. Πιο κάτω η ερώτηση «Δεν ψάχνω ευκαιρίες για τη δημιουργία νέων διαπροσωπικών σχέσεων στο χώρο εργασίας μου» το 12 % των νοσηλευτών μόνο διαφωνεί κάτι που έρχεται σε

μεγάλη αντίθεση με τα υπόλοιπα υψηλά ποσοστά και επιβεβαιώνουν όσα είπαμε για την αυτοπεποίθηση των νοσηλευτών που μπορεί να οφείλεται στην άγνοια. Από εκεί και πέρα το 64% των κοινωνικών λειτουργών, το 76% των ψυχολόγων και το 68 % των εκπαιδευτικών δείχνουν να αναζητούν ευκαιρίες για τη δημιουργία νέων διαπροσωπικών σχέσεων στο χώρο εργασίας τους. Έπειτα όλοι διαφωνούν με μεγάλα ποσοστά και στις 4 ομάδες στο ότι «Δε θεωρώ ότι η ηθική διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στο χώρο εργασίας μου» με τους κοινωνικούς λειτουργούς στο 84%, τους ψυχολόγους στο 92%, τους εκπαιδευτικούς 84% και τους νοσηλευτές στο 76%. Στην ερώτηση «είμαι πρόθυμος να προσφέρω την απαραίτητη βοήθεια στους συναδέλφους μου ή στους πελάτες μου» απάντησαν πως συμφωνούν και τα ποσοστά ήταν υψηλά σε όλες τις εργασιακές ομάδες και πιο αναλυτικά οι κοινωνικοί λειτουργοί με ποσοστό 100%, οι ψυχολόγοι, οι εκπαιδευτικοί, και οι νοσηλευτές με ποσοστό 92%. Στην ερώτηση αυτή φαίνεται η υποχρέωση που νιώθουν οι επαγγελματίες προς τους συναδέλφους τους και ειδικότερα στους πελάτες τους. Οι κοινωνικοί λειτουργοί στην δουλειά τους και όσον αφορά τη σχέση με τους εξυπηρετούμενους τους δείχνουν πρόθυμοι να τους παρέχουν τις υπηρεσίες τους με αφοσίωση, πίστη και αποφασιστικότητα. Στη συνέχεια και στην ερώτηση «η οργάνωση και η προσοχή θεωρούνται σημαντικά στοιχεία για την εργασία» απάντησαν πως συμφωνούν, όπου και εδώ τα ποσοστά ήταν υψηλά. Πιο αναλυτικά οι κοινωνικοί λειτουργοί κι οι εκπαιδευτικοί με ποσοστό 96% οι ψυχολόγοι με 92% και οι νοσηλευτές με 100%. Εδώ φαίνεται πως όλοι οι επαγγελματίες είναι αφοσιωμένοι σε αυτό που κάνουν ανάλογα με την ειδικότητα τους, καθώς υπάρχει και η αίσθηση της ευθύνης ειδικότερα στους νοσηλευτές. Τέλος στην ερώτηση «βοηθάω τους άλλους βασιζόμενος/η στις ανάγκες και τα συναισθήματά τους» απάντησαν πως συμφωνούν και πιο αναλυτικά οι κοινωνικοί λειτουργοί με ποσοστό 60%, οι ψυχολόγοι με 68%, οι εκπαιδευτικοί με χαμηλότερο ποσοστό 44% και τέλος οι νοσηλευτές με το υψηλότερο ποσοστό 84% όπου και εδώ φαίνεται η υποχρέωση και η ευθύνη των νοσηλευτών.

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω ποσοστά στη κατανόηση των συναισθημάτων φαίνεται πως οι κοινωνικοί λειτουργοί τείνουν να σημειώνουν χαμηλά ποσοστά σε σύγκριση με τις άλλες εργασιακές ομάδες. Αυτό συμβαίνει, ίσως λόγω του επαγγέλματος, αλλά και ίσως γιατί εμβαθύνουν στις σχέσεις και στα

συναισθήματα των ανθρώπων. Όσον αφορά το χειρισμό των συναισθημάτων οι απόψεις δίστανται. Αρκετοί είναι αυτοί που δεν μπορούν να χειριστούν να συναισθήματα τους, όπως επίσης κάποιοι είναι μπερδεμένοι και κρατάνε μια ουδέτερη στάση. Τέλος στην συμπεριφορά και την επικοινωνία στο χώρο της εργασίας η πλειοψηφία των απαντήσεων των κοινωνικών λειτουργών έδειξε ότι επικρατούν αρμονικές και αληθινές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων αλλά και απέναντι στους πελάτες τους.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>**

### **6.1 Συμπεράσματα**

Με βάση λοιπόν, τη βιβλιογραφική ανασκόπηση είναι φανερό, πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει κάποιος, για να είναι αποτελεσματικός ηγέτης μέσα, αλλά και έξω από το χώρο εργασίας του. Όπως φαίνεται στην παρούσα έρευνα η συναισθηματική νοημοσύνη είναι βασικό συστατικό της επιτυχίας και μέσα στην επιχείρηση, και επηρεάζει τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων όπως είδαμε και παραπάνω. Ένα άτομο με συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο ικανό να ανταπεξέλθει αποτελεσματικά σε δυσκολίες και προβλήματα που μπορεί να προκύψουν μέσα στον εργασιακό χώρο Έτσι επιτυγχάνεται ευελιξία και ταχύτητα στην επίλυση αυτών. Άλλωστε, οι άνθρωποι προσπαθούν περισσότερο, όταν επιστρατεύουν και τα δύο υπό συζήτηση στοιχεία, το συναίσθημα και τη λογική. Και αυτό, διότι γνωρίζουν ότι δεν προσπαθούν απλά για κάποιον που τους ανάθεσε μια εργασία, αλλά για κάποιον που πράγματι επιθυμούν να εξυπηρετήσουν. Κατά συνέπεια, οι στόχοι τους διαμορφώνονται έτσι ώστε να μην περιλαμβάνουν απλώς την εύρεση κάποιας λύσης, αλλά της καλύτερης λύσης, που θα ικανοποιήσει πλήρως τον αιτούντα, και αυτό γίνεται αντιληπτό καθώς οι συμμετέχοντες που σκέφτονται όχι μόνο με τη λογική αλλά και το συναίσθημα έχουν καλύτερη απόδοση στην εργασία τους.

Επίσης, όπως αναφέρθηκε η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας, βοηθά το άτομο να κατανοήσει τα συναισθήματα του, τον ίδιο του τον εαυτό αλλά και τους γύρω του, όμως, για να αναπτυχθεί η συναισθηματική νοημοσύνη ανάμεσα τους, θα πρέπει να συμβαδίζει με την ανάπτυξη της

συναισθηματικής νοημοσύνης ολόκληρης της επιχείρησης για να υπάρχει ορθό αποτέλεσμα.

## **6.2 Προτάσεις**

Στα πλαίσια μίας μελλοντικής έρευνας, υπάρχει ανάγκη βιωματικά σεμινάρια για την ενίσχυση της συναισθηματικής νοημοσύνης των επαγγελματιών και σχετική μελέτη. Κατ' αυτόν τον τρόπο θα μπορέσουμε να αντιληφθούμε καλύτερα την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο εργασίας. Επίσης, μια περαιτέρω έρευνα μπορεί να αναπτυχθεί στα πλαίσια της συναισθηματικής νοημοσύνης στη βρεφική, τη παιδική-σχολική και στην εφηβική ηλικία. Κατά πόσο, δηλαδή, τα παιδιά μπορούν να εκφράζουν τα συναισθήματα τους είτε στην οικογένεια είτε στο σχολείο. Μελλοντική έρευνα απαιτείται ακόμη για την καλύτερη κατανόηση των σχέσεων μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και των προϊσταμένων και του αντίκτυπού τους στην αποτελεσματικότητα των ομάδων που ηγούνται.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### ***ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:***

1. Καφέτσιος Κ. (2003) «Ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης: θεωρία και εφαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον», Ελληνική Ακαδημία Διοίκησης Επιχειρήσεων, Τόμος 2<sup>ος</sup>.
2. Κυριαζή Νότα (1999), «Η κοινωνιολογική έρευνα. Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών», 12<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα: εκδ. Ελληνικά γράμματα.
3. Κυριαζή Νότα (2003), «Η κοινωνιολογική έρευνα», 6<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα: εκδ. Ελληνικά γράμματα.
4. Μπουραντάς Δημήτρης (2005), «Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Αθήνα: εκδ. Κριτική.
5. Μπρίνια Β. (2008), «Management και συναισθηματική νοημοσύνη, Αθήνα: εκδ. Σταμούλη.
6. Τσαούσης, Ι.& Νικολάου, Ι.(2005). Εξερευνώντας τη σχέση μεταξύ Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της σωματικής και ψυχολογικής υγείας.
7. Τσαούσης, Ι., Βακόλα Μ. & Νικολάου, Ι.(2004).Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης και προσωπικότητας σχετικά με την προσέγγιση προς την οργανωτική αλλαγή.
8. Χλουβεράκης Γρηγόρης (2009), «Εισαγωγή στη στατιστική», 8<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα: εκδ. Ελληνικά γράμματα.
9. Colin Robson (2010), «Η έρευνα του πραγματικού κόσμου», Αθήνα: εκδ. Gutenberg.
10. Goleman, D. (2000), «Η συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο της εργασίας. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα»
11. Goleman, D. (1998) , « Η συναισθηματική νοημοσύνη: γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ» , Αθήνα: εκδόσεις Ελληνικά γράμματα.
12. Goleman D, Richard Boyatzis, Annie Mc kee (2002) , «Ο νέος ηγέτης , η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών», Αθήνα, εκδόσεις Ελληνικά γράμματα.
13. Goleman D. (2006) , « Κοινωνική Νοημοσύνη, η νέα επιστήμη των ανθρώπινων σχέσεων», Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά γράμματα.

14. Louis Cohen, Lawrence Manion, Keith Morrison (2007), «Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας», Αθήνα: εκδ. Μεταίχμιο.

**ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:**

1. Bar-On, R. (1997). Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
2. Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), The handbook of emotional intelligence, 363-388. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
3. Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, S. R. (2001). Clustering competence in emotional intelligence. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), The handbook of emotional intelligence, 343-362. San Francisco, CA: Jossey-Bass
4. Boyatzis, R. and Goleman, D. (2001). Emotional Competence Inventory-University Version, Hay Group, Boston, MA.
5. Druskat , and Wolff, SB(2001): Building the emotional intelligence of groups. Harvard business Review 79(3), pp 81-90, (Article).
6. Goleman, D. (2000). “Leadership that gets results”. Harvard Business Review, 78 (2), 80-90.
7. Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. (2002). Emotional Intelligence: Science and Myth. Cambridge, MA: The MIT Press.
8. Mayer, J.D. and Salovey, P. (1990). “Emotional intelligence”. Imagination, Cognition, and Personality, 9, 185-211
9. Mayer, J.D. and Salovey, P. (1993). “The intelligence of emotional intelligence”.Intelligence, 17, 433-42.
10. Mayer, J.D. and Salovey, P. (1997). “What is emotional intelligence?”, in Salovey, P. and Sluyter, D. (Eds), Educational Development and Emotional Intelligence: Implication for Educators, Basic, New York, NY, 3-31.



11. Mayer, J. D., Caruso, D.R, & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, 267-298.
12. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). Emotional Intelligence as Zeitgeist, as Personality, and as a Mental Ability. In R. Bar-On & J. D.A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School and in the Workplace* ,92-117
13. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). Test manual for the MSCEIT version 2.0.Toronto, ON: Multi-Health Systems.
14. Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2000). Selecting a measure of emotional intelligence: The case for ability scales. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School and in the Workplace*, 320-342.
15. Mayer, J. D., Caruso, D., & Salovey, P. (2002). MSCEIT, item booklet, version 2.0. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
16. Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). Human abilities: Emotional intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59, 507–536.
17. Roberts, R. D., Zeidner, M., & Matthews, G. (2001). Does emotional intelligence meet traditional standards for an intelligence? *Emotion*, 1, 196–231.
18. Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. (2009). What we know about emotional intelligence. How it affects learning, work, relationships, and our mental health. Cambridge: MIT Press.
19. Brackett, M. A. & Mayer, J. D. (2003). Convergent, discriminant and incremental validity of competing measures of emotional intelligence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29 (9), 1147-1158.

20. Gardner, H. (1983). Frames of mind: the theory of multiple intelligences. In Ferres, N. & Connell, J. (2004). Emotional intelligence in leaders: an antidote for cynicism towards change? Strategic Change, 13, 61-71.
21. Frederickson, B.L.(2003).The value of positive imotions
22. Jordan, P. j., Ashkanasy, N. M, Haertel, C.E.G., and flooper, GS, (2002) “Workgroop emotional intelligence: Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus” Human Resources Management Review, Vol. 12, Issue 2, p. 195-215
23. Jordan, P.j., Lawrence, S.A., & Troth, A.C. (2006) The impact of negative mood on team performance, journal of management of Organization., Vol 12, Issue 2, pp. 131-145
24. Moriarty, P. & Buckley, F. (2003) “Increasing team emotional Intelligence through process”, Journal of European Industrial Training, Vol. 27, Issue:2/3/4, pp. 98-110
25. -Wolff S.B, (2006) Group Emotional Intelligence (GEV) Survey: Technical Manual, Cousortium for research on emotional intelligence organizations

#### ***ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ:***

1. -<http://www.plant-management.gr/online/article.asp?returnPage=ARTICLE&group=2&section=5&articleid&1351page=2>
2. -[www.positiveemotions.gr](http://www.positiveemotions.gr)
3. <http://cyprustourismwatch.com/article.php?id=361>
4. [www.mentalityvillage.gr](http://www.mentalityvillage.gr)

#### ***ΑΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ:***

1. Ιορδάνογλου Δήμητρα, Παραδόσεις Μαθημάτων «Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη», Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, 2008.

2. Τριανταφυλλίδου Άννα «Μεθοδολογία της κοινωνικής έρευνας»  
Σημειώσεις, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, 2008.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

ΤΟ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΠΟΤΕΛΕΙ ΜΕΡΟΣ ΤΗΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΜΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΟΥ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΕΙΤΑΙ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΦΟΙΤΗΣΗΣ ΜΑΣ ΣΤΟ ΑΤΕΙ ΠΑΤΡΩΝ ΜΕ ΘΕΜΑ: "ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ". ΕΠΙΣΗΣ ΣΑΣ ΕΝΗΜΕΡΩΝΟΥΜΕ ΌΤΙ ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΙΝΑΙ ΑΝΩΝΥΜΟ ΚΑΙ ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΕΚ ΤΩΝ ΠΡΟΤΕΡΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΣΑΣ.

#### 1) Φύλο

- Άνδρας  
 Γυναίκα

#### 2) Ηλικία

- 25-34  
 35-44  
 45+άνω

#### 3) Οικογενειακή κατάσταση

- Άγαμοι  
 Έγγαμοι  
 Διαζευγμένοι  
 Σε σχέση

#### 4) Μορφωτικό επίπεδο

- Πρωτοβάθμια εκπαίδευση  
 Δευτεροβάθμια εκπαίδευση  
 Τριτοβάθμια εκπαίδευση  
 Μεταπτυχιακές σπουδές  
 Δεν απαντώ

#### 5) Ποια η θέση σας στον εργασιακό χώρο;

.....

#### 6) Πόσα χρόνια είστε στην παρούσα θέση;

.....

#### 7) Πόσα άτομα εργάζονται στον οργανισμό;

.....

8) Μπορώ να καταλάβω τι αισθάνονται οι συνάδελφοι μου με βάση τη συμπεριφορά τους.

<input type="checkbox"/>	ΔΙΑΦΩΝΩ
<input type="checkbox"/>	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ
<input type="checkbox"/>	ΣΥΜΦΩΝΩ
<input type="checkbox"/>	ΑΛΛΗ ΑΠΟΨΗ. ΕΞΗΓΕΙΣΤΕ.....

9) Πάντα θέτω στόχους για τον εαυτό μου και βάζω τα δυνατά μου για να τους πετύχω.

<input type="checkbox"/>	ΔΙΑΦΩΝΩ
<input type="checkbox"/>	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ
<input type="checkbox"/>	ΣΥΜΦΩΝΩ
<input type="checkbox"/>	ΑΛΛΗ ΑΠΟΨΗ. ΕΞΗΓΕΙΣΤΕ.....

10) Με τη λογική μπορώ να ελέγξω το θυμό μου και να ανταπεξέλθω στις δυσκολίες που προκύπτουν.

<input type="checkbox"/>	ΔΙΑΦΩΝΩ
<input type="checkbox"/>	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ
<input type="checkbox"/>	ΣΥΜΦΩΝΩ
<input type="checkbox"/>	ΑΛΛΗ ΑΠΟΨΗ. ΕΞΗΓΕΙΣΤΕ.....

11) Έχω μια καλή αίσθηση των συναισθημάτων μου.

<input type="checkbox"/>	ΔΙΑΦΩΝΩ
<input type="checkbox"/>	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ
<input type="checkbox"/>	ΣΥΜΦΩΝΩ
<input type="checkbox"/>	ΑΛΛΗ ΑΠΟΨΗ. ΕΞΗΓΕΙΣΤΕ.....

12) Είμαι απόλυτα ικανός να ελέγξω τα συναισθήματα μου.

<input type="checkbox"/>	ΔΙΑΦΩΝΩ
<input type="checkbox"/>	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ
<input type="checkbox"/>	ΣΥΜΦΩΝΩ
<input type="checkbox"/>	ΑΛΛΗ ΑΠΟΨΗ. ΕΞΗΓΕΙΣΤΕ.....

13) Λέω στον εαυτό μου ότι είμαι ένα ικανό και άξιο άτομο.

<input type="checkbox"/>	ΔΙΑΦΩΝΩ
<input type="checkbox"/>	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ
<input type="checkbox"/>	ΣΥΜΦΩΝΩ
<input type="checkbox"/>	ΑΛΛΗ ΑΠΟΨΗ. ΕΞΗΓΕΙΣΤΕ.....

14) Είμαι ευαίσθητος στα συναισθήματα και τη συγκινησιακή κατάσταση των άλλων.

<input type="checkbox"/>	ΔΙΑΦΩΝΩ
<input type="checkbox"/>	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ
<input type="checkbox"/>	ΣΥΜΦΩΝΩ
<input type="checkbox"/>	ΑΛΛΗ ΑΠΟΨΗ. ΕΞΗΓΕΙΣΤΕ.....

15) Είμαι ένα άτομο με ισχυρά κίνητρα.

<input type="checkbox"/>	ΔΙΑΦΩΝΩ
<input type="checkbox"/>	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ
<input type="checkbox"/>	ΣΥΜΦΩΝΩ
<input type="checkbox"/>	ΑΛΛΗ ΑΠΟΨΗ. ΕΞΗΓΕΙΣΤΕ.....

16) Όταν θυμώνω μπορώ να ηρεμήσω γρήγορα.

<input type="checkbox"/>	ΔΙΑΦΩΝΩ
<input type="checkbox"/>	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ
<input type="checkbox"/>	ΣΥΜΦΩΝΩ
<input type="checkbox"/>	ΑΛΛΗ ΑΠΟΨΗ. ΕΞΗΓΕΙΣΤΕ.....

17) Πάντα παρακινώ τον εαυτό μου για να πετύχει το καλύτερο.

<input type="checkbox"/>	ΔΙΑΦΩΝΩ
<input type="checkbox"/>	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ
<input type="checkbox"/>	ΣΥΜΦΩΝΩ
<input type="checkbox"/>	ΑΛΛΗ ΑΠΟΨΗ. ΕΞΗΓΕΙΣΤΕ.....

18) Είμαι ικανός/η να αντιμετωπίσω τα γεγονότα που συμβαίνουν στο χώρο εργασίας μου με ευέλικτο τρόπο.

<input type="checkbox"/>	ΔΙΑΦΩΝΩ
<input type="checkbox"/>	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ
<input type="checkbox"/>	ΣΥΜΦΩΝΩ
<input type="checkbox"/>	ΑΛΛΗ ΑΠΟΨΗ. ΕΞΗΓΕΙΣΤΕ.....

19) Δεν έχω συχνή και σταθερή επικοινωνία με τους συναδέλφους μου.

<input type="checkbox"/>	ΔΙΑΦΩΝΩ
<input type="checkbox"/>	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ
<input type="checkbox"/>	ΣΥΜΦΩΝΩ
<input type="checkbox"/>	ΑΛΛΗ ΑΠΟΨΗ. ΕΞΗΓΕΙΣΤΕ.....

20) Συγκρούομαι με τους συναδέλφους μου αν αντιληφθώ ότι προέβησαν σε μη ηθικές ενέργειες.

<input type="checkbox"/>	ΔΙΑΦΩΝΩ
<input type="checkbox"/>	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ
<input type="checkbox"/>	ΣΥΜΦΩΝΩ
<input type="checkbox"/>	ΑΛΛΗ ΑΠΟΨΗ. ΕΞΗΓΕΙΣΤΕ.....

21) Δεν ψάχνω ευκαιρίες για τη δημιουργία νέων διαπροσωπικών σχέσεων στο χώρο εργασίας μου.

- ΔΙΑΦΩΝΩ
- ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ
- ΣΥΜΦΩΝΩ
- ΑΛΛΗ ΑΠΟΨΗ. ΕΞΗΓΗΣΤΕ.....

22) Δε θεωρώ ότι η ηθική διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εργασία μου.

- ΔΙΑΦΩΝΩ
- ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ
- ΣΥΜΦΩΝΩ
- ΑΛΛΗ ΑΠΟΨΗ. ΕΞΗΓΗΣΤΕ.....

23) Είμαι πρόθυμος/η να προσφέρω την απαραίτητη βοήθεια στους συναδέλφους μου ή στους πελάτες μου.

- ΔΙΑΦΩΝΩ
- ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ
- ΣΥΜΦΩΝΩ
- ΑΛΛΗ ΑΠΟΨΗ. ΕΞΗΓΗΣΤΕ.....

24) Η οργάνωση και η προσοχή θεωρούνται σημαντικά στοιχεία για την εργασία.

- ΔΙΑΦΩΝΩ
- ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ
- ΣΥΜΦΩΝΩ
- ΑΛΛΗ ΑΠΟΨΗ. ΕΞΗΓΗΣΤΕ.....

25) Λειτουργώ περισσότερο με βάση το φόβο για την αποτυχία παρά την ελπίδα για την επιτυχία.

- ΔΙΑΦΩΝΩ
- ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ
- ΣΥΜΦΩΝΩ
- ΑΛΛΗ ΑΠΟΨΗ. ΕΞΗΓΗΣΤΕ.....



26) Βοηθάω τους άλλους βασιζόμενος/η στις ανάγκες και τα συναισθήματα τους.

ΔΙΑΦΩΝΩ

ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ

ΑΛΛΗ ΑΠΟΨΗ. ΕΞΗΓΕΙΣΤΕ.....