



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**Διπλωματική Εργασία**

**ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΚΑΙ ΕΥΖΩΙΑ ΤΩΝ**

**ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ**

**ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ**

της

**ΕΛΕΝΗΣ ΚΑΡΑΒΑΣΙΛΗ**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Μπέλλου Βικτώρια**

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος  
ειδίκευσης στη Δημόσια Διοίκηση

**ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2021**

**«Mano Matram Jagat, Mano Kalpitam Jagat»**

*Ο κόσμος είναι όπως τον βλέπει και τον αισθάνεται ο νους,  
ο κόσμος είναι όπως τον σκέφτεται ο νους»*

**(Σανσκριτικό ρητό, Sethumsdhavan, 2010)**

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά, την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κυρία Βικτώρια Μπέλλου, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε εξ' αρχής, αναθέτοντάς μου το συγκεκριμένο θέμα, την επιστημονική της καθοδήγηση, τις υποδείξεις της και τη συνεχή της υποστήριξη.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω, όλους τους συναδέλφους που προσέφεραν τη βοήθειά τους στη συλλογή δεδομένων, καθώς και όλους όσους συνέφεραν στην εκπόνησή της διπλωματικής μου εργασίας.

Τέλος, θα ήθελα εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένειά μου, για τη συμπαράσταση και την κατανόησή τους, καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ευημερία των εργαζομένων, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο αυτοί βιώνουν θετικά και αρνητικά συναισθήματα, καθώς και πόσο ικανοποιημένοι αισθάνονται από τη ζωή τους γενικά, κερδίζει ολοένα και μεγαλύτερο ενδιαφέρον στον τομέα της έρευνας, καθώς αποτελεί σημαντικό στοιχείο των εργασιακών σχέσεων και της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτή η μελέτη διεξήχθη με κύριο σκοπό την κατανόηση του αντίκτυπου της συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη στην ευημερία των εργαζομένων, καθώς και τον δυνητικό ρυθμιστικό ρόλο που διαδραματίζουν τα πέντε μεγάλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας σε αυτή τη σχέση. Αρχικά, μελετήσαμε το θεωρητικό υπόβαθρο των εννοιών της συναισθηματικής νοημοσύνης, της ηγεσίας, της ευζωίας, καθώς και των πέντε μεγάλων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας. Ακολούθησε η διατύπωση των υποθέσεών μας και ζητήσαμε από ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα 269 δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα να αναφέρουν τη συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη τους, την υποκειμενική τους ευημερία, καθώς και τα γνωρίσματα της προσωπικότητάς τους,. Στη συνέχεια ακολούθησε η ανάλυση των αποτελεσμάτων, η οποία έδειξε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη επηρεάζει θετικά την ευζωία των εργαζομένων, ενώ τα πέντε μεγάλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, δεν έδειξαν να διαδραματίζουν κάποιο σημαντικό ρυθμιστικό ρόλο σε αυτή τη σχέση. Τέλος, εκφράζουμε προτάσεις για μελλοντικές κατευθύνσεις της έρευνας.

**Λέξεις – κλειδιά:** συναισθηματική νοημοσύνη, ηγεσία, ευζωία, πέντε μεγάλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας

## **ABSTRACT**

Employees' well-being, that is to what extent they experience positive and negative emotions as well as how satisfied do employees feel about their lives in general, is drawing more and more attention in the field of research. is drawing more and more attention about research, as it is an important element of labor relations and human resource management. This study was conducted with the purpose of the understanding of the impact of the leader's emotional intelligence on employee prosperity as well as the potential regulatory role the five major personality traits played in this correlation. Initially, we studied the theoretical background of the concepts of the emotional intelligence, leadership, well-being, and the five major personality traits. Then we formulated our cases and asked a representative sample of 269 civil servants in Greece to report on their leader's emotional intelligence, their subjective well-being, and their personality traits. Afterwards, an analysis of the results was followed, which showed that the emotional intelligence of the leader affects positively the prosperity of employees, while the five major personality traits did not seem to play a significant regulatory role in relation to this. Finally, we express suggestions for future directions of this research.

**Keywords:** emotional intelligence, leadership, well-being, five major personality traits

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b> .....	iii
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	iv
<b>ABSTRACT</b> .....	v
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup></b> .....	1
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	1
1.1 Σκοποί της έρευνας .....	1
1.2 Δομή της εργασίας .....	2
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup></b> .....	3
<b>ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ</b> .....	3
2.1. Συναισθηματική νοημοσύνη .....	3
2.1.1 Το εννοιολογικό περιεχόμενο και οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	3
2.1.2 Μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης.....	6
2.1.3 Συναισθηματική νοημοσύνη και δημογραφικά χαρακτηριστικά .....	12
2.2. Ηγεσία .....	14
2.2.1 Η έννοια της ηγεσίας.....	14
2.2.2 Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη .....	17
2.3. Η συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη .....	18
2.4. Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας .....	21
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup></b> .....	23
<b>ΕΥΖΩΙΑ</b> .....	23
3.1. Εισαγωγή .....	23
3.2. Η έννοια της ευζωίας .....	25
3.3. Τα συστατικά της υποκειμενικής ευημερίας .....	28

3.4. Οι τύποι της ευζωίας.....	31
3.4.1 Αντικειμενική ευημερία .....	31
3.4.2 Υποκειμενική ευημερία.....	32
3.5. Αίτια της υποκειμενικής ευημερίας.....	33
3.6. Ευζωία εργαζομένων.....	34
3.7. Παράγοντες που επηρεάζουν την ευζωία των εργαζομένων .....	36
3.8. Αποτελέσματα της ευζωίας των εργαζομένων .....	39
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4°</b> .....	<b>40</b>
<b>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ: ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΜΕΓΑΛΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ (BIG - FIVE PERSONALITY)</b> .....	<b>40</b>
4.1. Εισαγωγή .....	40
4.2 Η έννοια της προσωπικότητας .....	42
4.3 Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας .....	44
4.3.1 Το μοντέλο των πέντε μεγάλων παραγόντων .....	46
4.4 Η σημασία των πέντε μεγάλων παραγόντων της προσωπικότητας στο χώρο της εργασίας.....	52
4.5 Τα αποτελέσματα των πέντε μεγάλων παραγόντων της προσωπικότητας .....	55
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5°</b> .....	<b>57</b>
<b>ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ</b> .....	<b>57</b>
5.1. Εισαγωγή .....	57
5.2. Η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ευζωία .....	59
5.3. Ο μετριαστικός (ρυθμιστικός) ρόλος των μεγάλων πέντε χαρακτηριστικών της προσωπικότητας στη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη και της ευζωίας των εργαζομένων .....	62
5.3.1 Η ενδεχομενική θεωρία και η θεωρία της διατήρησης των πόρων: Η βάση .....	62

5.3.2 Συναισθηματική νοημοσύνη, πέντε μεγάλοι παράγοντες της προσωπικότητας και ευζωία .....	63
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup></b> .....	69
<b>ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ</b> .....	69
6.1. Διαδικασία συλλογής δεδομένων και περιγραφή δείγματος .....	69
6.2. Εργαλεία συλλογής δεδομένων .....	70
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup></b> .....	72
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ</b> .....	72
7.1. Στατιστική ανάλυση.....	72
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup></b> .....	93
<b>ΣΥΖΗΤΗΣΗ</b> .....	93
8.1. Συμπεράσματα της έρευνας.....	93
8.2. Συνεισφορά της έρευνας.....	96
8.3. Περιορισμοί της έρευνας και Προτάσεις .....	97
8.4. Επίλογος .....	100
<b>ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	102
<b>ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	113
<b>ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ</b> .....	114
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b> .....	115



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

<b>Πίνακας 1</b> Το μοντέλο των πέντε ικανοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης (Bar-On, 2006).....	10
<b>Πίνακας 2</b> Οι τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης (Goleman, 1998).....	11
<b>Πίνακας 3</b> Τα συστατικά της υποκειμενικής ευημερίας .....	28
<b>Πίνακας 4:</b> Big Five Inventory (BFI) - Pervin & John (1999), σ. 110 .....	49
<b>Πίνακας 5:</b> Cronbach's alpha για το ερωτηματολόγιο «Έρευνα των μεγάλων πέντε διαστάσεων της προσωπικότητας» .....	73
<b>Πίνακας 6:</b> Cronbach's alpha για το ερωτηματολόγιο «Έρευνα των μεγάλων πέντε διαστάσεων της προσωπικότητας», μετά τη χρήση του "if item deleted" .....	74
<b>Πίνακας 7:</b> Cronbach's alpha για το ερωτηματολόγιο «Της συναισθηματικής νοημοσύνης» .....	74
<b>Πίνακας 8:</b> Μέσος όρος και τυπική απόκλιση των εννοιών .....	75
<b>Πίνακας 9:</b> Συχνότητες και ποσοστά του επιπέδου μόρφωσης .....	76
<b>Πίνακας 10</b> .....	85
<b>Πίνακας 11:</b> Πίνακας παλινδρόμησης .....	88
<b>Πίνακας 12:</b> Πίνακας παλινδρόμησης .....	88
<b>Πίνακας 13,14:</b> Αποτελέσματα ρυθμιστικής ανάλυσης με εξαρτημένη μεταβλητή την ευζωία, ανεξάρτητη την συναισθηματική νοημοσύνη και ρυθμιστική μεταβλητή την δεκτικότητα στην εμπειρία .....	90
<b>Πίνακας 15, 16:</b> Αποτελέσματα ρυθμιστικής ανάλυσης με εξαρτημένη μεταβλητή την ευζωία, ανεξάρτητη την συναισθηματική νοημοσύνη και ρυθμιστική μεταβλητή την εξωστρέφεια.....	91
<b>Πίνακας 17, 18:</b> Αποτελέσματα ρυθμιστικής ανάλυσης με εξαρτημένη μεταβλητή την ευζωία, ανεξάρτητη την συναισθηματική νοημοσύνη και ρυθμιστική μεταβλητή την τερπνότητα.....	91

**Πίνακας 19, 20 :** Αποτελέσματα ρυθμιστικής ανάλυσης με εξαρτημένη μεταβλητή την ευζωία, ανεξάρτητη την συναισθηματική νοημοσύνη και ρυθμιστική μεταβλητή τον νευρωτισμό ..... 92

**Πίνακας 21, 22:** Αποτελέσματα ρυθμιστικής ανάλυσης με εξαρτημένη μεταβλητή την ευζωία, ανεξάρτητη την συναισθηματική νοημοσύνη και ρυθμιστική μεταβλητή την ευσυνειδησία ..... 92

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ**

**Γράφημα 1.** Κυκλικό διάγραμμα για το Φύλο..... 77

**Γράφημα 2.** Κυκλικό διάγραμμα για την Οικογενειακή κατάσταση ..... 77

**Γράφημα 3.** Κυκλικό διάγραμμα για το Επίπεδο εκπαίδευσης ..... 78

**Γράφημα 4.** Ιστόγραμμα Εξωστρέφειας..... 78

**Γράφημα 5.** Ιστόγραμμα Τερπνότητας..... 79

**Γράφημα 6.** Ιστόγραμμα Ευσυνειδησίας..... 79

**Γράφημα 7.** Ιστόγραμμα Νευρωτισμού ..... 80

**Γράφημα 8.** Ιστόγραμμα Δεκτικότητας στην εμπειρία..... 80

**Γράφημα 9.** Ιστόγραμμα Ευζωίας..... 81

**Γράφημα 10.** Ιστόγραμμα Αυτογνωσίας ..... 81

**Γράφημα 11.** Ιστόγραμμα Αυτορρύθμισης ..... 82

**Γράφημα 12.** Ιστόγραμμα Κινήτρου ..... 82

**Γράφημα Γράφημα 13.** Ιστόγραμμα Ενσυναίσθησης..... 83

**Γράφημα 14.** Ιστόγραμμα Κοινωνικών δεξιοτήτων..... 83

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

<b>Σχ. 1</b> Το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης (Salovey & Mayers, 1990) .....	8
<b>Σχ. 2</b> Το προτεινόμενο μοντέλο διερεύνησης, των σχέσεων μεταξύ των εννοιών που εξετάζονται και των υποθέσεων που θέτουμε στην παρούσα εργασία .....	68

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

<b>Εικόνα 1.</b> Περιοχές του εγκεφάλου που συσχετίζονται σημαντικά με: (α) Εξωστρέφεια, (β) Νευρωτισμός, (γ) Τερπνότητα και (δ) Ευσυνειδησία .....	51
---	----

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1 Σκοποί της έρευνας

Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να είναι επωφελής σε πολλούς τομείς της ζωής. Ωστόσο, η χρησιμότητα της εφαρμογής της τεκμηριώνεται συχνότερα στον χώρο της εργασίας (Cherniss, 2000). Ένας από τους πιο σημαντικούς λόγους για τους οποίους ο χώρος της εργασίας αποτελεί ένα περιβάλλον για την εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης, είναι ότι οι εργαζόμενοι περνούν περίπου το ένα τρίτο του χρόνου τους στην εργασία και οι εμπειρίες που αποκομίζουν, είτε είναι σωματικής, συναισθηματικής, ψυχικής ή κοινωνικής φύσης, τους επηρεάζουν όχι μόνο όταν βρίσκονται στον εργασιακό τους χώρο, αλλά «διαχέονται» και σε τομείς εκτός εργασίας (Conrad, 1988α).

Η ηγεσία από την άλλη πλευρά, έχει περιγραφεί ως «διαδικασία συγκίνησης» (George, 2000, σ. 1046), κατά την οποία ο ηγέτης διαχειρίζεται τα συναισθήματα των υφισταμένων του με επιδεξιότητα (Humphrey, 2002, 2008). Κατά συνέπεια, τα συναισθήματα των ηγετών και οι συμπεριφορές τους έχουν αντίκτυπο στις συναισθηματικές αντιδράσεις των εργαζομένων τους (Bono & Ilies, 2006, Sy, Cote & Saavedra, 2005), οι οποίοι επιθυμούν να ζήσουν μια ευημερούσα και επιτυχημένη ζωή. Παρ' όλα αυτά, η έρευνα έχει δείξει ότι τα άτομα με διαφορετικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας τείνουν να βιώνουν διαφορετικούς βαθμούς υποκειμενικής ευημερίας (DeNeve & Cooper, 1998, Steel, Schmidt, & Shultz, 2008). Ωστόσο, η βιβλιογραφία για την ηγεσία έχει παραμελήσει την έρευνα για την υγεία και την ευημερία των εργαζομένων, δίνοντας μεγαλύτερη σημασία στην απόδοσή τους (Grant et al, 2007), καθώς δεν θεωρήθηκε ως σημαντικό αποτέλεσμα από μόνη της (π.χ. Kuorppala et al, 2006).

Συγκεκριμένα ερωτήματα για το πώς και πότε η ηγεσία επηρεάζει την ευημερία των εργαζομένων δεν έχουν ακόμη διερευνηθεί πλήρως (Arnold, 2017). Η ίδια η ηγετική συμπεριφορά μπορεί να έχει διαφορετικά αποτελέσματα στην ευημερία (Grant et al, 2003). Οι προηγούμενες έρευνες έχουν επικεντρωθεί σε συγκεκριμένα συλ ηγεσίας και αποτελεσμάτων, χωρίς να εξετάζουν συστηματικά τις διαδικασίες που διέπουν τη σχέση της ηγετικής συμπεριφοράς και της ευημερίας (Arnold, 2017, Harms, Credé, Tynan, Leon, & Jeung, 2017, Montano et al., 2017, Skakon et al., 2010).

Για να γεμίσει αυτό το κενό, ο πρωταρχικός στόχος αυτής της μελέτης είναι να απαντήσει στις ακόλουθες ερωτήσεις: α) οι ικανότητες που διαθέτει ένας συναισθηματικά έξυπνος ηγέτης, όσον αφορά την ευζωία των εργαζομένων, είναι καθολικά αποτελεσματικές; και β) με ποιο τρόπο τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζομένων επηρεάζουν αυτή τη σχέση;

## **1.2 Δομή της εργασίας**

Η παρούσα μελέτη διαρθρώνεται γύρω από οκτώ κύρια κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο περιγράφουμε τους σκοπούς της έρευνας και τη δομή της εργασίας. Το δεύτερο κεφάλαιο, περιλαμβάνει μια θεωρητική προσέγγιση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας. Στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζουμε την έννοια, τα συστατικά, τους τύπους, τα αίτια, καθώς και τα αποτελέσματα της ευζωίας. Στο τέταρτο κεφάλαιο, αναλύουμε το μοντέλο των πέντε μεγάλων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, τη σημασία και τα αποτελέσματά τους στο χώρο της εργασίας. Στο πέμπτο κεφάλαιο, παρουσιάζουμε το ερευνητικό μας μοντέλο, σύμφωνα με το οποίο θα προσπαθήσουμε να διερευνήσουμε τις σχέσεις μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ευημερίας, καθώς και τον δυνητικό, μετριαστικό (ρυθμιστικό) ρόλο, τον οποίο διαδραματίζουν τα πέντε μεγάλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας σε αυτή τη σχέση. Το έκτο κεφάλαιο, περιλαμβάνει το μεθοδολογικό πλαίσιο της

έρευνας. Στο έβδομο κεφάλαιο γίνεται η στατιστική ανάλυση των δεδομένων και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνάς μας. Τέλος, το όγδοο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη συζήτηση των αποτελεσμάτων, τη συνεισφορά και τους περιορισμούς της έρευνας, καθώς και τις προτάσεις μας για μελλοντικούς ερευνητικούς στόχους.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>**

### **ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ**

#### **2.1. Συναισθηματική νοημοσύνη**

##### **2.1.1 Το εννοιολογικό περιεχόμενο και οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης**

Ο όρος "Emotional Intelligence" (EI) εισήχθη για πρώτη φορά στην επιστημονική βιβλιογραφία το 1990, όταν οι Salovey και Mayer πρότειναν την ύπαρξη μιας νέας νοημοσύνης και υποστήριξαν ότι κάποιος μπορεί να είναι πιο έξυπνος συναισθηματικά από κάποιους άλλους (Salovey & Mayer, 1990, σ. 189). Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί ένα επιστημονικό δημιούργημα για την κατανόηση των επιπτώσεων, της συμπεριφοράς και της προσαρμογής του ατόμου στο περιβάλλον (Shanwal, 2004).

Ωστόσο, η EI δεν είναι μια νέα έννοια αλλά ένα φαινόμενο αιώνων και οι ρίζες της βρίσκονται στο θρησκευτικό ινδουιστικό κείμενο "The Bhagavad-Gita", το οποίο γράφτηκε πριν από 5000 χρόνια, όπου το Sthithapragnya (συναισθηματικά σταθερό άτομο του Krishna) είναι πολύ κοντά στους Mayer και Salovey's. Επίσης, ο Πλάτωνας πριν από 2000 χρόνια δήλωσε ότι όλη η μάθηση έχει μια συναισθηματική βάση.

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει οριστεί ως «η ικανότητα συμμετοχής ενός ατόμου σε εξελιγμένη επεξεργασία πληροφοριών σχετικά με τα συναισθήματά του και

των άλλων και η ικανότητα χρήσης αυτών των πληροφοριών, ως οδηγού σκέψης και συμπεριφοράς. Τα άτομα δηλαδή, με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη δίνουν προσοχή, χρησιμοποιούν, κατανοούν και διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους και αυτές οι δεξιότητες εξυπηρετούν προσαρμοστικές λειτουργίες, που ενδεχομένως ωφελούν τον εαυτό τους και τους άλλους» (Mayer, Salovey, Carouso 2008, σ. 503, 517).

Ο όρος "συναισθηματική νοημοσύνη" θεωρείται ως κάτι «παράδοξο» αφού περιέχει δύο αντιφατικές έννοιες, το «συναίσθημα» και τη «νοημοσύνη». Τα συναισθήματα είναι υποκειμενικά ενώ η νοημοσύνη είναι αντικειμενική. Η συναισθηματική κατάσταση, αποτελεί μια ψυχική κατάσταση που σχετίζεται με ένα σύνολο συναισθημάτων, σκέψεων και συμπεριφορών (Pert, 1997). Η νοημοσύνη, κατά την άποψη του Gottfredson «δεν είναι απλώς η εκμάθηση βιβλίων, δηλαδή μια στενή ακαδημαϊκή ικανότητα, αντίθετα αντικατοπτρίζει μια ευρύτερη και βαθύτερη ικανότητα κατανόησης του περιβάλλοντός μας» (Gottfredson, 1997). Η διασύνδεση της γνώσης με τα συναισθήματα δημιούργησε την έννοια της EI, η οποία εξηγεί τα διαφορετικά επίπεδα επιτυχίας σε διάφορους τομείς της ζωής.

Πιο συγκεκριμένα, η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης αναδύθηκε κυρίως σε αντίθεση με την γενική νοημοσύνη, η οποία υπερισχύει όσον αφορά στην ικανότητα να λειτουργεί ως παράγοντας πρόβλεψης της ακαδημαϊκής και επαγγελματικής επιτυχίας ενός ατόμου (Matarazzo, 1972, Ree & Earles 1992). Από την άλλη πλευρά, μια ομάδα ερευνητών (Bar- on, 1997, Cooper & Sawaf, 1997, Goleman, 1995, Salovey & Mayer, 1990) έχουν αμφισβητήσει αυτή την ικανότητα της γενικής νοημοσύνης, θεωρώντας την ανεπαρκή για την πρόβλεψη συγκεκριμένων τομέων της ζωής του ατόμου, όπως η επιτυχία στην εργασία, ο έλεγχος συναισθημάτων και των κοινωνικών ικανοτήτων (Hunder & Hunder, 1984, Sternberg, 1996).

Βέβαια, η ανάπτυξη της έννοιας της EI με την πάροδο των ετών οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο έργο τριών συγγραφέων: Galton, Thorndike και Gardner. Το 1870, ο

Galton ήταν ένας από τους πρώτους επιστήμονες, που ενδιαφέρθηκαν για τη συστηματική μελέτη των «ατομικών διαφορών» μεταξύ των διανοητικών ικανοτήτων των ανθρώπων. Στις αρχές της δεκαετίας του 1900, ο Thorndike περιγράφει την έννοια της κοινωνικής νοημοσύνης ως την ικανότητα να κατανοούμε και να διαχειριζόμαστε τους ανθρώπους και να ενεργούμε με σύνεση στις ανθρώπινες σχέσεις (Petrides, 2011 σ. 656). Η έννοια αυτή είναι πολύ κοντά στην έννοια της σημερινής συναισθηματικής νοημοσύνης. Αργότερα, ο Gardner (1983) ανέπτυξε τη θεωρία των πολλαπλών τύπων νοημοσύνης, σύμφωνα με την οποία τα άτομα διαθέτουν οκτώ ή και περισσότερες, σχετικά αυτόνομες νοημοσύνες. Τα άτομα βασίζονται σε αυτές τις νοημοσύνες, ατομικά και συλλογικά, για να δημιουργήσουν αποτελέσματα και να επιλύσουν προβλήματα που σχετίζονται με τις κοινωνίες που ζουν (Gardner, 1983, 1993, 1999, 2006β, 2006γ). Οι οκτώ αναγνωρισμένες νοημοσύνες περιλαμβάνουν τη λογική - μαθηματική νοημοσύνη, τη γλωσσική, τη μουσική, τη χωρική, τη σωματική - κιναισθητική, τη φυσιολατρική - νατουραλιστική, τη διαπροσωπική και την ενδοπροσωπική (Gardner, 1999). Ο Gardner προτείνει επίσης ότι μπορεί να υπάρχουν και άλλες "υποψήφιες" νοημοσύνες, όπως η πνευματική, η υπαρξιακή και η ηθική νοημοσύνη, αλλά δεν πιστεύει ότι πληρούν τα αρχικά κριτήρια ένταξής τους (Gardner, 2011). Στη μελέτη του, ο Gardner αναγνώρισε τη διαπροσωπική και την ενδοπροσωπική νοημοσύνη ως τις δύο επιτακτικές πτυχές της κοινωνικής νοημοσύνης που ορίζονται από τον Thorndike (1920). Συγκεκριμένα, η ενδοπροσωπική νοημοσύνη ήταν «η ευφυΐα κάποιου ατόμου να συναλλάσσεται με τον εαυτό του και η ικανότητα αυτή εκφράζει σύνθετες και πολύ διαφορετικές ομάδες συναισθημάτων». Ενώ η διαπροσωπική νοημοσύνη ήταν «η ευφυΐα κάποιου για την αντιμετώπιση των άλλων ατόμων και η ικανότητα να παρατηρεί και να κάνει διακρίσεις μεταξύ αυτών και ιδίως μεταξύ των διαθέσεων, των ιδιοσυγκρασιών, των κινήτρων και των προθέσεών τους» (Thorndike 1920). Η ανάπτυξη των δυο αυτών διαστάσεων, δηλαδή της διαπροσωπικής και της ενδοπροσωπικής



νοημοσύνης, βασίζεται στην προϋπόθεση, ότι το άτομο βρίσκεται σε άμεση επαφή με τα συναισθήματά του (Πλατσίδου, 2004). Στη συνέχεια, ο Wechsler (1943) ανέπτυξε την έννοια της μη γνωστικής νοημοσύνης, δηλώνοντας ότι είναι απαραίτητη για την επιτυχία στη ζωή και η νοημοσύνη δεν είναι πλήρης, έως ότου δεν είμαστε σε θέση να καθορίσουμε τις μη γνωστικές πτυχές της (Cherniss, 2000).

Αναλυτικότερα, για να γίνει αντιληπτή η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, θα πρέπει να αναφερθούμε στις βασικές θεωρίες, που έχουν διατυπωθεί για την ερμηνεία της, παρόλο που δεν υπάρχει συμφωνία ως προς την έννοια και το περιεχόμενό της. Ο όρος αυτός αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει και να διακρίνει τα συναισθήματα που βιώνει, να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων, καθώς και να διαχειρίζεται με αποτελεσματικό και επικοινωνιακό τρόπο πληροφορίες συναισθηματικής φύσης (Robbins & Judge, 2011).

### **2.1.2 Μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης**

Έως σήμερα έχουν αναφερθεί αρκετές διαφορετικές προσεγγίσεις συναισθηματικής νοημοσύνης, που έχουν δημιουργήσει ένα ενδιαφέρον μείγμα σύγχυσης, αντιπαραθέσεων και ευκαιριών, σχετικά με την καλύτερη προσέγγιση για τον καθορισμό και τη μέτρησή της. Σε μια προσπάθεια να διευκρινιστεί αυτή η κατάσταση η Εγκυκλοπαίδεια Εφαρμοσμένης Ψυχολογίας (Spielberger, 2004) πρότεινε ότι υπάρχουν επί του παρόντος τρία κύρια εννοιολογικά μοντέλα: (α) το μοντέλο Salovey-Mayer, (Mayer & Salovey, 1997), (β) το μοντέλο Goleman (1998) και (γ) το μοντέλο Bar-On (1997b, 2000), (Fernández - Berrocal & Extremera, 2006). Ωστόσο, υπάρχει σαφής διάκριση μεταξύ δύο διαφορετικών μοντέλων συναισθηματικής νοημοσύνης: τα μοντέλα βάσει ικανοτήτων και τα μικτά μοντέλα (Lee Grubb III, McDaniel, 2007). Αυτά τα μοντέλα προσπαθούν σε γενικές γραμμές να εντοπίσουν τα συναισθηματικά

συστατικά, τα οποία διαθέτουν τα ευφυή άτομα και τις επιπτώσεις που έχουν στην καθημερινή τους ζωή.

### **Μοντέλα με βάση τις ικανότητες**

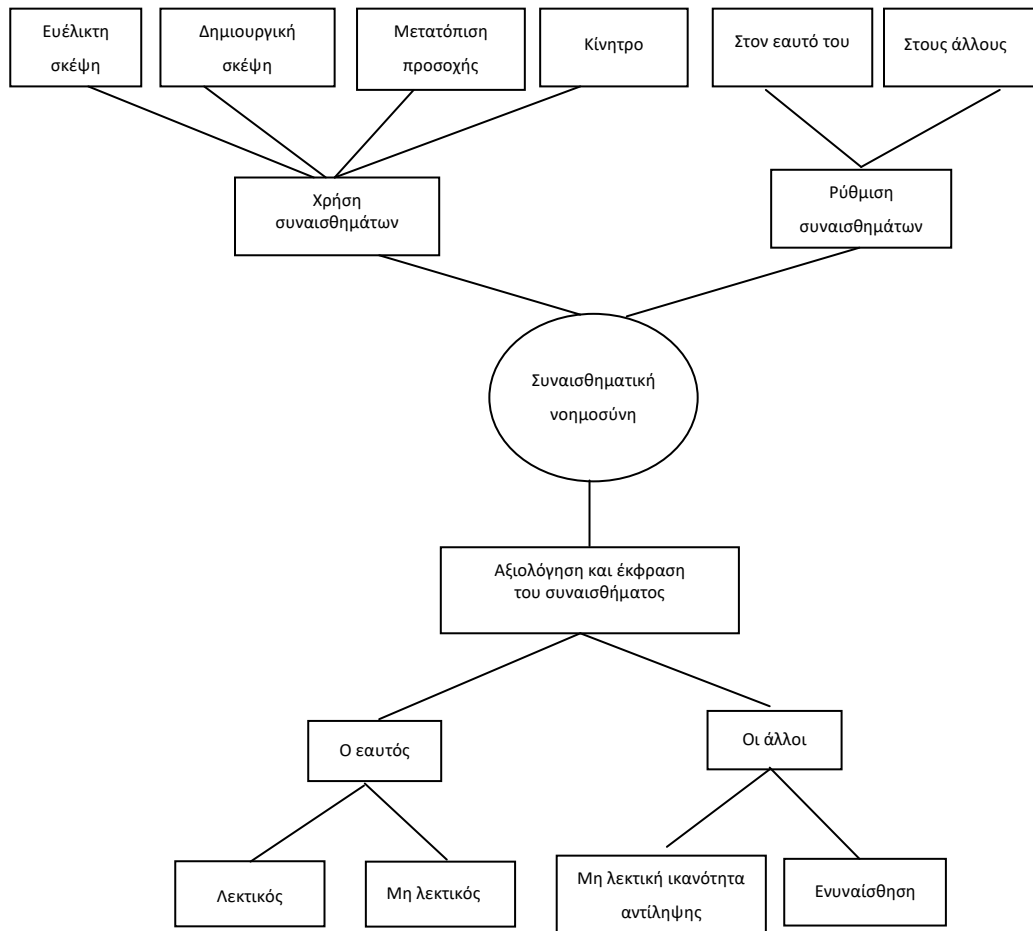
Τα μοντέλα που βασίζονται στις ικανότητες, αντιλαμβάνονται τη συναισθηματική νοημοσύνη με παρόμοιο τρόπο με την γνωστική νοημοσύνη, δηλαδή το έξυπνο πηλίκιο (IQ) (Ciarrochi et al, 2000).

Οι Salovey και Mayer (1990) όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «μια μορφή κοινωνικής νοημοσύνης που περιλαμβάνει την ικανότητα παρακολούθησης των συναισθημάτων του ατόμου και των άλλων, καθώς και τη διάκριση μεταξύ των συναισθημάτων, έτσι ώστε να χρησιμοποιήσουν αυτές τις πληροφορίες για να καθοδηγήσουν τη σκέψη και τη δράση κάποιου» (Reed, 2005).

Σύμφωνα με τους Mayer, Salovey και Carouso, η EI λειτουργεί με ενιαίο τρόπο, περιλαμβάνει, όμως, διάφορες ικανότητες που οργανώνονται σε τέσσερις διαστάσεις:

- 1) Την αντίληψη συναισθημάτων, την ικανότητα δηλαδή να αντιλαμβάνεται κανείς τα συναισθήματα του εαυτού του και των άλλων, καθώς και όσα εκπορεύονται από τα αντικείμενα τέχνης, την ιστορία και την μουσική, 2) Την αφομοίωση συναισθημάτων, που είναι η ικανότητα να δημιουργεί, να επικοινωνεί και να χρησιμοποιεί τα συναισθήματα για άλλες γνωστικές διαδικασίες, 3) Την κατανόηση, την ικανότητα δηλαδή να κατανοεί τις συναισθηματικές πληροφορίες, πώς αυτές μετατοπίζονται με την πάροδο του χρόνου και την εκτίμηση των συναισθηματικών εννοιών και 4) Τη ρύθμιση συναισθημάτων, δηλαδή την ικανότητα να παραμένει ανοιχτός στα δικά του συναισθήματα και των άλλων και να τα κατανοεί έτσι ώστε να προωθείται η προσωπική του ανάπτυξη.

**Σχ. 1 Το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης (Salovey & Mayers, 1990)**



(Neubauer & Freudenthaler, 2005, σ. 34)

Το μοντέλο αυτό εμπεριέχει την ενδοπροσωπική και διαπροσωπική νοημοσύνη του Gardner, που αναφέρονται τόσο στο γνωστικό όσο και στο συναισθηματικό σύστημα οργάνωσης του ανθρώπινου νου. Για την αξιολόγηση της εν λόγω έννοιας, οι Salovey και Mayer ανέπτυξαν μέτρα με βάση τις αποδόσεις (MSCEIT). Το τελευταίο δείχνει το επίπεδο της συναισθηματικής απόδοσης των ανθρώπων με διάφορα στοιχεία, που αξιολογούν τις ικανότητες του μοντέλου (Πλατσίδου, 2004).

## **Μικτά μοντέλα**

Τα μικτά μοντέλα συνδυάζουν ένα ευρύ φάσμα ικανοτήτων, συμπεριφορών και γνωρισμάτων προσωπικότητας (Mayer et al, 2000α).

Διεισδυτικότερα, η θεωρητική προσέγγιση του Bar - On (1997) για την EI είναι ευρύτερη και πιο περιεκτική από τους Mayer και Salovey. Το μοντέλο Bar-On είναι ένα μικτό μοντέλο καθώς συνδυάζει κοινωνικές, συναισθηματικές, γνωστικές και προσωπικές διαστάσεις (Mayer, Salovey & Carouso, 2000). Η άποψη του Bar – On «...η συναισθηματική – κοινωνική νοημοσύνη είναι μια διατομή αλληλένδετων συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και διαμεσολαβητών, που καθορίζουν πόσο αποτελεσματικά μπορούμε να κατανοήσουμε και να εκφράσουμε τον εαυτό μας, να κατανοήσουμε τους άλλους και να συσχετιζόμαστε μεταξύ μας ανταποκρινόμενοι στις καθημερινές μας απαιτήσεις» (Bar – On, 2006). Συγκεκριμένα η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει πέντε παράγοντες υψηλού επιπέδου: 1) Τις ενδοπροσωπικές δεξιότητες, οι οποίες αναφέρονται στην ικανότητα να συνειδητοποιούμε και να κατανοούμε τα συναισθήματά μας, όπως συναισθηματική αυτογνωσία και αυτο-ενεργοποίηση, 2) Τις διαπροσωπικές δεξιότητες, οι οποίες αναφέρονται στην ικανότητα να αναγνωρίζουμε τα συναισθήματα και τις ιδέες μας, καθώς και των άλλων, όπως ενσυναίσθηση, κοινωνική ευαισθησία, διαπροσωπικές σχέσεις, 3) Την προσαρμοστικότητα, την ικανότητα δηλαδή να είμαστε "ανοιχτοί" και να διαχειριζόμαστε τα συναισθήματά μας ανάλογα με τις καταστάσεις, διαθέτοντας ευελιξία για την επίλυση προβλημάτων, 4) Την διαχείριση άγχους, δηλαδή την ικανότητα να ελέγχουμε τα αρνητικά μας συναισθήματα και να έχουμε αντοχή στην πίεση, και 5) Τη γενική διάθεση, η οποία περιλαμβάνει την ικανότητα έκφρασης θετικών συναισθημάτων, όπως αισιοδοξία και ευτυχία.

**Πίνακας 1** Το μοντέλο των πέντε ικανοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης (Bar-On, 2006)

<b>Ικανότητες</b>	<b>Διαστάσεις</b>
Ενδοπροσωπική	Αυτογνωσία, αυτοπεποίθηση, ανεξαρτησία, αυτοπραγμάτωση
Διαπροσωπική	Ενσυναίσθηση, κοινωνική υπευθυνότητα, διαπροσωπικές σχέσεις
Ικανότητα προσαρμογής	Ευελιξία και επίλυση προβλημάτων
Διαχείριση άγχους	Ανοχή στο άγχος και διαχείρισή του
Γενικοί παράγοντες διάθεσης	Αισιοδοξία και ευτυχία

(Alhamami & Khairuzzaman, Ismail, 2016, σ. 33)

Παράλληλα, για την αξιολόγηση αυτών των παραγόντων, που προτείνονται στο μοντέλο, ο Bar – On ανέπτυξε το μέτρο (EQ – I, Bar – On, 1997), το οποίο ο δημιουργός του το αναφέρει ως ένα μέτρο που περιλαμβάνει πολλές συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες, δίνοντας όχι μόνο μια εκτίμηση του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης αλλά και ένα συναισθηματικό και κοινωνικό προφίλ (Bar – On, 2000).

Κατά δεύτερον, ο Goleman ορίζει τη EI ως: Την ικανότητα να αναγνωρίζουμε τα δικά μας συναισθήματα και τα συναισθήματα των άλλων, να παρακινούμε τον εαυτό μας και να διαχειριζόμαστε σωστά τα συναισθήματά μας στον εαυτό μας και στις σχέσεις μας (Goleman, 1998).

Το μοντέλο Goleman, είναι ένα μοντέλο ικανοτήτων, που εκφράζεται στο χώρο εργασίας και περιλαμβάνει τέσσερις βασικές διαστάσεις (Boyatzis et al, 2000, Goleman, 1998, 2001). Αυτές είναι: 1) η αυτογνωσία, η οποία περιλαμβάνει την ακριβή αυτό-αξιολόγηση, αυτοεκτίμηση και αυτοπεποίθηση, 2) η κοινωνική ευαισθητοποίηση, η οποία περιλαμβάνει την ενσυναίσθηση, τον προσανατολισμό στην υπηρεσία και την οργανωτική ευαισθητοποίηση, 3) η αυτοδιαχείριση, που περιλαμβάνει τον αυτοέλεγχο, την αξιοπιστία,

την ευσυνειδησία, την προσαρμοστικότητα, την τάση για επίτευξη και την πρωτοβουλία και 4) η διαχείριση σχέσεων, η οποία περιλαμβάνει την ανάπτυξη των άλλων, την επιρροή, την επικοινωνία, την διαχείριση συγκρούσεων, την ηγεσία, την αλλαγή ως καταλύτη, την οικοδόμηση δεσμών, την ομαδική εργασία και συνεργασία. Για να αξιολογηθούν οι κοινωνικές και συναισθηματικές δεξιότητες στον οργανισμό, χρησιμοποιεί το μέτρο των 360°. Αυτό το όργανο μέτρησης περιέχει έναν γενικό δείκτη 20 συναισθηματικών ικανοτήτων σχετικά με την εργασία και επιτρέπει τη σύγκριση μεταξύ αντίληψης των υπαλλήλων για τις δικές τους ικανότητες καθώς και των άλλων υπαλλήλων και των διευθυντών τους (Boyatzis et al, 2000).

**Πίνακας 2** Οι τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης (Goleman, 1998)

		Αναγνώριση	Επίγνωση		
Ο ε α υ τ ό ς		<b>Αυτογνωσία</b>	<b>Κοινωνική ευαισθητοποίηση</b>		Ο ι ά λ λ ο ι
		Συναισθηματική αυτογνωσία Ακριβής αυτοαξιολόγηση Αυτοπεποίθηση	Ενσυναίσθηση Οργανωτική ευαισθητοποίηση Αρωγή		
		<b>Αυτοδιαχείριση</b>	<b>Διαχείριση σχέσεων</b>		
		Συναισθηματικός αυτοέλεγχος Διαφάνεια Ικανότητα προσαρμογής Επίτευγμα	Επιρροή Εμπνευσμένη ηγεσία Ανάπτυξη άλλων Αλλαγή ως καταλύτης		
Ρύθμιση / Έλεγχος					

(Goleman, Boyatzis & McKee, 2002, Hughes & Ferrell, 2007)

(What is Emotional Intelligence? By: Crystal Ott)

Σε αυτά τα μοντέλα έρχεται να προστεθεί από τον Petrides (2003) ένα ακόμη, το μοντέλο της χαρακτηριστικής νοημοσύνης. Οι Petrides και Furnham (2003) όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως έναν αστερισμό συμπεριφορών και αυτοαντιλήψεων σχετικά με την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει, να επεξεργάζεται και να χρησιμοποιεί πληροφορίες γεμάτες με συναίσθημα. Περιλαμβάνει την ενσυναίσθηση, την παρορμητικότητα και την αποφασιστικότητα καθώς και στοιχεία κοινωνικής και προσωπικής νοημοσύνης (σ. 278). Προσδιόρισαν αυτό το μοντέλο βάσει παραγόντων, όπως η ευεξία, η αυτοεκτίμηση, η αυτοπεποίθηση, η ευτυχία, η ικανοποίηση από τη ζωή και η αισιοδοξία να βλέπουμε τη θετική πλευρά της ζωής. Επίσης, ανέφεραν ότι είναι ο τρόπος μέτρησης και όχι η θεωρία αυτή καθαυτή που καθορίζει τη φύση του μοντέλου (Petrides & Furnham, 2000).

Άλλωστε, η ύπαρξη πολλών και διαφορετικών μοντέλων υποδηλώνει ότι είναι δύσκολο να προσδιοριστούν με ακρίβεια το εννοιολογικό περιεχόμενο και οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ορισμένοι υποστηρίζουν ότι αυτό συμβαίνει γιατί δεν αποτελεί αυθύπαρκτη έννοια αλλά ταυτίζεται με τη γνωστική νοημοσύνη και τις διαστάσεις της προσωπικότητας (Davis, Stankov & Roberts, 1998, Zeidner, Matthews & Roberts, 2001, Schutte, Ree, & Caretta, 2004). Από την άλλη πλευρά, άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι τα μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν είναι ανταγωνιστικά, αλλά συμπληρωματικά και χρήσιμα στο να προσδιορίσουν κάθε πλευρά αυτής της σύνθετης εννοιολογικής κατασκευής (Criarrochi, Chan, & Caputi, 2000, Warwick & Nettebech, 2004).

### **2.1.3 Συναισθηματική νοημοσύνη και δημογραφικά χαρακτηριστικά**

Ορισμένες μελέτες έχουν αναλύσει τους παράγοντες, που εξηγούν τη συναισθηματική νοημοσύνη με βάση τις κοινωνικο - δημογραφικές μεταβλητές, όπως το φύλο, η ηλικία και η εμπειρία. Πρωταρχικά, όσον αφορά στις διαφορές της

συναισθηματικής νοημοσύνης, που σχετίζονται με το φύλο, οι μελέτες δείχνουν ότι οι γυναίκες χρησιμοποιούν πιο συμμετοχικό και δημοκρατικό στυλ και λιγότερο αυταρχικό ή καθοδηγητικό. Η τάση αυτή δείχνει να μειώνεται σε περιβάλλοντα που κυριαρχούνται από άντρες (Eagly & Johnson, 1990). Άλλες μελέτες έδειξαν, ότι οι γυναίκες έχουν περισσότερη ενσυναίσθηση, κατανοούν καλύτερα τα συναισθήματά τους και είναι πιο ικανές στη διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων ενώ οι άντρες διαθέτουν περισσότερη αυτοπεποίθηση, αισιοδοξία, προσαρμοστικότητα και ικανότητα διαχείρισης άγχους (Goleman et al, 1998). Μια μετα-ανάλυση 82 μελετών, για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας (Eagly, Karau & Makhijani, 1995), κατέληξε ότι οι άντρες και οι γυναίκες ηγέτες δεν διαφέρουν συνολικά στην αποτελεσματικότητα (Eagly et al, 1995).

Κατά δεύτερον, όσον αφορά στην ηλικία, ορισμένες μελέτες δείχνουν ότι δεν υπάρχει σημαντική επίδραση στη συναισθηματική νοημοσύνη (Cakan & Altun, 2005), ενώ άλλες δείχνουν μια άμεση σχέση μεταξύ ηλικίας και συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο Baron (2000) απέδειξε ότι τα ηλικιωμένα άτομα εμφανίζουν υψηλότερο ποσοστό συναισθηματικής νοημοσύνης, το οποίο δείχνει ότι η EI βελτιώνεται με την εμπειρία της ζωής. Μια εμπειρική μελέτη σχετικά με τα επίπεδα EI σε στελέχη στην Ινδία (Punia, 2002), δείχνει ότι η EI αυξάνεται με την ηλικία ως ένα ορισμένο σημείο και στη συνέχεια αρχίζει να μειώνεται. (Chen et al, 1998, Goleman, 1998α, 1998β).

Κατά τρίτον, όσον αφορά στην εμπειρία, μελέτες δείχνουν ότι τα επίπεδα EI αυξάνονται με αυτήν και τη θέση του ατόμου στον οργανισμό (Chen et al, 1998, Goleman, 1998α, 1998β). Ωστόσο, αυτό μένει να αποδειχθεί εμπειρικά (Fatt, 2002).



## **2.2. Ηγεσία**

### **2.2.1 Η έννοια της ηγεσίας**

“Η ηγεσία είναι σαν την ομορφιά, είναι δύσκολο να προσδιοριστεί, αλλά την αναγνωρίζετε όταν τη βλέπετε” (Levinson, 1996, σελ. 158)

«Η έννοια της ηγεσίας συναντάται σε όλους τους πολιτισμούς και σε όλο τον κόσμο, όπου η ιστορία τους περιλαμβάνει θρυλικά άτομα, που ήταν τολμηρά, θαρραλέα, πονηρά, ηρωικά, χαρισματικά, με δράση και φιλοδοξίες, τα οποία και σφυρηλάτησαν τη μοίρα των ανθρώπων» (Reed, 2005 σ. 1). Το κοινό χαρακτηριστικό, που συνδέει αυτούς τους ηγέτες, είναι το συναίσθημα ενώ ηγέτης είναι αυτός, στον οποίο οι άλλοι αναζητούν την ασφάλεια και τη διαύγεια, όταν απειλούνται από αβεβαιότητα ή βλάβη (Goleman, Boyatzis & MacKee, 2002).

Η ηγεσία έχει απασχολήσει για πολλούς αιώνες τους ερευνητές κοινωνικών και ανθρωπιστικών επιστημών, ενώ εμφανίζεται στα γραπτά του Επίκτητου κατά τον 1<sup>ο</sup> αιώνα π.Χ. Ωστόσο, υπάρχει ακόμη αβεβαιότητα σχετικά με το τι είναι απαραίτητο, ώστε ένας ηγέτης να έχει μεγαλύτερη απόδοση, τη στιγμή που έξυπνοι και έμπειροι ηγέτες δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν στις περιβαλλοντικές απαιτήσεις (Rosete & Ciarrochi, 2005).

Παλαιότερα, ο ρόλος του ηγέτη ήταν να ελέγχει, να σχεδιάζει και να επιθεωρεί τη συνολική λειτουργία του οργανισμού, ενώ τα τελευταία χρόνια ο ρόλος αυτός περιλαμβάνει κίνητρα, έμπνευση και ενίσχυση θετικών στάσεων στην εργασία, δημιουργώντας μια αίσθηση σημαντικότητας μεταξύ των υπαλλήλων (Hogan, Curphy & Hogan, 1994, Rolf, 2011). Γι' αυτό, η ηγεσία έχει περιγραφεί ως ένα χαρακτηριστικό που έχει μεγάλη αξία για τους οργανισμούς (Meindl, Ehrlich & Dukerrich, 1987) και καθορίζει την επιτυχία τους.

Η ηγετική θεωρία συναντάται μέσα στην βιβλιογραφία να κυριαρχείται από γνωστικό προσανατολισμό (Ilgen & Klein, 1989), με τα συναισθήματα να αγνοούνται και να θεωρούνται ως εμπόδιο στον ορθολογισμό και την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων (Albrow, 1992). Οι ηγέτες όμως, είναι ανθρώπινα όντα με διαθέσεις και συναισθήματα, τα οποία εξυπηρετούν πολλές λειτουργίες στη ζωή αυτών των ατόμων.

Επειδή η ηγεσία θεωρείται ως ένα άυλο χαρακτηριστικό και υπάρχουν πολλά στοιχεία που την περιγράφουν, είναι φυσικό να μην υπάρχει ένας κοινός ορισμός μεταξύ των ερευνητών. Ο Burns το 1970, όρισε τους ηγέτες ως αυτούς που έχουν έμπνευση, που οδηγούν και παρέχουν πνευματικές προκλήσεις (Burns, 1978). Ο Boyatzis (1982:21) όρισε την ηγεσία ως ένα υποκείμενο χαρακτηριστικό ενός ατόμου που σχετίζεται με αιτιώδη, αποτελεσματική και ανώτερη απόδοση σε μια δουλειά. Ο Hit (1993) ανέφερε ότι η ηγεσία γενικά ορίζεται ως η τέχνη, η διαδικασία επιρροής ανθρώπων, έτσι ώστε να προσπαθούν πρόθυμα προς την επίτευξη των στόχων (σ. 5).

Σύμφωνα με τον Humphrey, η ηγεσία είναι μια εγγενής συναισθηματική διαδικασία κοινωνικής αλληλεπίδρασης, όπου οι ηγέτες αναγνωρίζουν τις συναισθηματικές καταστάσεις των οπαδών τους, προκαλούν συναισθήματα σε αυτούς και στη συνέχεια προσπαθούν να διαχειριστούν ανάλογα αυτές τις συναισθηματικές καταστάσεις. (Humphrey, 2002). Συνεχίζοντας, ο Pescosolido (2002), υποστηρίζει ότι οι ηγέτες αξιοποιούν την αλληλεγγύη της ομάδας και το ηθικό, δημιουργώντας κοινές συναισθηματικές εμπειρίες. Η ικανότητα των ηγετών επηρεάζει το συναισθηματικό κλίμα και μπορεί να επηρεάσει έντονα την απόδοσή τους (Humphrey, 2002, σ. 268). Ο Yukl (2006) δήλωσε ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία κοινωνικής αλληλεπίδρασης, κατά την οποία οι ηγέτες προσπαθούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των οπαδών τους (Dasborough & Ashkanasy, 2002, σ. 615). Τέλος, ο Goleman αναφέρει ότι οι ηγέτες είναι ίδιοι με ένα κρίσιμο τρόπο: καθώς όλοι έχουν υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης.

Εν κατακλείδι, «Στην πράξη, η ηγεσία είναι μια σειρά αποφάσεων, που κυμαίνονται από το πολύ μικρό και φαινομενικά ασήμαντο ως το πολύ μεγάλο και προφανώς δυσοίωνο και η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να χρησιμεύσει ως ένα κοινό νήμα, που συνδέει μεταξύ τους διακριτά θέματα ηγεσίας, όπως οργανωτικά αποτελέσματα, δύναμη και πολιτική και διαδικασίες λήψης αποφάσεων» (Mayer, Salovey et al, 1997).

Εντοπίζοντας τα κοινά στοιχεία στους περισσότερους ορισμούς αναδεικνύεται ότι η ηγεσία αναφέρεται σε «μια διαδικασία “κοινωνικής επιρροής”, κατά την οποία το άτομο ασκεί σκόπιμη επιρροή έναντι άλλων στη δομή δραστηριοτήτων και σχέσεων σε μια ομάδα ή έναν οργανισμό» (Hoy & Miskel, 2005, σ. 375). Η ηγεσία δεν αφορά την κατοχή μόνο μιας θέσης, αλλά κυρίως την αλληλεπίδραση, την κινητοποίηση των οπαδών και τη θετική συμβολή τους σε ένα κοινό όραμα (Bass, 1985).

Επιπροσθέτως ο Clark (2002) ονόμασε στυλ ηγεσίας τον ιδιαίτερο τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης αναλαμβάνει το ρόλο του, χρησιμοποιεί την εξουσία και τη δύναμη και λαμβάνει αποφάσεις, έτσι ώστε να κατευθύνει, να εφαρμόζει, να σχεδιάζει και να κινητοποιεί ανθρώπους προς την επίτευξη των στόχων (Δημόπουλος – Ιορδανίδης, 2019).

Τα στυλ ηγεσίας ποικίλλουν και από αυτά ξεχωρίζει το μετασχηματιστικό στυλ, καθώς περιλαμβάνει όλες τις σύγχρονες ηγετικές δεξιότητες και βοηθά στη δημιουργία θετικών αποτελεσμάτων, γιατί ενισχύει τη δέσμευση, την ικανοποίηση και την εμπιστοσύνη των υφισταμένων στην ηγεσία (Bass & Avolio, 1994, Hater & Bass 1998, Lebanon & Zaulaf, 2004). Επίσης το εν λόγω στυλ αναζητά νέους τρόπους εργασίας (Senge, 1990) και νέες ευκαιρίες για να υποστηρίξει την αποτελεσματικότητα στο χώρο της εργασίας (Lowe & Kroeck, 1996).

Τα συστατικά, όπως η ενσυναίσθηση, η αυτοπεποίθηση και η αυτογνωσία είναι τα βασικά θεμέλια της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002). Οι

μετασχηματιστικοί ηγέτες ενεργούν ως μέντορες στους οπαδούς τους, ενισχύοντας τη μάθηση, το επίτευγμα και την ατομική ανάπτυξη. Λειτουργούν ως πρότυπα, παρέχουν προκλήσεις, προκαλούν συναισθήματα και καλλιεργούν κλίμα εμπιστοσύνης (Bass & Avolio, 1997). Αυτά εμφανίζουν μια σχέση μεταξύ του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης.

### **2.2.2 Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη**

Βιολογικές και γενετικές θεωρίες υποστηρίζουν, ότι οι ηγέτες γεννιούνται με αυτό το χαρακτηριστικό και σε σύγκριση με την ανατροφή, η συμβολή της φύσης είναι πιο σημαντική. Θεωρητικά, η ιστορία διαμορφώνεται από τους μεγάλους άνδρες, την ηγεσία τους και την ικανότητά τους να οδηγούν τις μάζες (Jennings, 1960). Γι' αυτούς τους ηγέτες, ο χαρακτήρας και η προσωπικότητα έπαιξαν το πιο σημαντικό ρόλο.

Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη περιλαμβάνουν πέντε ικανότητες: α) τις νοητικές, οι οποίες αφορούν την εκτέλεση του έργου και την επίλυση των προβλημάτων και περιλαμβάνουν την ευστροφία, την κριτική ικανότητα, το όραμα, την δημιουργικότητα (καινοτομία), την γνώση, την σαφή διατύπωση των σχέσεων (Bass, 2008, σ. 103), β) την κοινωνική επάρκεια, η οποία συνίσταται από την ικανότητα συνεργασίας, οικοδόμησης διαπροσωπικών σχέσεων, και την κατανόηση, γ) τις συναισθηματικές ικανότητες, όπως συναισθηματική νοημοσύνη, αυτοπεποίθηση, αυτοεκτίμηση, αισιοδοξία, δ) τις βιοφυσικές, οι οποίες περιλαμβάνουν τη σωματική ικανότητα και το παράστημα, και ε) το χαρακτήρα που διακρίνεται από ακεραιότητα, τιμιότητα, ηθική, προσαρμοστικότητα και πειθαρχία. Όταν τα χαρακτηριστικά αυτά είναι απαραίτητα για την άσκηση της ηγεσίας, τότε αποτελούν ικανότητες και πάνω σε αυτά οικοδομείται το μοντέλο της ηγεσίας. (Δ. Δημητρούλης, 2015, σ. 107-108).

Διαχρονικά, το 1990 οι Bass και Stogill, ανέφεραν τις πέντε χαρακτηριστικές ιδιότητες των ηγετών, οι οποίες είναι η ικανότητα, το επίτευγμα, η ευθύνη, η συμμετοχή και το κύρος, ενώ το 2003 ο Bennis περιγράφει τα τέσσερα χαρακτηριστικά του ηγέτη, που είναι η ικανότητα να εμπλέκει τους άλλους σε ένα κοινό όραμα, να έχει μια διακριτή και σαφή άποψη, να έχει μια ισχυρή ηθική και να επιδιώκει την αλλαγή σε σταθερή βάση (Paraschiv, 2013).

### **2.3. Η συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη**

Στη βιβλιογραφία της ηγεσίας, η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει καταστήσει εξέχοντα το ρόλο των συναισθημάτων σε οργανισμούς (Cann, 2004, Mayer, D Paolo & Salovey, 1990, Weisinger, 1998). Η ηγεσία είναι μια «διαδικασία γεμάτη με συναισθήματα» (George, 2000, σ. 1046). Επομένως, διαισθητικά η συναισθηματική νοημοσύνη πρέπει να έχει σημασία για την αποτελεσματική ηγεσία. Οι μελετητές, έχουν μελετήσει και τεκμηριώσει τις συσχετίσεις καθώς και τις επιδράσεις μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας σε έναν αριθμό διαφορετικών οργανωτικών ρυθμίσεων (Mc Cleskey, 2014).

Πρόσφατα η Dasborough (2006) απέδειξε εμπειρικά ότι οι ηγέτες προκαλούν συναισθηματικές αντιδράσεις στους υπαλλήλους στους χώρους εργασίας. Επιπλέον, είναι ευρέως αποδεκτό ότι η ηγεσία είναι γεμάτη με συναισθηματικές διαδικασίες και οι ηγέτες που μπορούν να διαχειριστούν τα συναισθήματά τους και να έχουν συμπάθεια στους άλλους θα είναι πιο αποτελεσματικοί (Antonakis, Ashkanasy & Dasborough, 2009, σ. 252).

Η συναισθηματική νοημοσύνη των στελεχών μοιράζεται τη σχέση της με τις ηγετικές τους πρακτικές (Barbuto & Burbah, 2006). Η συναισθηματική νοημοσύνη εξουσιοδοτεί τον ηγέτη με την ικανότητα της αυτογνωσίας, σύμφωνα με την οποία, μπορεί να αναγνωρίσει τα συναισθήματά του και τον τρόπο, με τον οποίο αυτά επηρεάζουν τις

ενέργειές του, καθώς και να εξετάζει τα αποτελέσματά τους στο επαγγελματικό του περιβάλλον. Ο αυτοέλεγχος αποτελεί μια μεγάλη πρόκληση, αλλά και ευθύνη για έναν ηγέτη, καθώς ελέγχοντας τη διάθεσή του, μπορεί να διαχειριστεί τα θετικά και τα αρνητικά του συναισθήματα, τα οποία μεταδίδονται στα άτομα της ομάδας. Η κοινωνική επίγνωση, ενσυναίσθηση, αποτελεί την ικανότητα του ηγέτη να καταλαβαίνει τα συναισθήματα και την άποψη των άλλων και να προσδιορίζει τις κοινές αξίες και προτεραιότητες, που μπορεί να καθοδηγήσουν την ομάδα και να δημιουργήσουν θετικές αντιδράσεις μέσα σε αυτή (Petrovici, 2014).

Ταυτόχρονα, η ικανότητα οικοδόμησης και διαχείρισης των σχέσεων, έχει μεγάλη σημασία για έναν ηγέτη, γιατί περιλαμβάνει την ικανότητα να εμπνέει τους άλλους, να επηρεάζει τις πεποιθήσεις και τα συναισθήματά τους, να αναπτύσσει τις ικανότητές τους, να τους βοηθάει στη διαχείριση της αλλαγής, να επιλύει προβλήματα, να οικοδομεί ισχυρούς δεσμούς, να υποστηρίζει την ομαδική εργασία και να αποτελεί ένα ηγετικό παράδειγμα (Lunenburg, 2011, σ. 3). Ως εκ τούτου ένας ευφυής συναισθηματικά ηγέτης, αφομοιώνει όλα αυτά τα στοιχεία, βελτιώνοντας διαρκώς τις δεξιότητές του.

Είναι σημαντικό να τονιστεί πως ο Goleman το 2002 έκανε λόγο για έξι διαφορετικά στυλ ηγεσίας, τα οποία συνδέονται με τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και έχουν διαφορετικές επιδράσεις σε έναν οργανισμό. Αυτά έχουν ως εξής: 1) το οραματιστικό στυλ, το οποίο σχετίζεται θετικά με την αυτοπεποίθηση, την ενσυναίσθηση και τον καταλύτη της αλλαγής και είναι αποτελεσματικό, όταν απαιτείται ένα νέο όραμα ή μια νέα πορεία για τον οργανισμό, 2) το ανθρωπιστικό στυλ, το οποίο διακρίνεται από τις ικανότητες της ενσυναίσθησης, της δημιουργίας δεσμών και της επικοινωνίας και δημιουργεί αρμονία και συναισθηματικούς δεσμούς ανάμεσα στα άτομα της ομάδας. Είναι αποτελεσματικό για την ενδυνάμωση, τη συνοχή και την εμπύχωση των ατόμων σε περιόδους κρίσης, 3) το δημοκρατικό στυλ, το οποίο διακρίνεται από τις ικανότητες της

επικοινωνίας και της συνεργασίας, κατά το οποίο ο ηγέτης ζητά πάντα τη γνώμη των άλλων και έχει αποτελέσματα όταν επιζητείται η κοινή συναίνεση των εργαζομένων, 4) το καθοδηγητικό στυλ, το οποίο διακρίνεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της ευσυνειδησίας, των κινήτρων επιτυχίας και της πρωτοβουλίας και έχει αποτελέσματα όταν υπάρχει ανάγκη για τη δημιουργία γρήγορων αποτελεσμάτων από μια ενθουσιώδη και ικανή ομάδα, 5) το συμβουλευτικό στυλ δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των εργαζομένων και διακρίνεται από την ενσυναίσθηση και την αυτεπίγνωση και φέρνει αποτελέσματα στην βελτίωση και ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού και την αξιοποίηση των δυνατοτήτων του και 6) το καταπιεστικό στυλ, το οποίο απαιτεί άμεση υπακοή και χαρακτηρίζεται από έλλειψη ενσυναίσθησης. Ωστόσο μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε περιόδους κρίσης. "Τα έξι αυτά στυλ ηγεσίας εφαρμόζονται όχι ως στατικά στυλ, αλλά ως ένα ρεπερτόριο επιλογών, από όπου μπορούν να αντλήσουν εναλλακτικές λύσεις, οι συναισθηματικά έξυπνοι ηγέτες" (Boyatzis, 2002, σελ. 53).

Ενδεικτικά, μια μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε 400 στελέχη, έδειξε ότι οι ηγέτες πρώτα από όλα καταφεύγουν στην αυτογνωσία και την ενσυναίσθηση για να παρακολουθήσουν τις δικές τους ενέργειες και τον αντίκτυπό τους στους άλλους, να δέχονται την κριτική, να λαμβάνουν υπόψιν τα σχόλια και να μην φοβούνται τις πιθανές αντιδράσεις (Asford & Tsui, 1991, σ. 251).

Καταληκτικά οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες θεωρείται ότι είναι πιο ευτυχημένοι και περισσότερο αφοσιωμένοι στον οργανισμό τους (Abraham, 2006), είναι πιο επιτυχημένοι (Miller, 1999), έχουν καλύτερη απόδοση στο χώρο της εργασίας (Goleman, 1998α,β, Watkin, 2000), χρησιμοποιούν θετικά συναισθήματα για να οραματιστούν μεγάλες βελτιώσεις στη λειτουργία του οργανισμού και χρησιμοποιούν συναισθήματα για να βελτιώσουν την λήψη των αποφάσεών τους και να ενσταλάξουν μια αίσθηση ενθουσιασμού, εμπιστοσύνης και συνεργασίας σε άλλους εργαζόμενους μέσω της

ικανότητάς τους να αναπτύσσουν υψηλής ποιότητας διαπροσωπικές σχέσεις (George, 2000).

#### **2.4. Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας**

Είναι σημαντικό στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον, αφού ασχολούμαστε με το ανθρώπινο δυναμικό, να γνωρίζουμε ότι δεν ασχολούμαστε με “πλάσματα λογικής”, αλλά με “πλάσματα συναισθημάτων”. Τα συναισθήματα είναι παντού και αποτελούν αδιάσπαστο μέρος της καθημερινότητας της ζωής στο χώρο εργασίας (Ashforth & Humphrey, 1995). Η κατανόησή τους μπορεί να μας οδηγήσει να εξερευνήσουμε τους οργανισμούς, ως χώρους διαδραστικούς, ζωντανούς και ικανούς για μάθηση, δημιουργικότητα και ανάπτυξη (Jena & Pradhan, 2014).

Σύμφωνα με τον Goleman (1995, 1998), οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο της εργασίας περιλαμβάνουν την αυτογνωσία, την αυτοδιαχείριση, το αυτοκίνητρο, την κοινωνική συνειδητοποίηση και τη διαχείριση των σχέσεων. Εξετάζοντας τα συστατικά αυτά μπορούμε να δούμε ότι οι ικανότητες που προκύπτουν είναι δυο ειδών, οι προσωπικές και οι κοινωνικές και αυτές μας βοηθούν να είμαστε πιο ικανοί στη δουλειά μας, καθώς και στις σχέσεις μας και μας οδηγούν να είμαστε πιο παραγωγικοί και να επηρεάζουμε τους άλλους να εργάζονται πιο αποδοτικά μαζί μας (Tischler, Biberman & McKeage, 2002).

Οι διαστάσεις αυτές, αποτελούν το θεμέλιο της ανάπτυξης άλλων ικανοτήτων που απαιτούνται σε έναν οργανισμό. Οι συναισθηματικές ικανότητες είναι δεξιότητες που αποδίδουν εξαιρετικά αποτελέσματα στο χώρο εργασίας. Η Κοινωνική Ευαισθητοποίηση αποτελείται από την ενσυναίσθηση, την οργανωτική ευαισθητοποίηση και τον προσανατολισμό στις υπηρεσίες. Η αυτοδιαχείριση, αποτελείται από τον αυτοέλεγχο, την αξιοπιστία, την ευσυνειδησία, την προσαρμοστικότητα, την πρωτοβουλία, και το κίνητρο



για τα επιτεύγματα. Η διαχείριση των σχέσεων αποτελείται από έναν καταλύτη αλλαγών, δημιουργώντας δεσμούς, επικοινωνία, συνεργασία ομαδική εργασία, ηγεσία, επιρροή, διαχείριση συγκρούσεων και ανάπτυξη των άλλων (Odukoaga, Omonijo & Oraetue, 2020). Όσον αφορά στις κοινωνικές ικανότητες αυτές αφορούν επίσης τη συνεργασία με τους πελάτες εντός και εκτός οργανισμού (Greenleaf, 1977), καθώς η μεγαλύτερη οργανωτική ευαισθητοποίηση βοηθά τους ανθρώπους να εργάζονται πιο αποτελεσματικά. Οι καλύτερες κοινωνικές δεξιότητες που αφορούν την ηγεσία, την επιρροή, την επικοινωνία, τη διαχείριση των συγκρούσεων, την ομαδική εργασία και τη συνεργασία χαρακτηρίζονται ως επιθυμητές δεξιότητες, ειδικά για τους διευθυντές (Jones, George, & Hill, 2000).

Οι πραγματικά αποτελεσματικοί ηγέτες διακρίνονται από υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης, που περιλαμβάνει αυτογνωσία, αυτορρύθμιση, κίνητρο, ενσυναίσθηση και κοινωνική ικανότητα (Goleman, 1998). Ως αποτέλεσμα αυτών των ικανοτήτων είναι να βλέπουν με θετικό τρόπο τις αλλαγές και να μπορούν να ενσταλάξουν την αίσθηση του ενθουσιασμού και της αισιοδοξίας, μέσω της ικανότητάς τους να αναπτύσσουν υψηλής ποιότητας διαπροσωπικές σχέσεις με τους υφισταμένους τους, δημιουργώντας έτσι μια ατμόσφαιρα συνεργασίας και εμπιστοσύνης. (George, 2000). Η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά τον ηγέτη να συνδέεται και να συσχετίζεται με άτομα του οργανισμού και να αντιμετωπίζει δυνατά συναισθήματα, τα οποία μπορούν να εκφραστούν στα πλαίσια των οργανωτικών αλλαγών με κατάλληλο τρόπο (Viewpoint, 2004). Ως εκ τούτου παίζει σημαντικό ρόλο στη λήψη των αποφάσεων, την επίλυση των συγκρούσεων και τις διαπραγματεύσεις (Leban & Zoulauf, 2004).

Η καλύτερη αντίληψη, η κατανόηση και η ρύθμιση των συναισθημάτων, ως βασικά συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης, μπορούν να οδηγήσουν σε καλύτερες διαπροσωπικές εργασιακές σχέσεις και επομένως σε μεγαλύτερη ικανοποίηση μέσω της κοινωνικής υποστήριξης που προσφέρει ο χώρος της εργασίας. Οι ικανότητες που

περιλαμβάνει η συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να διευκολύνουν άμεσα την άνθηση στο χώρο εργασίας, αλλά και έμμεσα, ενθαρρύνοντας την ανάπτυξη άλλων ιδιοτήτων, όπως η αντίληψη της δύναμης και της ικανοποίησης στο χώρο εργασίας, οι οποίες με τη σειρά τους μπορούν να ενθαρρύνουν περαιτέρω την άνθηση στο χώρο εργασίας (Schutte & Loi, 2014, σ. 135).

Συμπερασματικά, τα συναισθηματικά ευφυή άτομα μπορεί να έχουν μεγαλύτερη επίγνωση των δικών τους συναισθημάτων και των άλλων, να είναι σε θέση να τα αναγνωρίζουν και να τα εκφράζουν, καθώς επίσης να είναι πιο ανοικτά σε θετικές και αρνητικές εμπειρίες. Η συνειδητοποίηση αυτή θα οδηγήσει στην αποτελεσματική ρύθμιση των δικών τους συναισθημάτων και των άλλων, και έτσι θα συμβάλλουν στην ευημερία (Mayer & Salovey, 1993). Λαμβάνοντας υπόψη μας ότι ο ρυθμός της αλλαγής αυξάνεται και ο χώρος της εργασίας έχει περισσότερες απαιτήσεις για τους γνωστικούς και συναισθηματικούς πόρους ενός ατόμου, το σύνολο των ικανοτήτων που διαθέτει το άτομο γίνεται όλο και πιο σημαντικό και η συναισθηματική νοημοσύνη είναι αυτή που θα βοηθήσει να βελτιώσει τόσο την παραγωγικότητα όσο και την ψυχολογική ευημερία στο χώρο της εργασίας του αύριο (Cherniss 2000).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>**

### **ΕΥΖΩΙΑ**

#### **3.1. Εισαγωγή**

Λίγοι ήταν οι άνθρωποι που από την αρχαιότητα έως σήμερα αμφισβήτησαν τη σημασία της ευτυχίας, ενώ πολλοί φιλόσοφοι εκδήλωσαν το ενδιαφέρον τους για την μελέτη και τον τρόπο μέτρησής της. Οι μύθοι των χαμένων παραδείσων και της χρυσής εποχής είναι κοινοί σε πολλούς πολιτισμούς και η ευτυχία, πέρα από την εξουσία και τον

έλεγχο των ανθρώπων, ταυτίστηκε σε ένα μεγάλο βαθμό με μια τυχαία κατάσταση που απονέμεται από τους θεούς και σπάνια έχει διάρκεια και σταθερότητα (McMahon, 2018).

Διαχρονικά, υπήρξε μεγάλο ενδιαφέρον σχετικά με το πώς ορίζεται η βέλτιστη ευημερία και τι συνιστά την “καλή ζωή”. Η φύση και η πηγή της ευτυχίας, ήταν ανησυχία της ανθρωπότητας σε όλη της την ιστορία (Bradburn, 1970) και οι σύγχρονες κοινωνίες έχουν πραγματικές ανησυχίες σχετικά με τη συντήρηση και αναδιανομή της ατομικής ευημερίας. Οι δείκτες μέτρησης της ευζωίας παρέχουν άμεσα μέτρα για το τι οι κοινωνίες προσπαθούν να πετύχουν, να συγκρίνουν μεταξύ τους διάφορους τομείς και να συμβάλλουν στην χάραξη της οικονομικής πολιτικής, τόσο βραχυπρόθεσμα, όσο και μακροπρόθεσμα (Andrews, 1974, σ. 1). Συνδέεται, επίσης, με πολλά διαφορετικά περιβάλλοντα και καταστάσεις σε όλους τους τομείς της ζωής, συμπεριλαμβανομένου και του χώρου της εργασίας.

Στο παρελθόν ο ευτυχισμένος άνθρωπος ανήκε και στα δυο φύλα, ήταν νέος, υγιής, καλά εκπαιδευμένος, καλά αμειβόμενος, εξωστρεφής, αισιόδοξος, χωρίς ανησυχίες, θρησκευόμενος, παντρεμένος, ηθικός, με μέτριες φιλοδοξίες και ενός ευρέως φάσματος νοημοσύνης (Wilson, 1967, σ. 294). Η ευζωία όμως δεν ορίζεται μόνο από τους κοινωνικούς δείκτες, και οι έρευνες εστιάζουν πλέον στην προσπάθεια κατανόησης των διαδικασιών, στις οποίες βασίζεται η ευτυχία και κυρίως στους στόχους των ατόμων, τις διαθέσεις, τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας και τις εξωτερικές συνθήκες. (Diener & Suh, 1997).

Ενώ μέχρι την δεκαετία του 1950 οι ψυχολόγοι ενδιαφέρονταν, κυρίως, για τις αρνητικές συναισθηματικές καταστάσεις, όπως κατάθλιψη και άγχος, στη συνέχεια άρχισαν να ενδιαφέρονται για συναισθήματα ευεξίας. Υιοθέτησαν δε την ιδέα, ότι οι αναφορές σχετικά με το «πόσο καλά πηγαίνει η ζωή», μπορούν να εξάγουν σημαντικές πληροφορίες για τις υποκειμενικές συναισθηματικές καταστάσεις ενός ατόμου. Αυτό, οδηγεί σε αυτό

που καταγράφεται ως υποκειμενική ευημερία, το οποίο όμως δεν είναι το ίδιο με την ευτυχία, αν και οι όροι χρησιμοποιούνται συχνά ως συνώνυμοι (Van Hoorn, 2007).

### 3.2. Η έννοια της ευζωίας

Η ευημερία (Wellbeing), η καλή ζωή (Good life) και η ποιότητα ζωής (Quality of life), είναι όροι που βρίσκονται στο επίκεντρο του διεθνούς ενδιαφέροντος. Η ευζωία είναι μια πολυδιάστατη έννοια και πολλοί ορισμοί έχουν προταθεί ανάλογα με την οπτική γωνία υπό την οποία κάθε στοχαστής ή μελετητής αντιμετωπίζει το θέμα (Θεοφίλου, 2013, σ. 43). Σύμφωνα με τον Freud, η ευτυχία πηγάζει από τις διαπροσωπικές σχέσεις των ανθρώπων, ενώ άλλοι μελετητές ισχυρίζονται ότι αποτελεί ένα εγγενές χαρακτηριστικό μιας κοινωνίας και αφορά τις προϋποθέσεις τις οποίες πρέπει να πληρεί κάποιο άτομο για να είναι ευτυχισμένο (McCall, 1975). Ωστόσο ως γενική έννοια είναι δύσκολο να καθοριστεί, καθώς υπάρχουν πολλές απόψεις για την σημασία της.

Ο όρος ευζωία εμφανίστηκε τις δεκαετίες 1960 – 1970 στην Βόρεια Αμερική, καθώς η κοινωνία και η επιστημονική κοινότητα άρχισαν να εκδηλώνουν ενδιαφέρον, για το βιοτικό επίπεδο των πληθυσμών και την δημιουργία του κράτους πρόνοιας. Η ευημερία χαρακτηρίστηκε ως «καλή ζωή» από τον Rogers το 1961, ο οποίος πίστευε ότι κάθε άτομο πασχίζει να γίνει ένα πλήρες λειτουργικό άτομο, που είναι ανοιχτό στην εμπειρία, εμπιστεύεται τον εαυτό του και οδηγείται σε μια ολοένα πιο υπαρξιακή ζωή (Rogers, 1961, σ. 187–189).

Το πως ορίζουμε την ευζωία επηρεάζει τις πρακτικές της διακυβέρνησης, την εκπαίδευση, την υγεία, τη γονική μέριμνα και το θρησκευτικό κήρυγμα. Αυτές οι προσπάθειες συντελούν στο να αλλάξουν τους ανθρώπους προς το καλύτερο και απαιτούν κάποιο όραμα για το τί είναι το «καλύτερο» (Cacioppo & Berntson, 1999). Ειδικά στο χώρο των κοινωνικών επιστημών, ορίζεται και αξιολογείται με την χρήση κατάλληλων δεικτών, οι οποίοι έχουν προκύψει από συστηματική επιστημονική μελέτη και είναι έγκυροι.

Διεισδυτικότερα, η ευζωία είναι μια σύνθετη έννοια και περιστρέφεται γύρω από δυο ξεχωριστές φιλοσοφίες: τον ηδονισμό και τον ευδαιμονισμό. Σύμφωνα με τον ηδονισμό, η ευημερία αποτελείται από την ευχαρίστηση και την ευτυχία (Kahneman et al, 1999), ενώ ο ευδαιμονισμός περιλαμβάνει την πραγμάτωση των ανθρώπινων δυνατοτήτων (Waterman, 1993) και εκφράζει την πεποίθηση, ότι είναι η συνειδητοποίηση του «δαίμονα», δηλαδή της πραγματικής φύσης του ανθρώπου. Και οι δυο ορίζουν έναν διαφορετικό τρόπο διαβίωσης (Ryan & Deci, 2001).

Επιπροσθέτως, η λέξη ευζωία, δηλαδή, το "ευ ζην" είναι σύνθετη και αποτελείται από το "εὖ" και "ζωή" και η ερμηνεία της στα ελληνικά λεξικά συναντάται ως η καλή ζωή, η υλική ευημερία, η καλοζωία και η καλοπέραση (Δημητράκου, 1936-1950, σ. 3041). Η διαδικασία επίτευξης του "ευ ζην" απασχολεί διαχρονικά τον άνθρωπο. Το νόημα της ευημερίας και πώς αυτό επιτυγχάνεται έχει συζητηθεί από την εποχή, που οι αρχαίοι Έλληνες ερεύνησαν τί αποτελεί μια καλή, ανθηρή, αξιόλογη ανθρώπινη ζωή. Αυτή ήταν η καρδιά της αρχαίας ελληνικής φιλοσοφίας και ηθικής, και οι απαντήσεις που έδωσαν μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δυο κατηγορίες (O'Neill, 2006α). Από τη μια πλευρά υφίσταται η ηδονική φιλοσοφία, η οποία εξισώνει την ευημερία με την ηδονική απόλαυση και αναφέρεται από τον Έλληνα φιλόσοφο Αρίστιππο τον 4<sup>ο</sup> π.Χ. αιώνα, ο οποίος υποστήριξε ότι ο στόχος της ζωής είναι η βελτίωση της μέγιστης ευχαρίστησης και η ευτυχία είναι το σύνολο των ηδονικών στιγμών του ατόμου.

Πιο συγκεκριμένα, ο ηδονισμός ως έκφανση της ευημερίας έχει εκφραστεί με πολλές μορφές και εστιάζει στις σωματικές απολαύσεις, στις ορέξεις και τα προσωπικά συμφέροντα και ορίζεται ως διάκριση μεταξύ της ευχαρίστησης και του πόνου και έχει στόχο να μεγιστοποιήσει την ανθρώπινη ευτυχία (Ryan & Deci 2001). Από την άλλη πλευρά ο Έλληνας φιλόσοφος Αριστοτέλης (384- 322 π.Χ.), αναφέρει στα ηθικά Νικομάχεια την «ευδαιμονία» ως το σπουδαιότερο αγαθό και τον τελικό σκοπό της ζωής του ανθρώπου, η οποία ισοδυναμεί με το «ευ ζην» και το «ευ πράττειν» και την αποδίδει ως ένα είδος

(λογικής), ψυχικής ενέργειας στα μέτρα της τέλει αρετής, δηλαδή υπάρχει ένας συγκερασμός συναισθηματικής – ψυχικής κατάστασης και ένα είδος λογικής ενέργειας. Έτσι, η Αριστοτέλεια ευδαιμονία δεν ήταν κατάσταση ή συναίσθημα, αλλά ένας τρόπος ζωής (Keyes & Annas, 2009; Ryan, Huta, & Deci, 2008). Ομοίως, οι σύγχρονοι ορισμοί στην ψυχολογία θεωρούν την ευδαιμονία ως ένα τρόπο ζωής, όπου το άτομο προσπαθεί να είναι καλύτερο, να αναπτύσσει τον εαυτό του μέσα από τα ταλέντα και την χρήση των αρετών του, δημιουργώντας νόημα από το αποτέλεσμα της προσωπικής του ανάπτυξης (Huta et al, 2006, Waterman, 2007).

Η λέξη ευδαιμονία μεταφράστηκε και ως ευτυχία, ωστόσο «η (έννοια) ζωή αφήνει μεγαλοπρεπώς πίσω την (έννοια) ευτυχία. Η ευτυχία δεν είναι αντικειμενικός σκοπός της ζωής, είναι η ίδια αυτοσκοπός και η γενναιότητα συνίσταται στη διάθεση που έχει κάποιος να θυσιάσει την ευτυχία, για μια πιο ουσιαστική ποιότητα ζωής»(George Bernard Show, 1990).

Στη συνέχεια αναλύοντας τον όρο ευημερία θα λέγαμε πως σημαίνει το επίπεδο της ποιότητας της ζωής, δηλαδή τον βαθμό στο οποίο η ευχαρίστηση και η ικανοποίηση χαρακτηρίζουν την ανθρώπινη ύπαρξη και τον βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι μπορούν να αποφύγουν τις διάφορες δυστυχίες (Andrews, 1974, σ. 1).

Εστιάζοντας, οι Shin και Johnson (1978), όρισαν την ευημερία ως μια παγκόσμια αξιολόγηση της ποιότητας της ζωής ενός ατόμου, σύμφωνα με τα δικά του επιλεγμένα κριτήρια (1978, σ. 478) και ως ποιότητα ζωής, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας, την όρισε ως την αντίληψη ενός ατόμου για την θέση του στη ζωή, στο πλαίσιο του πολιτισμού και των συστημάτων αξίας, στα οποία ζει σε σχέση με τους στόχους, τις προσδοκίες, τα πρότυπα και τις ανησυχίες του. Πρόκειται για μια ευρεία έννοια, η οποία επηρεάζεται με πολύπλοκο τρόπο από την σωματική υγεία του ατόμου, την ψυχολογική του κατάσταση, τις

προσωπικές του πεποιθήσεις, τις κοινωνικές του σχέσεις και τη σχέση του με τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντός του (Π.Ο.Υ., 1997).

Όταν μιλάμε για ευημερία συχνά αναφερόμαστε στο τι είναι καλό για ένα άτομο και ο όρος “καλό” υποδηλώνει ένα είδος αξίας, το οποίο μπορεί να βελτιώσει την ζωή ενός ατόμου. Σε ορισμένες περιπτώσεις η ευημερία μπορεί να αφορά όλη τη ζωή του ατόμου, αλλά συνήθως αναφερόμαστε σε μια συγκεκριμένη στιγμή. Επίσης αναφερόμαστε σε προσωπική και κοινωνική ευημερία και σε αυτή την περίπτωση μας ενδιαφέρει το πόσο καλά πηγαίνει η ζωή ενός ατόμου παρά του συνόλου (Taylor, 2013, σ. 11).

### 3.3. Τα συστατικά της υποκειμενικής ευημερίας

Η υποκειμενική ευημερία αποτελείται από τρία αλληλένδετα συστατικά, τα οποία είναι η ικανοποίηση από τη ζωή, η ευχάριστη και η δυσάρεστη επίδραση. Οι ευχάριστες και δυσάρεστες διαθέσεις αναφέρονται σε ευχάριστα και δυσάρεστα συναισθήματα, ενώ η ικανοποίηση αναφέρεται σε μια γνωστική αίσθηση ικανοποίησης από τη ζωή (Diener & Suh, 1997, σ. 200).

**Πίνακας 3** Τα συστατικά της υποκειμενικής ευημερίας

Ευχάριστη επίδραση	Δυσάρεστη επίδραση	Ικανοποίηση από τη ζωή	Τομείς ικανοποίησης
Χαρά	Ενοχή και ντροπή	Επιθυμία για αλλαγή	Εργασία
Ενθουσιασμός	Θλίψη	Ικανοποίηση με τη παρούσα ζωή	Οικογένεια
Ικανοποίηση	Άγχος και ανησυχία		Ελεύθερος χρόνος
Φιλότιμο	Θυμός	Ικανοποίηση με το παρελθόν	Υγεία
Στοργή	Πίεση	Ικανοποίηση με το μέλλον	Οικονομικά
Ευτυχία	Κατάθλιψη		Εαυτός
Ευφορία	Φθόνος	Σημαντικές απόψεις άλλων για τη ζωή κάποιου	Ομάδα

(Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999, σ. 277)

"Τα συναισθήματα είναι υποκειμενικές εμπειρίες που διαπερνούν κάθε τομέα της ζωής μας"(Petrides, Mikolajczak, Mavroveli et al, 2015). Οι Fredrickson και Branigan (2005) ορίζουν τα συναισθήματα ως εμπειρίες που διαρκούν λίγο και παράγουν αλλαγές στην φυσιολογία, τη σκέψη και τις συμπεριφορές. Ξεκινώντας από την θετική επίδραση, αυτή σχετίζεται με την εκπλήρωση στόχων στο παρελθόν ενώ η αρνητική με την χαμηλή πιθανότητα επιτυχίας στην επίτευξη μελλοντικών στόχων (Carrier, Scheier & Emmons, 1998). Το συναίσθημα είναι θετικό όταν είναι ευχάριστο, όπως χαρά, ενθουσιασμός, αγάπη και σημαίνει ότι η ζωή του ατόμου πηγαίνει καλά, οι στόχοι του εκπληρώνονται και οι πόροι είναι επαρκείς (Cantor et al, 1991, Carver & Scheier, 1998, Clore, Wyer, Dienes, Gasper, & Isbell, 2001), ενώ αρνητικό όταν είναι δυσάρεστο, όπως θυμός, ντροπή, ενοχή. Τα θετικά συναισθήματα έλαβαν λίγη προσοχή κατά το παρελθόν, και ενώ τα αρνητικά είναι υπεύθυνα για πολλά δεινά που πλήττουν τον κόσμο και είναι εύκολο να τα εντοπίσει κανείς, τα θετικά συναισθήματα δεν μπορούν να διακριθούν εύκολα το ένα από το άλλο και να αναγνωριστούν.

Όπως όλα τα συναισθήματα έτσι και τα θετικά είναι σύντομες αντιδράσεις πολλαπλών συστημάτων στον τρόπο που οι άνθρωποι εκτιμούν και ερμηνεύουν τις τρέχουσες περιστάσεις και σε αυτά ανήκουν η χαρά, η ευγνωμοσύνη, η ηρεμία, το ενδιαφέρον, η ελπίδα, η περηφάνια, η ψυχαγωγία, η έμπνευση, ο θαυμασμός και κυρίως η αγάπη, η οποία χτίζει ένα ευρύ φάσμα διαρκών πόρων, ιδίως κοινωνικών δεσμών και κοινότητας (Fredrickson, 2013, σ. 3-6).

Καταρχάς, τα θετικά συναισθήματα είναι κάτι περισσότερο από την απουσία αρνητικών συναισθημάτων (Diener & Emmons 1984) και μπορεί να θεωρηθούν ως δείκτες καλής ψυχικής υγείας και ικανότητας επίτευξης στόχων και παράγουν πολύτιμα οφέλη σε σημαντικούς τομείς της ζωής (Robinson & Williams, 2011). Επίσης, μπορούν να



ενθαρρύνουν τα άτομα να εκτιμήσουν τη ζωή και την υγεία τους και να συμμετέχουν ενεργά σε συμπεριφορές, όπως η άσκηση και η καλή διατροφή (Pressman & Cohen 2005).

Αντίθετα, τα αρνητικά συναισθήματα είναι προστατευτικά, όσον αφορά τον κίνδυνο και πολλές φορές πιο ισχυρά από τα θετικά (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer, & Vohs, 2001). Μολονότι η καλλιέργεια θετικών συναισθημάτων θεωρείται ότι έχει πολυάριθμα οφέλη, τα αρνητικά δεν πρέπει να αποφεύγονται ή να καταστέλλονται, γιατί όλα τα συναισθήματα αποτελούν σημαντικές λειτουργίες για την επιβίωση και την ευεξία, και θα πρέπει να δίνουμε την άδεια στον εαυτό μας να είμαστε άνθρωποι, και την ελευθερία να βιώνουμε όλη την γκάμα των ανθρώπινων συναισθημάτων (Ben-Shahar 2007).

Σημαντικό, επίσης, είναι να προσπαθούμε να αυξήσουμε την συχνότητα των θετικών συναισθημάτων στην καθημερινή μας ζωή (Fredrickson, 2009) και αυτό μπορεί να γίνει εάν επικεντρωθούμε στο να είμαστε παρόντες στις στιγμές, να θυμόμαστε και να προβλέπουμε θετικά γεγονότα και να μοιραζόμαστε διάφορα συμβάντα με τους άλλους (Quoidbach, Berry, Hansenne & Nikolajczak, 2010). Ένας άλλος τρόπος είναι η ευγνωμοσύνη, η τάση να παρατηρούμε και να εκτιμούμε τα καλά αποτελέσματα στον κόσμο, πράγμα που σχετίζεται με καλή ψυχική και σωματική υγεία (Wood et al, 2010) και αποτελεί μια αποτελεσματική στρατηγική για την ενίσχυση των θετικών συναισθημάτων και της ευημερίας (Robinson & Williams 2011, σελ. 1 – 5).

Τέλος, η ικανοποίηση από τη ζωή, αποτελεί την αναδρομική αξιολόγηση ενός ατόμου για τη συνολική ικανοποίηση από τη ζωή σε διάφορους τομείς (Savickas, 2002, 2005) όπως, η ικανοποίηση από την εργασία, την οικογενειακή, κοινωνική και οικονομική ζωή και την ικανοποίηση από συγκεκριμένα γεγονότα της ζωής (Kava et al, 2013, σ. 12). Αυτή προσδιορίζεται μέσα από τις έννοιες της υποκειμενικής ευημερίας και της ποιότητας της ζωής, καθώς αποτελεί μια συναισθηματική διάθεση και γνωστική εκτίμηση του ατόμου

για τα γεγονότα και τις συνθήκες της ζωής του και όχι μια απόδοση πραγματικών γεγονότων και συνθηκών (Cummins & Nistico, 2002).

### **3.4. Οι τύποι της ευζωίας**

Δύο εννοιολογικές προσεγγίσεις κυριαρχούν στον τομέα της έρευνας για την ευημερία (Bohnke & Kohler, 2008, D'Acci, 2011). Στην πρώτη ανήκουν οι αντικειμενικές θεωρίες, οι οποίες εξετάζουν τα αντικειμενικά στοιχεία μιας καλής ζωής και στη δεύτερη οι υποκειμενικές θεωρίες, οι οποίες εξετάζουν τις υποκειμενικές αξιολογήσεις των ανθρώπων για τη ζωή τους (Western & Tomaszewski, 2016). Αναλυτικότερα, η αντικειμενική προσέγγιση καθορίζει την ευημερία σχετικά με τους δείκτες ποιότητας ζωής, όπως οι υλικοί πόροι (π.χ. εισόδημα, τροφή, στέγαση) και με τα κοινωνικά χαρακτηριστικά, όπως η εκπαίδευση, η υγεία, τα κοινωνικά δίκτυα και οι σχέσεις. Η υποκειμενική προσέγγιση, δίνει έμφαση στην υποκειμενική ευημερία, δηλαδή στις αξιολογήσεις των ανθρώπων για τις ζωές τους, ειδικά στην ικανοποίηση από τη ζωής τους (μια γνωστική αξιολόγηση), την ευτυχία (μια θετική συναισθηματική κατάσταση) και τη δυστυχία (μια αρνητική συναισθηματική κατάσταση) (Diener & Suh, 1997). Ο σύγχρονος άνθρωπος μπορεί να οριστεί σε σχέση με δυο επίπεδα ευημερίας: το εξωτερικό (αντικειμενικό) και το εσωτερικό (υποκειμενικό). Η εξωτερική ευημερία αναπτύσσεται από τη σκοπιά της αντίληψης και της αξιολόγησης του ανθρώπου ως μέλος της κοινωνίας, ενώ η εσωτερική είναι η ανθρώπινη πνευματική ευημερία που σχετίζεται με τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου (Alatartseva & Barysheva, 2015 σ. 1).

#### **3.4.1 Αντικειμενική ευημερία**

Η αντικειμενική προσέγγιση στην ευημερία προέρχεται σε μεγάλο βαθμό από το έργο της Amartya Sen στα οικονομικά της ευημερίας σχετικά με τον τρόπο μέτρησης της φτώχειας και της ανισότητας και κατ' επέκταση στις δυνατότητες που πρέπει να έχουν τα άτομα για να ζουν μια ικανοποιητική ζωή (Sen, 1973, 1992). Αναλυτικότερα, από

αντικειμενική άποψη οι άνθρωποι μετρούν και κρίνουν την ζωή τους, σύμφωνα με κριτήρια όπως ο πλούτος, το εισόδημα, τα εκπαιδευτικά επιτεύγματα, το επαγγελματικό κύρος, η κατάσταση της υγείας και η μακροζωία (Keyes, 2006, σ. 1). Η αντικειμενική ευημερία μπορεί να περιγραφεί με όρους που καθορίζουν την υλική ευημερία και την ποιότητα ζωής. Οι όροι αυτοί δημιουργούνται και επηρεάζονται από παράγοντες όπως το επίπεδο και τη σταθερότητα του εισοδήματος, τις συνθήκες διαβίωσης, τις ευκαιρίες για εκπαίδευση, τη ποιότητα του φυσικού και κοινωνικού περιβάλλοντος, την ασφάλεια, την προστασία καθώς και τις ευκαιρίες που δίνονται, έτσι ώστε να υλοποιούνται τα κοινωνικά και πολιτικά δικαιώματα και οι ανάγκες του κάθε ατόμου (Alatartseva & Barysheva, 2015). Η αντικειμενική προσέγγιση ενημερώνει επίσης εθνικούς και διεθνείς στατιστικούς δείκτες, όπως ο δείκτης ανθρώπινης ανάπτυξης του Αναπτυξιακού προγράμματος των Ηνωμένων Εθνών και η πρωτοβουλία Better life του ΟΟΣΑ για τη μέτρηση των οικονομικών επιδόσεων και της κοινωνικής προόδου (Stiglitz, Sen & Fitoussi, 2009).

### **3.4.2 Υποκειμενική ευημερία**

Η υποκειμενική άποψη εμφανίστηκε κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1950 ως μια εναλλακτική λύση στην αντικειμενική προσέγγιση μέτρησης της ανθρώπινης ευημερίας και είναι μια αξιολόγηση που κάνουν τα άτομα για την ποιότητα της ζωής τους (Diener et al, 1999, Keyes et al, 2002). Ορίζεται δε ως «γνωστική και συναισθηματική αξιολόγηση της ζωής ενός ατόμου» (Diener, Loukas & Oshi, 2002, σ. 63) και περιλαμβάνει την θετική και αρνητική επίδραση καθώς και την ικανοποίηση από τη ζωή (Diener, 2000). Η έννοια της υποκειμενικής ευημερίας αντιπροσωπεύει έναν πιο επιστημονικό όρο, για αυτό που οι άνθρωποι εννοούν ευτυχία (Seligman & Csikszent, Michali, 2000) και συνδέεται με την ηδονική φιλοσοφία σύμφωνα με την οποία, η ευημερία αποκτάται όταν το άτομο βιώνει υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από τη ζωή του, μεγαλύτερη θετική επίδραση και λιγότερο αρνητική, δηλαδή όταν η απόλαυση αυξάνεται και ο πόνος μειώνεται (Ryan & Deci, 2001).

Η έννοια της ευημερία ωστόσο, προσεγγίζει και την ευδαιμονική θεώρηση (Brouzos, Vassilopoulos, Boumprouli, 2016).

Ένας από τους τρόπους με τους οποίους τα άτομα εκτιμούν την ευημερία τους είναι να συγκρίνουν τον εαυτό τους με πρότυπα άλλων ανθρώπων, προηγούμενες εμπειρίες, φιλοδοξίες, ιδανικά επίπεδα ικανοποίησης, ανάγκες και στόχους. Στη συνέχεια αυτές οι κρίσεις ικανοποίησής τους, βασίζονται στις αποκλίσεις μεταξύ αυτών και των τρεχουσών συνθηκών (Michalos, 1985). Οι ευχαριστημένοι δηλαδή συγκρίνονται με τους κατώτερους από αυτούς, ενώ οι δυσαρεστημένοι με τους ανώτερους (Lyubomirsky & Ross, 1997).

Λαμβάνοντας υπόψη μας το μοντέλο του Bradburn, το οποίο επικεντρώθηκε στη διάκριση μεταξύ θετικής και αρνητικής επίδρασης. ένα άτομο θεωρείται ότι θα έχει υψηλή ψυχολογική ευημερία, στο βαθμό που έχει μεγάλη θετική επίδραση αντί αρνητικής και θα έχει χαμηλή ευημερία στο βαθμό που επικρατεί η αρνητική επίδραση έναντι της θετικής (Bradburn, 1969, σ. 9).

Έτσι διαπιστώνουμε ότι ένα πλήθος παραγόντων επηρεάζουν την ευζωία, όμως η ερμηνεία τους είναι υποκειμενική, διότι κάθε άτομο είναι μοναδικό και το «καλό» είναι διαφορετικό για τον καθένα. Στην παρούσα εργασία θα ασχοληθούμε με την υποκειμενική ευημερία.

### **3.5. Αίτια της υποκειμενικής ευημερίας**

Στις μέρες μας έχουν διατυπωθεί πολλά μοντέλα υποκειμενικής ευημερίας. Πιο συγκεκριμένα ένα εννοιολογικό μοντέλο υποκειμενικής ευημερίας υποστηρίζει ότι, το να είναι κανείς ευτυχισμένος ή δυστυχισμένος, έχει τη βάση του σε γενετικούς παράγοντες και εξαρτάται από τις ατομικές διαφορές του νευρικού συστήματος. Έρευνες έχουν δείξει ότι τα γονίδια επηρεάζουν τα γεγονότα της ζωής και υπάρχουν γενετικοί παράγοντες που

επηρεάζουν την συμπεριφορά των ατόμων και αυξάνουν την πιθανότητα αυτά, να βιώσουν συγκεκριμένα γεγονότα στη ζωή τους (Pedersen, McClean & Nesselrode, 1990).

Συνεπώς, ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει την υποκειμενική ευημερία, είναι τα σταθερά χαρακτηριστικά προσωπικότητας, όπως η εξωστρέφεια και ο νευρωτισμός. Η εξωστρέφεια την επηρεάζει θετικά, ενώ ο νευρωτισμός αρνητικά (Costa & McCrae, 2000). Ωστόσο, η υποκειμενική ευημερία δεν είναι ένα χαρακτηριστικό, αλλά κυμαίνεται με την πάροδο του χρόνου (Veenhoven, Kozma et al, 1997).

### **3.6. Ευζωία εργαζομένων**

Η εργασία αντιπροσωπεύει ένα κεντρικό τομέα ζωής και ένα πλαίσιο για την ανθρώπινη ανάπτυξη σχετικά με τις κοινωνίες, τα έθνη και τους πολιτισμούς (Blaustein, 2006), και ως τέτοια προσφέρει ευκαιρίες για την οικοδόμηση θετικών κοινωνικών σχέσεων, την καλλιέργεια μιας αίσθησης ταυτότητας και νοήματος και μιας κοινωνικής συνεισφοράς (Blaunstein, 2006, Erikson, 1968, Hulin, 2002, Savickas, 2005). Στο ελάχιστο, η εργασία παρέχει τροφή και τα προς το ζην, στα βέλτιστα όμως χρησιμεύει ως πηγή σημασίας, προσωπικής εκπλήρωσης, εμπλουτισμού και ικανοποίησης, τα οποία είναι βασικά στοιχεία της υποκειμενικής ευημερίας (Diener, 1984, Kahneman & Riis, 2005, Myers & Diener, 1995).

Η βίωση θετικών συναισθημάτων στο χώρο της εργασίας, επηρεάζει τους εργαζόμενους ενισχύοντας την απόδοσή τους, την ευέλικτη σκέψη και την πρωτοτυπία και τους οδηγεί σε δημιουργικότητα και διάθεση να δοκιμάσουν νέα πράγματα (Isen, 1993, σ. 838). Επίσης, τα άτομα με θετική διάθεση λαμβάνουν πιο γρήγορες και αποτελεσματικές αποφάσεις σχετικά με μία εργασία (Forgas, 1999), έχουν καλύτερη απόδοση σε μια εργασία ελέγχου σφάλματος (Jung & Hiusz, 2001), παραμένουν περισσότερο σε εργασίες που απαιτούν υπομονή (Erez & Isen 2002, Kavanagh 1987), και συμπεριλαμβάνουν περισσότερα

διαφορετικά άτομα μέσα στις ομάδες τους (Dovidio, Gaertner, Isen & Lowrance, 1995, Isen & Daubman, 1984).

Στο εσωτερικό των οργανισμών, οι διευθυντές αντιμετωπίζουν συχνά την ευημερία, με ένα στενό τρόπο, περιορίζοντας τις εκτιμήσεις τους σε μια διάσταση, όπως η ικανοποίηση από την εργασία. Ωστόσο, ορίζουμε περισσότερο την ευημερία γενικά, ως τη συνολική ποιότητα από την εμπειρία των υπαλλήλων και την λειτουργία στην εργασία. (Warr, 1987). Η ικανοποίηση από την εργασία έχει οριστεί (McShane, 2004), ως η αξιολόγηση ενός ατόμου για το πλαίσιο της εργασίας του και ως ένα γενικό αίσθημα προς μια δουλειά και τις πτυχές της (Spector, 1997). Η βιβλιογραφία υποδηλώνει ότι σχετίζεται θετικά με την απόδοση της εργασίας (Carr et al, 2003, Judge et al, 2001) και την οργανωτική απόδοση και κατ' επέκταση με την ευημερία των εργαζομένων (Warr, 2002).

Οι διοικητικές πρακτικές επηρεάζουν: α) την ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων, διαμορφώνοντας την ικανοποίηση από την εργασία και τη ζωή τους (Judge & Watanabe, 1993), β) τη φυσική τους ευημερία, επηρεάζοντας την υγεία τους όσον αφορά τις καρδιαγγειακές παθήσεις, τη πίεση του αίματος και τα ατυχήματα στο χώρο της εργασίας (Danna & Griffin, 1999) και γ) την κοινωνική ευημερία τους, παρέχοντας ευκαιρίες για διαπροσωπικές σχέσεις και με την μεταχείριση των υπαλλήλων με δικαιοσύνη (Kramer & Tyler, 1996).

Ηγέτες, διευθυντές και στελέχη κάνουν τους υπαλλήλους τους πιο ευτυχισμένους και πιο υγιείς, αυξάνοντας την προσπάθεια και συνεισφέροντας στην παραγωγικότητα (Fisher, 2003). Συνεπώς, οι ηγέτες και οι διευθυντές αφιερώνουν σημαντικούς οργανωτικούς πόρους, για την βελτίωση της ευημερίας των εργαζομένων με διάφορους τρόπους, από την επαγγελματική ανάπτυξη και τις πρακτικές αναγνώρισης έως την υγειονομική περίθαλψη και τα δωρεάν προγράμματα βοήθειας των εργαζομένων (Hartwell et al, 1996). Ακόμη και κυβερνήσεις έχουν εμπλακεί στην ευημερία των εργαζομένων, όπως

το βασίλειο των Ιμαλαΐων του Butan, το οποίο διαθέτει έναν εθνικό δείκτη ευημερίας από το 1972 (Reynkin, 2005), χρησιμοποιώντας την ακαθάριστη εθνική ευτυχία, παρά το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν, για τον σχεδιασμό των θεσμών και των πολιτικών του (Adler, 2011).

Η υποκειμενική ευημερία των εργαζομένων είναι ένα εγγενές αγαθό, στο οποίο πρέπει να στοχεύουν όλοι οι οργανισμοί (Wright & Bonett, 2003) και αποτελεί ένα καυτό θέμα στην οργανωτική ζωή τους (Bakke, 2005, Dalai Lama & Cutler, 2003). Στις μέρες μας, γίνονται προσπάθειες τεκμηρίωσης και εφαρμογής πρακτικών σε οργανισμούς, έτσι ώστε αυτοί να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής των εργαζομένων τους (Great Place to Work® Institute 2006). Η American Psychological Association (2006), προσφέρει βραβεία σε ψυχολογικά υγιείς εργασιακούς χώρους, οι οποίοι προωθούν την ευημερία των εργαζομένων. Η αύξηση των επιπέδων της υποκειμενικής ευημερίας θεωρείται ως ένας σημαντικός στόχος δημόσιας πολιτικής σε όλο τον κόσμο (Layard, 2011, O' Donnell et al, 2014, Stiglitz et al, 2009).

### **3.7. Παράγοντες που επηρεάζουν την ευζωία των εργαζομένων**

Μελέτες που έγιναν σχετικά με την ικανοποίηση από τη ζωή δείχνουν δυο προσεγγίσεις, οι οποίες εξηγούν θεωρητικά τους παράγοντες που συμβάλλουν στην υποκειμενική ευημερία ενός ατόμου. Η ικανοποίηση, σύμφωνα με τη θεωρία από κάτω προς τα πάνω, επηρεάζεται από παράγοντες κατάστασης ή περιβάλλοντος, όπως είναι η εκπαίδευση, ο γάμος, ο τοκετός, το βιοτικό επίπεδο, η έναρξη μιας νέας εργασίας, η υγεία, η απώλεια της εργασίας, το διαζύγιο και οι άνθρωποι αξιολογούν την ζωή τους μέσα από ένα άθροισμα ευχάριστων και δυσάρεστων στιγμών (Brief et al. 1993, Diener et al. 2003, Heidemeier and Göritz 2016, Luhmann et al. 2013). Στη συγκεκριμένη περίπτωση η χαρά των ατόμων πηγάζει, από τυχαία γεγονότα (Brief et al, 1993).

Αντίθετα το μοντέλο από πάνω προς τα κάτω, υποστηρίζει ότι η ευτυχία εξαρτάται από σταθερά χαρακτηριστικά προσωπικότητας ή παράγοντες διάθεσης, όπως η αυτοεκτίμηση, οι στάσεις και οι πεποιθήσεις, ο νευρωτισμός, η υπερβολική αισιοδοξία, η απαισιοδοξία (Brief et al, 1993, Diener et al, 2003) και σε αυτή την περίπτωση τα ευτυχή άτομα είναι χαρούμενα, επειδή απολαμβάνουν την ζωή, ανεξάρτητα από τις περιστάσεις (Brief et al, 1993). Έτσι, ως κύριοι προγνωστικοί παράγοντες για την υποκειμενική ευημερία, θεωρούνται τα χαρακτηριστικά ενός ατόμου, το αν απολαμβάνει υποστηρικτικό δίκτυο στενών κοινωνικών σχέσεων, αν η κουλτούρα το βοηθά να ερμηνεύει θετικά τα καθημερινά γεγονότα, αν είναι χαρούμενο στην εργασία του, αν έχει σκοπό και ελπίδα στη ζωή (Myers & Diener, 1995). Συνεπώς, είναι άσκοπο να αναζητήσουμε μια μόνο αιτία ευτυχίας. Αντ' αυτού θα πρέπει να ανιχνεύσουμε την αλληλεπίδραση της κουλτούρας, της προσωπικότητας, των γνώσεων, των στόχων και των πόρων του αντικειμενικού περιβάλλοντος. Αναλυτικότερα ο ευτυχισμένος άνθρωπος διαθέτει ένα θετικό ταπεραμέντο, δεν μιλά υπερβολικά για άσχημα γεγονότα, ζει σε μια οικονομικά ανεπτυγμένη κοινωνία, έχει υποστηρικτικές κοινωνικές σχέσεις και διαθέτει επαρκείς πόρους για την επίτευξη των στόχων του (Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999, σ. 295). Επιπλέον όσον αφορά στα προσωπικά χαρακτηριστικά, το ευτυχισμένο άτομο διαθέτει αυτοεκτίμηση, αίσθηση προσωπικού ελέγχου, αισιοδοξία, εξωστρέφεια, αντιμετωπίζει καλύτερα το άγχος, και είναι πιο υγιές από τον μέσο όρο (Janoff & Bulman 1989, Myers, 1993β, Taylor & Brown, 1988).

Όσον αφορά στο χώρο της εργασίας, ένας από τους παράγοντες που επηρεάζει την ευημερία των εργαζομένων, είναι η κοινωνική υποστήριξη, δηλαδή οι πληροφορίες που λαμβάνει το άτομο από το περιβάλλον, οι οποίες το οδηγούν να πιστέψει ότι το φροντίζουν, το αγαπούν, το εκτιμούν και ανήκει σε ένα κοινό δίκτυο επικοινωνίας με τους συναδέλφους του (Cobb 1976). Η υποστήριξη των συναδέλφων, αποτελεί σύμφωνα με τον Hobfoll (1998), το κλειδί πηγής πόρων για τους εργαζόμενους, με την προϋπόθεση ότι είναι



πρόθυμοι (οι συνάδελφοι) να ακούσουν τα προβλήματα που σχετίζονται με την εργασία, να βοηθήσουν και να γίνουν υποστηρικτικοί όταν τα πράγματα γίνονται δύσκολα, να μοιραστούν κοινές ανησυχίες, να βελτιώσουν τη συνοχή της ομάδας (Iverson, 1996) με αποτέλεσμα, την ρύθμιση του εργασιακού άγχους (Ashford, 1998). Επιπλέον, η ανταλλαγή λεκτικών ή μη λεκτικών μηνυμάτων τα οποία μεταφέρουν πληροφορίες, μειώνει την αβεβαιότητα και το άγχος (Joe, 2010).

Ειδικότερα, οι προϊστάμενοι στο χώρο της εργασίας διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη δομή του περιβάλλοντος παρέχοντας ενημέρωση, σύνδεση και ανατροφοδότηση προς τους εργαζόμενους (Griffin, Patterson, & West, 2001), καθώς και τον έλεγχο των ανταμοιβών, αναγνωρίζοντας την προσωπική αξία των υπαλλήλων (Doby & Carlan, 1995). Οι Wayne, Shore & Liden (1997), υποστήριξαν ότι η κοινωνική αλληλεπίδραση μεταξύ ενός υπαλλήλου και του άμεσου προϊσταμένου του, είναι ο καθοριστικός παράγοντας της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων στο χώρο της εργασίας. Η υποστήριξη του προϊσταμένου εξαρτάται από τις διαπροσωπικές του ικανότητες, οι οποίες εκφράζονται ως σεβασμός, φιλία και βαθιά ανησυχία για τις ανάγκες των υφισταμένων του (Iverson, 1996), συνεισφέροντας και φροντίζοντας για την ευημερία τους (Kottke & Sharafinski, 1998). Όταν οι συνθήκες εργασίας είναι ευνοϊκές και ικανοποιητικές, τα άτομα τις ερμηνεύουν ως σημάδι φροντίδας και σεβασμού από τον προϊστάμενό τους (Sting Chamber & Vandenberghe, 2003). Οι υποστηρικτικοί ηγέτες έχουν μια θετική σχέση με την ευημερία (Holman, 2002, Terry et al, 1993).

Όπως αναφέραμε παραπάνω, η υποκειμενική ευημερία σχετίζεται με την ικανοποίηση από την ζωή και τη συσχέτιση θετικών και αρνητικών συναισθημάτων, καθώς και μιας κατάστασης, όπου το άτομο είναι απαλλαγμένο από πίεση (Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999). Από αυτή την άποψη, η εργασία υψηλής πίεσης σχετίζεται με ανησυχία και κατάθλιψη και συνεπώς χαμηλό επίπεδο υποκειμενικής ευημερίας (Van Der Doef & Maes, 1999).

Όσον αφορά στους δημογραφικούς παράγοντες όπως είναι η ηλικία, το φύλο, το εισόδημα, η φυλή, η εκπαίδευση και η οικογενειακή κατάσταση, έχουν μικρές επιπτώσεις στην υποκειμενική ευημερία, αλλά οι επιπτώσεις αυτές μπορεί να επηρεάζονται από τις προσωπικότητες των ατόμων και αντιπροσωπεύουν μόνο το 20% της διακύμανσης της υποκειμενικής ευημερίας (Rodgers, 1976).

Μέλημα μας λοιπόν θα πρέπει να αποτελέσει η επανεξέταση των προτεραιοτήτων των ανθρώπων και η κατανόηση του πως μπορούμε να χτίσουμε έναν κόσμο που θα ενισχύει την ανθρώπινη ευημερία (Myers & Diener, 1995).

### **3.8. Αποτελέσματα της ευζωίας των εργαζομένων**

Το να είναι κανείς ευτυχισμένος είναι από τους σημαντικότερους στόχους, αν όχι ο τελικός στόχος των ανθρώπων. Μπορεί όμως να λειτουργήσει και ως ένα μέσο για την επίτευξη άλλων στόχων και τη διευκόλυνση επιθυμητών συμφερόντων και αποτελεσμάτων. Οι ευτυχισμένοι άνθρωποι είναι πιο κοινωνικοί, αλtruιστές, δραστήριοι, παραγωγικοί, διαθέτουν πιο ισχυρά ανοσοποιητικά συστήματα και καλύτερες δεξιότητες επίλυσης συγκρούσεων, καθώς και πιο δημιουργική σκέψη (Larsen & Eid, 2008, σ. 8). Επίσης, εμφανίζονται να είναι πιο επιτυχημένοι σε πολλούς τομείς της ζωής και αυτή η επιτυχία οφείλεται εν μέρει στην ευτυχία τους (Oishi & Koo, 2008).

Οι έρευνες σχετικά με τη ευημερία των εργαζομένων έχουν αποδείξει ότι έχει σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση και επιβίωση των οργανισμών, επηρεάζοντας το κόστος, που σχετίζεται με ασθένειες και υγειονομική περίθαλψη (Danna & Griffin, 1999), απουσίες από την εργασία, κύκλο εργασιών και διακριτική ευχέρεια (Spector, 1997), οργανωτική συμπεριφορά (Podsakoff et al, 2000) και απόδοση εργασίας (Judge et al, 2001, Wright & Cropanzano, 2000).

Οι άνθρωποι επιδιώκουν την ευτυχία, και κατ' επέκταση η ευτυχία των πολιτών έχει πολλά οφέλη για την κοινωνία. Συνεπώς, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής χρειάζονται εθνικούς δείκτες, οι οποίοι θα τους ενημερώνουν για την ευημερία των πολιτών τους (Diener & Seligman, 2004). Οι πολίτες που ευημερούν μπορούν να διευκολύνουν τη διακυβέρνηση και να αυξήσουν τον πλούτο ενός έθνους, κερδίζοντας περισσότερα χρήματα και δημιουργώντας περισσότερες ευκαιρίες για τους άλλους. (Larsen & Eid, 2008, σ. 9).

Τα άτομα που είναι χαρούμενα αντιδρούν καλύτερα σε μια πιο σύνθετη εργασία και είναι πιο ανοιχτά στη λήψη ανατροφοδότησης σχετικά με τις ευθύνες τους, την επίτευξη των στόχων ζωής και της σταδιοδρομίας. Επίσης, η θετική επίδραση μπορεί να κάνει τους ανθρώπους πιο δεκτικούς στην εκπαίδευση, σχετικά με τις αδυναμίες τους (Troppe & Pomerantz, 1998). Ως εκ τούτου η ισορροπία των θετικών και αρνητικών συναισθημάτων συμβάλλει στη διαμόρφωση καθαρότερης άποψης για την ικανοποίηση από την ζωή (Diener & Larsen, 1993) και σύμφωνα με κάποιους θεωρητικούς επιστήμονες η αναλογία των θετικών ως προς τα αρνητικά συναισθήματα, είναι σημαντική για την ευημερία (Robinson & Williams, 2011).

Συμπερασματικά ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι βιώνουν την ευτυχία και η ικανοποίηση από την ενασχόληση με την εργασία τους και τους άλλους ρόλους ζωής, καθορίζουν σημαντικά τα επίπεδα της υποκειμενικής ευημερίας τους (Diener, 1984).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>**

### **ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ: ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΜΕΓΑΛΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ (BIG - FIVE PERSONALITY)**

#### **4.1. Εισαγωγή**

Από αρχής κόσμου, είναι κοινώς παραδεκτό πως οι άνθρωποι ποικίλλουν ως προς τον τρόπο της σκέψης, της αίσθησης και της συμπεριφοράς και σύμφωνα με την θεωρία της

προσωπικότητας, αυτές οι διαφορές σχηματίζουν μοτίβα, τα οποία μένουν σταθερά κατά την πάροδο του χρόνου. Οι ανησυχίες σχετικά με την ανάπτυξη της προσωπικότητας έχουν προσελκύσει την προσοχή και δημιουργούν αντιπαραθέσεις για αιώνες. Επί παραδείγματι ο Πλάτων (429 – 347 π.Χ.) επεσήμανε ότι το πιο σημαντικό στοιχείο που προσδιορίζει την απόφαση ενός βασιλιά είναι ο χαρακτήρας του, δηλαδή τα χαρακτηριστικά που διαθέτει (Ravelle, Wilt & Condon, 2011). Ο Αριστοτέλης στην Ρητορική του, περιγράφει χαρακτηριστικά των ατόμων σε διαφορετικές φάσεις κατά την διάρκεια της ζωής τους (Donnellan & Robins, 2009, σ. 191). Ένας από τους παλαιότερους που οργάνωσαν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ήταν ο μαθητής του, ο Θεόφραστος, ο οποίος το 300 π.Χ. οργάνωσε τα χαρακτηριστικά σε μια ταξινόμηση, θεωρώντας ότι το προφίλ της προσωπικότητας κάθε ατόμου αποτελείται από έναν μοναδικό συνδυασμό χαρακτήρων, ο οποίος καθορίζει τη συμπεριφορά του (Ravelle, Wilt & Condon, 2011).

Αναλυτικότερα, οι πρώτες θεωρίες υπέθεσαν ότι η προσωπικότητα εκφράζεται στη φυσική εμφάνιση των ατόμων και προσπάθησαν να την προσδιορίσουν είτε από το σωματότυπο (σωματολογία) είτε από τα χαρακτηριστικά του προσώπου τους (φυσιογνωμία). Αυτές όμως οι εικασίες βρήκαν ελάχιστη εμπειρική υποστήριξη (Rule & Ambady, 2010, Sheldon, 1940). Ωστόσο, οι μεταγενέστερες έρευνες σχετικά με την ανάπτυξη της προσωπικότητας έδειξαν ότι αυτή χαρακτηρίζεται από τα χαρακτηριστικά, τα οποία είναι ψυχολογικοί μηχανισμοί, που καθορίζουν τις αντιδράσεις των ατόμων στα ερεθίσματα. Αποτελούν δε ψυχολογικές έννοιες που χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν τις ατομικές διαφορές στη συμπεριφορά και να δώσουν συνοχή σε ένα ευρύ φάσμα ψυχολογικών παρατηρήσεων (Allport, 1931).

Περνώντας στη σύγχρονη εποχή δημιουργήθηκαν δυο διαφορετικές ερευνητικές παραδόσεις στο επιστημονικό πεδίο της προσωπικότητας. Η μία από αυτές είναι η λεξική παράδοση και η άλλη είναι η παράδοση της έρευνας ερωτηματολογίου (De Raad &

Perugini, 2002, John & Shrivastava, 1999). Ο κύριος στόχος της λεξικής παράδοσης ήταν να περιγράψει τη δομή της προσωπικότητας που κωδικοποιείται στη γλώσσα και γίνεται κατανοητή ως ένα σύνολο ανεξάρτητων παραγόντων, δηλαδή οι πιο σημαντικές ατομικές διαφορές της προσωπικότητας μπορούν να κωδικοποιηθούν με τη μορφή μεμονωμένων όρων σε ορισμένες ή σε όλες τις γλώσσες του κόσμου (Goldberg, 1981,1990). Η ιδέα αυτή ενέπνευσε μια σειρά μελετών, που αρχικά διεξήχθησαν κυρίως σε αγγλικό λεξιλόγιο, οι οποίες οδήγησαν στον εντοπισμό και την πολλαπλή αναπαραγωγή της δομής των πέντε μεγάλων παραγόντων προσωπικότητας. Ξεκίνησε από τους Allport, Odbert και Cattell και αναπτύχθηκε από τους Fiske, Tupes και Christal, καθώς και από τον Norman (John & Shrivastava, 1999). Ο Goldberg ήταν αυτός που το 1981 εισήγαγε τον όρο Big – Five. Ωστόσο, όταν αυτός ο στόχος είχε επιτευχθεί και οι παράγοντες προσωπικότητας είχαν αναγνωρισθεί, άρχισαν να εμφανίζονται όργανα για την μέτρησή της. Τα όργανα αυτά αποτελούνται παραδοσιακά, από επίθετα που χρησιμοποιούνται στις αυτοαναφορές και στις μελέτες αξιολόγησης των παρατηρητών. Το πιο γνωστό μοντέλο στη λεξική παράδοση είναι του Goldberg (1992) ενώ στην παράδοση του ερωτηματολογίου του Costa και McCrae (1992) (W. Strus, J. Ciecuch, T. Rowinski, 2004).

#### **4.2 Η έννοια της προσωπικότητας**

*«Κάθε άτομο είναι όμοιο με όλα τα άλλα άτομα,*

*όμοιο με μερικά άλλα άτομα*

*και όμοιο με κανένα άλλο άτομο» ( Kluckhohn & Murray 1953)*

Είναι έκδηλη η κοινή ανησυχία της κοινωνικής ψυχολογίας και της ψυχολογίας της προσωπικότητας, η οποία είναι να κατανοήσουμε "τί κάνουν οι άνθρωποι στην καθημερινότητά τους;". Τα αποτελέσματα που αποκαλύφθηκαν από την έρευνα και των δυο επιστημών δείχνουν ότι η παρατήρηση του κοινού κόσμου αρκεί για να επιβεβαιωθεί η

άποψη ότι οι άνθρωποι: α) κάνουν διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικές καταστάσεις και β) ακόμα και στην ίδια κατάσταση διαφορετικοί άνθρωποι κάνουν διαφορετικά πράγματα (Funder & Fast, 2010, σ. 1).

Διεισδυτικότερα, ο όρος προσωπικότητα (Personality) προέρχεται ετυμολογικά από τις λέξεις πρόσωπο και προσωπίο. Η λέξη "πρόσωπο" είναι ελληνική και σημαίνει την όψη, δηλαδή τα φυσιολογικά χαρακτηριστικά του προσώπου ενός ατόμου (Παπαδόπουλος, 1994). Η λέξη "προσωπίο" προέρχεται από τη λατινική λέξη persona, η οποία αναφέρεται στην έννοια της μάσκας (Schultz & Schultz, 2012). Όπως οι μάσκες διαχώριζαν τον έναν χαρακτήρα από τον άλλο στα αρχαία ελληνικά και ρωμαϊκά θέατρα, έτσι και η προσωπικότητα διαφοροποιεί το άτομο και το καθιστά μοναδικό (Sdorow, 1998). Αν και η προσωπικότητα ως έννοια, είναι γνωστή από παλαιότερες εποχές τόσο από τη φιλοσοφία και τη φυσιολογία όσο και από τη νομική επιστήμη και τη λογοτεχνία (Ποταμιάνος & Παπαστάμου, 2002), φαίνεται ότι υπάρχει ασυμφωνία μεταξύ των επιστημόνων για τον ακριβή ορισμό της.

Οι διάφοροι ορισμοί της προσωπικότητας επισημαίνουν τις διαφορετικές ανησυχίες κάθε προοπτικής. Ο Cattell όρισε την προσωπικότητα ως «αυτό που επιτρέπει μια πρόβλεψη για το τι θα κάνει ένα άτομο σε μια δεδομένη κατάσταση» (Cattell, 1950, σ. 2). Ο Allport ορίζει την προσωπικότητα ως «τη δυναμική οργάνωση εντός του ατόμου, εκείνων των ψυχοφυσικών συστημάτων που καθορίζουν τις μοναδικές προσαρμογές του στο περιβάλλον» (Allport, 1937, σ. 48).

Η προσωπικότητα μπορεί να οριστεί ως τα χαρακτηριστικά πρότυπα της σκέψης, του συναισθήματος και της συμπεριφοράς ενός ατόμου, καθώς και ως οι ψυχολογικοί μηχανισμοί – φανεροί ή μη – οι οποίοι κρύβονται πίσω από αυτά τα πρότυπα. Η ψυχολογία της προσωπικότητας προσπαθεί να περιγράψει, να μετρήσει και να εξηγήσει τον τρόπο με

τον οποίο οι άνθρωποι διαφέρουν ο ένας από τον άλλον, ανακαλύπτοντας τις συνειδητές και ασυνείδητες σκέψεις και τα συναισθήματα που οδηγούν στη συμπεριφορά και την πρόβλεψη των ενεργειών των ανθρώπων στο άμεσο μέλλον. Οι βασικές προσεγγίσεις για τη μελέτη της προσωπικότητας είναι βιολογικές, ψυχαναλυτικές, ανθρωπιστικές, γνωστικές και αυτές που βασίζονται σε χαρακτηριστικά (Funder, 2007). Ο Φράγκος (1995) αναφέρει ότι η προσωπικότητα ενός ατόμου είναι των σύνολο όλων εκείνων των ιδιαίτερων στοιχείων που τον χαρακτηρίζουν, όπως ικανότητες, γνωστικές και κοινωνικές δεξιότητες, στάσεις και αξίες. Ο Demetriou (2004) ορίζει την προσωπικότητα ως «τις προδιαθέσεις του ατόμου, με τις οποίες το άτομο σχετίζεται κι αλληλεπιδρά με τον ευρύτερο κόσμο, με ποικίλους τρόπους».

Με τη λέξη “προσωπικότητα” μεταδίδεται μια αίσθηση συνέπειας ή συνέχειας, που παρατηρείται στα άτομα από το ένα πλαίσιο στο άλλο. Επιπρόσθετα μεταδίδεται η αίσθηση κατά την οποία ο,τιδήποτε σκέφτεται ή αισθάνεται ένα άτομο προέρχεται “εκ των έσω”. Σίγουρο είναι βέβαια πως η συμπεριφορά, δηλαδή η σκέψη και το συναίσθημα, δεν μπορεί να εξηγηθεί βάσει μόνο των εξωτερικών καταστάσεων (Wrosch & Scheiner, 2003).

#### **4.3 Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας**

Η προσωπικότητα αποτελείται από χιλιάδες συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία κάνουν τα ανθρώπινα όντα ιδιαίτερα και μοναδικά. Έτσι, οι ερευνητές χρειάστηκε να συναινέσουν μετά από δεκαετίες έρευνας σε μια γενική ταξινόμηση χαρακτηριστικών προσωπικότητας, η οποία θα μετέτρεπε τη “Βαβέλ” σε ένα περιγραφικό μοντέλο, το οποίο μπορεί να γίνει κατανοητό με απλό τρόπο δημιουργώντας ένα τυπικό λεξιλόγιο – ονοματολογία και το οποίο θα διευκόλυνε τη συλλογή και μετάδοση των εμπειρικών ευρημάτων (John & Shrivastava, 1999, σ. 2).

Μολονότι υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν τις προτιμήσεις των ατόμων, τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας θεωρούνται ως ένας κύριος καθοριστικός παράγοντας. Η θεωρία αυτών των χαρακτηριστικών έχει ως στόχο να ταξινομήσει τους ανθρώπους σύμφωνα με τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά τους. Ως ένα από αυτά ορίζεται "οποιοδήποτε χαρακτηριστικό, ως προς το οποίο ένα άτομο διαφέρει από το άλλο με σχετικά μόνιμο και συνεπές τρόπο" (Hilgard, Atkinson & Atkinson, 1995, σ. 7). Οι θεωρίες των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας προσπαθούν να περιγράψουν τα άτομα όσον αφορά στις προθέσεις τους χρησιμοποιώντας μια σειρά επιθέτων (Mowen, 1995).

Επιπλέον, τα χαρακτηριστικά είναι ψυχολογικοί μηχανισμοί που καθορίζουν τις αντιδράσεις των ανθρώπων στα ερεθίσματα και αποτελούν ψυχολογικές έννοιες, που χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν τις ατομικές διαφορές στη συμπεριφορά και να δώσουν συνοχή σε ένα ευρύ φάσμα ψυχολογικών παρατηρήσεων (Allport, 1931). Παρόλο που τα χαρακτηριστικά από μόνα τους δεν επαρκούν για να εξηγήσουν πλήρως την συμπεριφορά του ατόμου, παρέχουν όμως: α) ένα αποτελεσματικό μέτρο για την περιγραφή του τρόπου με τον οποίο τα άτομα διαφέρουν μεταξύ τους και β) προσφέρουν μια βάση, από την οποία μπορούμε να προβλέψουμε μια μελλοντική συμπεριφορά και παρέχουν ένα χρήσιμο επεξηγηματικό νόημα. Δηλαδή η έρευνα μπορεί να κατευθυνθεί προς μια βαθύτερη επεξήγηση, όταν τα χαρακτηριστικά αναγνωριστούν και μετρηθούν έγκυρα (Funder, 1994).

Επί του παρόντος, τα πιο σημαντικά και ευρέως αποδεκτά χαρακτηριστικά προσωπικότητας είναι τα πέντε μεγάλα χαρακτηριστικά προσωπικότητας (Big – Five), τα οποία αντιπροσωπεύουν το απόγειο περισσοτέρων από εκατό χρόνων έρευνας και στοχεύουν στη μείωση των πολλαπλών χαρακτηριστικών σε λίγα (Allport & Odbert, 1936, Cattell, 1943, Digman, 1990, Fiske, 1949, Galton, 1884, Goldberg, 1990, McCrae & Costa, 1987, Norman, 1967, Thurstone, 1934, Tupes & Christal, 1961). Η έρευνα για τα Big – Five



βασίζεται εν μέρει στη λεξική υπόθεση (Goldberg, 1981), η οποία, όπως αναφέραμε παραπάνω, προτείνει ότι τα πιο σημαντικά από αυτά μπορούν να κωδικοποιηθούν με λέξεις. Ως εκ τούτου οι ερευνητές εισήγαγαν λέξεις με χαρακτηριστικά επίθετα από το Λεξικό της Οξφόρδης και συναίνεσαν στο ότι το μεγαλύτερο μέρος της διακύμανσης των χαρακτηριστικών λέξεων και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας καταγράφεται από τους πέντε μεγάλους παράγοντες (Ozer & Benet-Martinez, 2006).

#### **4.3.1 Το μοντέλο των πέντε μεγάλων παραγόντων**

«Το μοντέλο των πέντε παραγόντων, είναι το χριστουγεννιάτικο δέντρο, στο οποίο τα ευρήματα από την κληρονομικότητα, τη μονιμότητα, την ευρεία αποδοχή της εγκυρότητας, τη σταθερή διαπολιτισμικότητα και την προγνωστική χρησιμότητα, κρέμονται σαν στολίδια» (Costa & McCrae, 1993, σ. 302).

Ένα από τα προβλήματα των θεωριών των χαρακτηριστικών προσωπικότητας είναι ο τεράστιος αριθμός των χαρακτηριστικών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την περιγραφή των ανθρώπων (Mowen, 1995). Ωστόσο, υπάρχει μια αυξανόμενη συναίνεση, κατά την οποία οι περισσότερες ατομικές διαφορές προσωπικότητας μπορούν να γίνουν κατανοητές σε πέντε βασικές διαστάσεις. Αυτό το μοντέλο ονομάζεται Big – Five ή Five Factor Model (FFM) (De Mooij, 2004, McCrae & John, 1992).

Ιστορικά το μοντέλο των πέντε μεγάλων παραγόντων της προσωπικότητας εμφανίστηκε ως συνέπεια των ατομικών διαφορών, που είναι οι πιο σημαντικές στις καθημερινές συναλλαγές των ατόμων μεταξύ τους, έτσι ώστε να κωδικοποιηθούν τελικά στη γλώσσα τους. Ένα σημαντικός στόχος είναι να αναπτυχθεί μια θεωρητική, πειστική, αδιάσειστη, ενδιαφέρουσα δομή ή ταξινόμηση για όλους τους όρους που περιγράφουν την προσωπικότητα στα Αγγλικά (Goldberg 1982, σ. 204).

Αρχικά, η ανακάλυψη των πέντε μεγάλων παραγόντων από τους Tupes και Christal (1964, 1992), αγνοήθηκε σε μεγάλο βαθμό, αλλά η ανακάλυψή τους είκοσι χρόνια αργότερα οδήγησε σε ανάπτυξη και ευρύτερη αποδοχή. Σήμερα αποτελεί ένα προκαθορισμένο μοντέλο της δομής της προσωπικότητας και όπως κάθε μέρος της γης, μπορεί να προσδιοριστεί από τις τρεις γεωγραφικές διαστάσεις, δηλαδή το πλάτος, το μήκος και το υψόμετρο, έτσι και η προσωπικότητα του καθενός μπορεί να προσδιοριστεί με βάση τις πέντε διαστάσεις του μοντέλου των πέντε μεγάλων παραγόντων, οι οποίες χαρακτηρίζονται ως εξωστρέφεια, νευρωτισμός, τερπνότητα, ανοιχτότητα στην εμπειρία και ευσυνειδησία (McCrae & Costa, 2008). Αυτή η κατηγοριοποίηση δεν σημαίνει ότι όλα τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας μπορούν να μειωθούν μόνο σε πέντε χαρακτηριστικά, αλλά πρέπει να θεωρηθούν ως ευρείς παράγοντες που συνιστούν μια σειρά σχετικών όψεων της προσωπικότητας και σύνολα ακόμη πιο συγκεκριμένων χαρακτηριστικών. Βέβαια, τα χαρακτηριστικά αυτά δεν συνεπάγεται ότι προδιαθέτουν ένα άτομο να συμπεριφέρεται με ένα συγκεκριμένο τρόπο ανεξάρτητα από την κατάσταση, αλλά κάνουν ορισμένες συμπεριφορές να συμβούν (Mueller & Plug, 2004, σ. 3). Αυτοί οι πέντε παράγοντες φαίνεται να είναι "η φυσική γλώσσα της προσωπικότητας" (Goldberg, 1999) και περιλαμβάνουν τα υψηλότερα επίπεδα μιας πιο περίπλοκης ιεραρχικής δομής. Κάθε παράγοντας μπορεί να χωριστεί σε πολλά διαφορετικά χαρακτηριστικά χαμηλότερης τάξης (Watson & Hubbard, 1996). Σήμερα, το μοντέλο των πέντε μεγάλων παραγόντων αποτελεί ένα από τα πιο χρησιμοποιημένα μοντέλα για την οργάνωση χαρακτηριστικών προσωπικότητας (De Mooij, 2004).

Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο των πέντε μεγάλων παραγόντων είναι μια ιεραρχική οργάνωση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας ως προς τις πέντε βασικές διαστάσεις (McCrae & John, 1992):

A) Εξωστρέφεια (Extraversion): Η εξωστρέφεια περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως δυναμισμό, κοινωνικότητα, αποφασιστικότητα, ομιλητικότητα, ενθουσιασμό και

προσανατολισμό στη δράση. Τα εξωστρεφή άτομα τείνουν να υπερισχύουν στα κοινωνικά περιβάλλοντα, περισσότερο από τα εσωστρεφή (McCrae & Costa 1989).

Β) Νευρωτισμός (Neuroticism): Ο νευρωτισμός είναι ένας τομέας αρνητικών επιπτώσεων και περιλαμβάνει την προδιάθεση του ατόμου να βιώνει με ευκολία δυσάρεστα συναισθήματα, όπως άγχος, θυμό, κατάθλιψη, ντροπή, ευαλωτότητα και άλλα δυσάρεστα συναισθήματα. Ο νευρωτισμός αφορά, επίσης, το βαθμό της συναισθηματικής σταθερότητας (Costa et al, 2001, Schmitt et al, 2008).

Γ) Τερπνότητα (Agreeableness): Αναφέρεται σε μια τάση να είναι κανείς συμπονετικός και συνεργάσιμος. Το άτομο, που διαθέτει αυτά τα χαρακτηριστικά, ενδιαφέρεται για την κοινωνική αρμονία (Smith, Dugan & Trompenaars 1997).

Δ) Ανοιχτότητα (Openness): Η ανοιχτότητα στην εμπειρία, αποτελεί το πιο αμφιλεγόμενο χαρακτηριστικό των πέντε μεγάλων παραγόντων διότι οι ερευνητές έχουν διαφωνήσει σχετικά με τα χαρακτηριστικά, που πρέπει να ενταχθούν σε αυτόν τον παράγοντα και σχετικά με την ονομασία (Ozer & Benet – Martinez, 2006). Ωστόσο, η ανοιχτότητα αποτελεί μια γενική αναγνώριση της αξίας για την τέχνη, το συναίσθημα, την περιπέτεια, τις πρωτότυπες ιδέες, τη φαντασία, την περιέργεια και την ποικιλία των εμπειριών (Costa et al, 2001, Feingold, 1994).

Ε) Ευσυνειδησία (Conscientiousness): Η ευσυνειδησία αναφέρεται στην τάση να επιδιώκουμε την αυτοπειθαρχία, να ενεργούμε υπεύθυνα και να αγωνιζόμαστε για το επίτευγμα ενάντια στα καθιερωμένα πρότυπα και τις εξωτερικές προσδοκίες. Έχει σχέση με τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα ελέγχουν, ρυθμίζουν και κατευθύνουν τις παρορμήσεις τους (Costa et al, 2001, Feingold 1994).

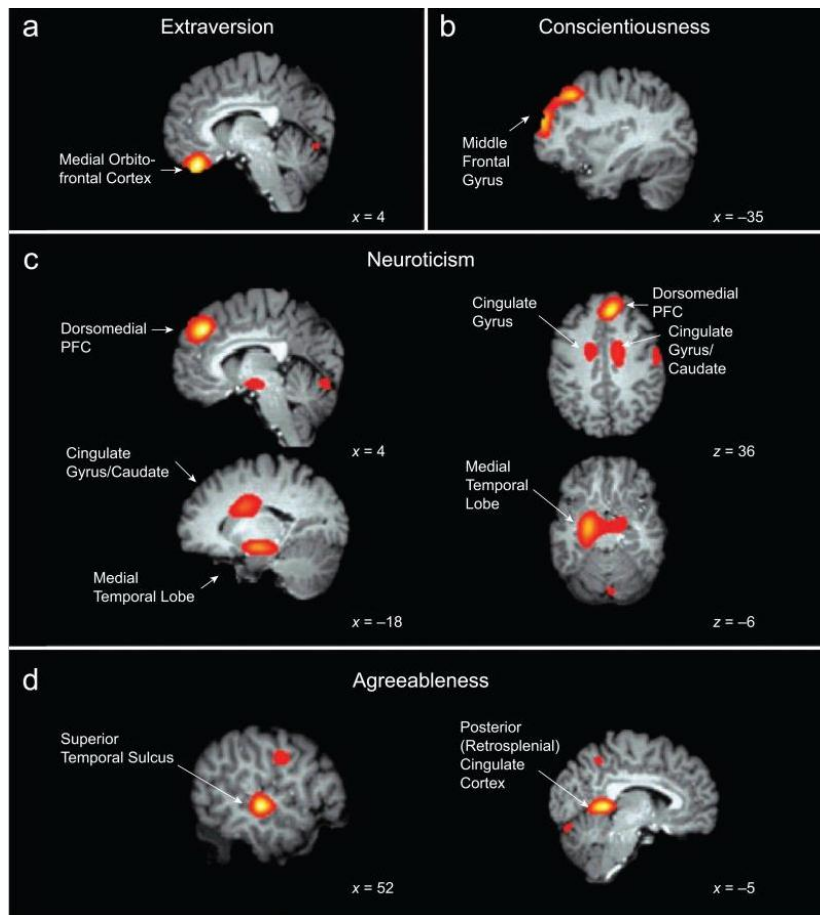
Στη συνέχεια παραθέτουμε τον κατάλογο 44 σημείων που μετρά τις πέντε μεγάλες διαστάσεις της προσωπικότητας ενός ατόμου (Goldberg, 1993). Κάθε μία από τις διαστάσεις χωρίζεται στην συνέχεια σε περαιτέρω πτυχές της προσωπικότητας.

<b>Big Five Inventory (BFI) πίνακας (John &amp; Shrivastava, 1999)</b>	
<b>Οι πέντε μεγάλες διαστάσεις</b>	<b>Τύπος και συσχέτιση του χαρακτηριστικού με το επίθετο</b>
Εξωστρέφεια <b>έναντι</b> εσωστρέφειας Extraversion <b>vs</b> Introversion	Κοινωνικός (Φιλικός) Αποφασιστικός (Δυναμικός) Δραστήριος (Ενεργητικός) Ενθουσιώδης (Τολμηρός) Με θετική διάθεση (Αισιόδοξος) Ένθερμος (Προς τα έξω)
Τερπνότητα <b>έναντι</b> ανταγωνισμού Agreeableness <b>vs</b> Antagonism	Αξιόπιστος (Επικικός) Απλός (Όχι απαιτητικός) Ανιδιοτελής (Τρυφερός) Προσαρμοστικός (Όχι πεισματάρης) Σεμνός (Όχι επιδεικτικός) Ευαίσθητος (Συμπονετικός)
Ευσυνειδησία <b>έναντι</b> έλλειψης στόχου Conscientiousness <b>vs</b> Lack of direction	Ικανός (Αποτελεσματικός) Τακτικός (Οργανωτικός) Ευσυνείδητος (Όχι επιπόλαιος) Κοπιάζει για την επιτυχία (Επιμελής) Διαθέτει αυτοπειθαρχία (Όχι οκνηρός) Συνετός (Όχι παρορμητικός)
Νευρωτισμός <b>έναντι</b> συναισθηματικής σταθερότητας Neuroticism <b>vs</b> Emotional Stability	Ανήσυχος (Νευρικός) Εχθρικός (Ευέξαπτος) Καταθλιπτικός (Ανικανοποίητος) Ανασφαλής (Επιφυλακτικός) Παρορμητικός (Κυκλοθυμικός) Ευάλωτος (Χωρίς αυτοπεποίθηση)
Ανοιχτότητα <b>έναντι</b> κλεισίματος στην εμπειρία Openness <b>vs</b> Closedness to experience	Δημιουργεί ιδέες (Ανήσυχο πνεύμα) Διαθέτει φαντασία (Ευρηματικός) Διαθέτει αισθητική (Καλλιτεχνικός) Δραστήριος (Διαθέτει ευρεία ενδιαφέροντα) Συναισθηματικός (Ευαίσθητος) Διαθέτει αξίες (Αντισυμβατικός)

**Πίνακας 4:** Big Five Inventory (BFI) - Pervin & John (1999), σ. 110

Όπως μπορούμε να διακρίνουμε, οι πέντε μεγάλοι παράγοντες της προσωπικότητας είναι περιγραφικοί και όχι επεξηγηματικές δομές και δεν παρέχουν εγγενώς μια θεωρία των υποκείμενων δυνάμεων που παράγουν αυτές τις πέντε διαστάσεις των ατομικών διαφορών της προσωπικότητας (McCrae & Costa, 2008). Ορισμένοι ερευνητές χρησιμοποιώντας μία νέα θεωρία της βιολογικής βάσης των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας ερεύνησαν τις δομικές, μαγνητικές τομογραφίες σε ένα δείγμα 116 υγιών ενηλίκων και απέδειξαν ότι τα τέσσερα από τα πέντε χαρακτηριστικά, δηλαδή η εξωστρέφεια, ο νευρωτισμός, η τερπνότητα και η ευσυνειδησία συνδέονται με συγκεκριμένες περιοχές του εγκεφάλου. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι: α) η εξωστρέφεια συνυπάρχει με την περιοχή του εγκεφάλου που εμπλέκεται στην επεξεργασία πληροφοριών ανταμοιβής, β) ο νευρωτισμός συνδυάζεται με τις εγκεφαλικές περιοχές που σχετίζονται με την απειλή, την τιμωρία και την αρνητική επίδραση, γ) η τερπνότητα συνδυάζεται με περιοχές που επεξεργάζονται πληροφορίες σχετικά με τις προθέσεις και τις ψυχικές καταστάσεις άλλων ατόμων και δ) ευσυνειδησία συνυπάρχει με την περιοχή του εγκεφάλου που εμπλέκεται στον σχεδιασμό και τον εθελοντικό έλεγχο της συμπεριφοράς. Η ανοιχτότητα στην εμπειρία είναι το μόνο χαρακτηριστικό των πέντε μεγάλων παραγόντων που συνδέεται με συνέπεια και θετικά με τη νοημοσύνη (De Young, 2005). Ωστόσο η έρευνα δεν έδειξε σημαντικές συσχετίσεις με σχετικές περιοχές του εγκεφάλου. Αυτά τα ευρήματα υποστηρίζουν το βιολογικό, επεξηγηματικό μοντέλο των πέντε μεγάλων παραγόντων και αποδεικνύουν τη συστηματική μελέτη των ατομικών διαφορών της προσωπικότητας, χρησιμοποιώντας μεθόδους της νευροεπιστήμης (De Young, Hirsh, Shane, Papademetris, Rajeevan & Gray, 2010, σ. 823).

Στη συνέχεια παραθέτουμε την εικόνα (εικόνα 1), η οποία καταδεικνύει τις Περιοχές του εγκεφάλου που συσχετίζονται σημαντικά με (α) Εξωστρέφεια, (β) Νευρωτισμό, (γ) Τερπνότητα και (δ) Ευσυνειδησία



**Εικόνα 1.** Περιοχές του εγκεφάλου που συσχετίζονται σημαντικά με: (α) Εξωστρέφεια, (β) Νευρωτισμός, (γ) Τερπνότητα και (δ) Ευσυνειδησία

(De Young, Hirsh, Shane, Papademetris, Rajeevan & Gray, 2010, σ. 825).

Όσον αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και σχετικά με την ηλικία οι διαπολιτισμικές μελέτες δείχνουν ότι η εξωστρέφεια, η αρνητική συναισθηματικότητα και η ανοιχτότητα στην εμπειρία τείνουν να μειώνονται καθώς ωριμάζουμε, ενώ η αυτοεκτίμηση, η ευσυνειδησία και η τερπνότητα, τείνουν να αυξάνονται κατά τη διάρκεια της ζωής μας (Terracciano, Costa & McCrae, 2006). Ευρήματα ερευνών που έγιναν σε πενήντα πέντε έθνη σχετικά με τα πέντε μεγάλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, κατέδειξαν ότι τα φύλα διαφέρουν ως προς τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας (Fausto-Sterling, 1985, Feingold, 1992δ, Shields, 1975), με τις γυναίκες να εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα νευρωτισμού, εξωστρέφειας, τερπνότητας και ευσυνειδησίας από ότι οι άνδρες στα περισσότερα έθνη (Schmitt, Voracek & Allik, 2008).

Τα γνωρίσματα της προσωπικότητας μπορούν να υπερκεράσουν τις κουλτούρες και οι βαθμολογίες σε διαφορετικούς παράγοντες, εμφανίζουν παρόμοια μοτίβα σε διαφορετικές κουλτούρες, ανεξάρτητα από τις διαφορές στις ιστορίες των χωρών, στις οποίες γίνονται οι έρευνες (McCrae et al, 2004). Διαχρονικές μελέτες πενήντα και πλέον χρόνων έχουν δείξει ότι η προσωπικότητά μας μένει σταθερή σε όλη τη διάρκεια της ζωής μας (Roberts & Del Vecchio, 2000). Τα γνωρίσματα μπορούν σίγουρα να αναπτυχθούν και ελάχιστα να τροποποιηθούν ανάλογα με τα γεγονότα της ζωής και την προσωπική ανάπτυξη (Boyle, Matthews & Saklofske, 2008). Οι αλλαγές ωστόσο επηρεάζουν συνήθως τα πιο επιφανειακά και όχι τα βασικά χαρακτηριστικά. Ριζικές αλλαγές στην προσωπικότητα μπορεί να είναι συνέπειες από σημαντικές αλλαγές στη ζωή, τραυματισμό ή σκόπιμη προσπάθεια (Costa & McCrae, 1992).

Συμπερασματικά, οι πέντε μεγάλοι παράγοντες της προσωπικότητας έχουν συσχετιστεί με ένα ευρύ φάσμα συμπεριφορών (Ozer & Benet-Martinez, 2005), συμπεριλαμβανομένων των ακαδημαϊκών επιτευγμάτων και των επιδόσεων εργασίας (Costa & McCrae, 1992, Judge, Jackson, Shaw, Scott, & Rich, 2007).

#### **4.4 Η σημασία των πέντε μεγάλων παραγόντων της προσωπικότητας στο χώρο της εργασίας**

Η προσωπικότητα και συγκεκριμένα τα πέντε μεγάλα χαρακτηριστικά της έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζουν τα πρότυπα συμπεριφοράς και τις ερμηνείες των αντικειμενικών καταστάσεων σε μια ποικιλία τομέων ζωής (Mathews & Deary, 1998). Ένας από αυτούς είναι και ο χώρος της εργασίας, ο οποίος αποτελεί μια σημαντική αρένα, για την εφαρμογή της ψυχολογίας της προσωπικότητας και το μοντέλο των μεγάλων πέντε χαρακτηριστικών παρέχει ένα χρήσιμο πλαίσιο για την οργάνωση των αποδείξεων ότι τα

χαρακτηριστικά προσωπικότητας σχετίζονται με την απόδοση, αλλά και με συμπεριφορές, που σχετίζονται με την εργασία (Corr & Mathews, 2009). Από το 1991 το μοντέλο των πέντε μεγάλων χαρακτηριστικών χρησιμοποιείται σε πολλούς τομείς επαγγελματικής πρακτικής, όπως το χτίσιμο της ομάδας, την επιλογή προσωπικού, την ανάλυση εργασίας, το σχεδιασμό κατάρτισης, την εξυπηρέτηση πελατών, τη διαχείριση και την επαγγελματική ανάπτυξη, τη καθοδήγηση και τη συμβουλευτική, την εξέλιξη της καριέρας, την ανάπτυξη της ηγεσίας και τη διαχείριση των συγκρούσεων (Howard & Howard, 1992).

Μια ενδιαφέρουσα πτυχή του εργασιακού περιβάλλοντος, είναι η εξισορρόπηση των απαιτήσεων των εργασιακών και των μη επαγγελματικών απαιτήσεων των εργαζομένων στη ζωή τους. Ορισμένες μελέτες έχουν αναγνωρίσει την πιθανότητα οι ρόλοι της εργασίας και της οικογένειας να έχουν θετικά αποτελέσματα, εμπλουτίζοντας το ένα το άλλο (Greenhaus & Parasuraman 1999, σ. 395). Η προγνωστική δύναμη των μεταβλητών της προσωπικότητας δείχνει, ότι η αρνητική συναισθηματικότητα σχετίζεται άμεσα με την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής μέσω της έμμεσης επίδρασής τους σχετικά με το εργασιακό άγχος (Stoeva, Chiu, & Greenhaus, 2002). Οι εμπειρίες στην εργασία επηρεάζουν την ευημερία των εργαζομένων και πέρα από αυτή, δηλαδή όταν αυτοί βρίσκονται στο σπίτι και μπορεί να επηρεάζουν και την ικανότητά τους να αντιμετωπίζουν τις απαιτήσεις της οικογενειακής ζωής (Berg et al, 2003).

Επιπλέον, η εργασία μπορεί να εξυπηρετήσει πολλούς θετικούς σκοπούς πέρα από ένα μισθό, όπως η παροχή μιας ταυτότητας, ένα δίκτυο υποστηρικτικών σχέσεων και μια αίσθηση σκοπού (Myers & Diener, 1995). Επίσης, οι βέλτιστες εμπειρίες συμβαίνουν, όταν ένα άτομο αντιμετωπίζει μεγάλες προκλήσεις και διαθέτει τις δεξιότητες για να τις διαχειριστεί. Τα άτομα που διαθέτουν ευσυνειδησία, θέτουν υψηλότερους στόχους για τον εαυτό τους και προσπαθούν να πετύχουν περισσότερα μέσα από την εργασία τους,



αυξάνοντας τη πιθανότητα να αισθάνονται πιο ικανοποιημένα από τη ζωή τους (Barrick & Mount, 1991, Barrick, Mount, Strauss, 1993).

Δεν θα πρέπει να παραλειφθεί πως το θεωρητικό υπόβαθρο του μοντέλου των πέντε μεγάλων χαρακτηριστικών, αντικατοπτρίζει την πεποίθηση που έχουν τα άτομα για τις διαθέσεις που το επηρεάζουν καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους (Ansell & Pincus, 2004). Τα στοιχεία δείχνουν ότι αυτό το μοντέλο είναι διαπολιτισμικό και καθολικό και ότι αυτές οι διαθέσεις είναι σταθερές σε βάθος χρόνων και καταστάσεων (McCrae & Costa, 1997). Σχετικά με το ερώτημα εάν η προσωπικότητα αντιπροσωπεύει ένα σταθερό χαρακτηριστικό, το οποίο μπορεί να προβλέψει τη συμπεριφορά ή αν η συμπεριφορά καθορίζεται κυρίως από τις εκάστοτε καταστάσεις, πολλοί ερευνητές συμφωνούν ότι και τα δύο, παράγοντες καταστάσεων και ατομικές διαφορές είναι σημαντικοί παράγοντες για την κατανόηση της συμπεριφοράς και αναμφίβολα τα χαρακτηριστικά αυτά προβλέπουν την κοινωνική συμπεριφορά του ατόμου (Mathews, Deary & Whiterman, 2003).

Καταλήγοντας, η γοητεία του μοντέλου των πέντε μεγάλων παραγόντων είναι τριπλή: ενσωματώνει ένα ευρύ φάσμα δομών προσωπικότητας διευκολύνοντας, έτσι, την επικοινωνία των ερευνητών πολλών διαφορετικών προσανατολισμών, είναι περιεκτικό, δίνοντας μια βάση για την διερεύνηση των σχέσεων της προσωπικότητας και άλλων φαινομένων και είναι αποτελεσματικό γιατί παρέχει τουλάχιστον μια παγκόσμια περιγραφή της προσωπικότητας με πέντε μόνο βαθμολογίες (McCrae & John, 1992). Φυσικά το μοντέλο των πέντε παραγόντων δεν μπορεί να αντιπροσωπεύσει όλο τον πλούτο της ανθρώπινης ατομικότητας και όλες τις διαδικασίες που συμβάλλουν σε μια συνειδητή δομή βίου και μια εξελισσόμενη ιστορία ζωής. Η ιστορία, ο πολιτισμός και η ανάπτυξη παρέχουν το πλαίσιο των ατομικών ζώων, αλλά το ίδιο ισχύει και για τις μακροχρόνιες διαθέσεις των ατόμων (McCrae & Costa, 1990).

#### 4.5 Τα αποτελέσματα των πέντε μεγάλων παραγόντων της προσωπικότητας

Η δομή προσωπικότητας των πέντε παραγόντων είναι γενικά αποδεκτή από τους ψυχολόγους ως ένας ουσιαστικός και αξιόπιστος μηχανισμός για την περιγραφή και κατανόηση των ανθρώπινων διαφορών (Goldberg, 1992, 1993). Κάποτε δεν είχαμε προσωπικότητα (Mischel, 1968), σήμερα όμως τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας αποτελούν ένα σημαντικό συστατικό του ανθρώπινου κεφαλαίου και έχει αποδειχθεί ότι έχουν θετικές και αρνητικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα, την εκπαίδευση, την αγορά εργασίας και τις κοινωνικές σχέσεις (Almlund et al, 2011).

Αναλυτικότερα, η χαμηλή εξωστρέφεια προκαλεί μια συστολή, ένα στοχασμό και χαρακτηρίζει μια ήσυχη και χαμηλών τόνων προσωπικότητα με ελάχιστη κοινωνικότητα (McCrae & Costa, 1989). Εκείνοι που περιγράφουν τον εαυτό τους ως υψηλά εξωστρεφείς, είναι πιθανό να συμμετέχουν σε μια ομάδα, επιζητώντας την διασκέδαση, εμφανίζουν υψηλότερη υποκειμενική ευημερία και ευτυχία, είναι πιο πιθανόν να αποκτήσουν ηγετικές θέσεις, είναι πιο δημοφιλείς και ζουν περισσότερο (Ozer & Benet – Martinez, 2006).

Τα άτομα που εμφανίζουν υψηλό νευρωτισμό είναι πιο πιθανό να γίνουν δυστυχημένα, καταθλιπτικά και ανήσυχα και να αντιμετωπίζουν οικογενειακά προβλήματα, να είναι δυσαρεστημένοι από την εργασία τους και να βιώνουν συγκρούσεις στις διαπροσωπικές τους σχέσεις (Ozer & Benet – Martinez, 2006). Αυτό που φαίνεται να μοιράζονται αυτές οι συμπεριφορές είναι μια κοινή προέλευση: την αρνητική επίδραση. Ο νευρωτισμός φαίνεται να περιλαμβάνει όχι μόνο τις αρνητικές επιπτώσεις, αλλά και τις διαταραγμένες σκέψεις και συμπεριφορές που συνοδεύουν την συναισθηματική αγωνία (McCrae & Costa, 1987, σ. 87).

Σχετικά με την τερπνότητα τα στοιχεία των ερευνών δείχνουν ότι τα ευχάριστα άτομα είναι γενικά διακριτικά, ευγενικά, γενναιόδωρα, αξιόπιστα, έμπιστα, εξυπηρετικά και

πρόθυμα να ταιριάζουν τα ενδιαφέροντά τους με τους άλλους. Αντίθετα, τα άτομα που διαθέτουν χαμηλά χαρακτηριστικά τερπνότητας, είναι συχνά ανταγωνιστικά, προκλητικά και αναξιόπιστα. Τοποθετούν το συμφέρον τους πάνω από τον ομαλό συγχρωτισμό με τους άλλους και γενικά δεν ενδιαφέρονται για την ευημερία των άλλων (Smith, Dugan & Trompenaars, 1971). Τα άτομα αυτά που περιγράφουν τον εαυτό τους με υψηλό αυτό το χαρακτηριστικό, απολαμβάνουν καλύτερη αποδοχή από τους συναδέλφους τους, είναι πιο ικανοποιημένοι από τους συντρόφους τους, είναι πιθανόν να είναι εθελοντές και λιγότερο πιθανό να υποφέρουν από καρδιακές παθήσεις (Ozer & Benet – Martinez, 2006).

Οι προσωπικότητες που χαρακτηρίζονται από ανοιχτότητα, επιδιώκουν την αυτοπραγμάτωση αναζητώντας ευχάριστες εμπειρίες. Οι άνθρωποι που είναι ανοιχτοί στην εμπειρία, είναι πνευματικά περίεργοι, καλαίσθητοι και πρόθυμοι να δοκιμάσουν νέα πράγματα. Σε σύγκριση με τους "κλειστούς ανθρώπους" είναι πιο δημιουργικοί και αντιλαμβάνονται καλύτερα τα συναισθήματά τους. Αντίθετα, εκείνοι που είναι πιο εσωστρεφείς επιδιώκουν να κερδίζουν ικανοποίηση μέσω της επιμονής και μερικές φορές θεωρούνται ως ισχυρογνώμονες και στενόμυαλοι (Feingold, 1994, Costa et al, 2001). Εκείνοι που περιγράφουν τον εαυτό τους "υψηλότερα" στην ανοιχτότητα είναι πιο πιθανό να ακολουθήσουν ερευνητική ή και καλλιτεχνική σταδιοδρομία και να έχουν περισσότερο αριστερές και φιλελεύθερες ιδέες (Ozer & Benet – Martinez, 2006).

Τα υψηλά επίπεδα ευσυνειδησίας που παρουσιάζουν τα άτομα, δείχνουν περισσότερο μια προγραμματισμένη προτίμηση παρά μια αυθόρμητη συμπεριφορά και αντιπροσωπεύουν το πείσμα και την επιμονή. Η χαμηλή ευσυνειδησία σχετίζεται με την ευελιξία και τον αυθορμητισμό και μπορεί να εμφανιστεί και ως αταξία, σύγχυση και έλλειψη αξιοπιστίας (Feingold 1994, Costa et al. 2001). Τα άτομα που περιγράφουν τους εαυτούς τους ως ευσυνείδητους, είναι λιγότερο πιθανό να εμπλακούν σε επικίνδυνες

συμπεριφορές, κάτι που είναι πιθανόν να τους οδηγεί στη μακροζωία, είναι πιο αποδοτικοί και πιο επιτυχημένοι στο χώρο της εργασίας (Ozer & Benet – Martinez, 2006).

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι ο καθένας από τους πέντε μεγάλους παράγοντες της προσωπικότητας, περιλαμβάνει μια ολοένα μεγαλύτερη γκάμα μεταβλητών έκφρασης της ζωής, όπως είναι η ηγεσία (extraversion), η φιλανθρωπία και ο αλτρουισμός (agreeableness), η ακαδημαϊκή επιτυχία (conscientiousness), η ευαισθησία στην κατάθλιψη (neuroticism) και η δημιουργική έκφραση (openness) (Graziano & Eisenberg, 1997, Hogan & Ones, 1997, McCrae, 1996, Watson & Clark, 1997). Έτσι, οι δεσμοί μεταξύ των πέντε μεγάλων παραγόντων της προσωπικότητας και της σημαντικής ζωής δείχνουν τους τομείς συμπεριφοράς που οι άνθρωποι μπορούν να στοχεύσουν για προσωπική ανάπτυξη και αλλαγή (Friedman et al, 1994). Θεωρώντας ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι σταθερά, θα πρέπει να σκεφτούμε, πώς οι άνθρωποι μπορούν να αλλάξουν τα πρότυπα συμπεριφοράς, τη σκέψη και τα συναισθήματά τους με την παρέμβαση θεραπευτικών προγραμμάτων (Heatherston & Weinberger, 1994).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>**

### **ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ**

#### **5.1. Εισαγωγή**

Κατά το παρελθόν, πολλοί ερευνητές έχουν διαχειριστεί την υποκειμενική ευημερία ως μία άκαμπτη οντότητα, αλλά είναι πλέον σαφές ότι υπάρχουν διακριτά στοιχεία που εμφανίζουν μοναδικά μοτίβα σχέσεων με διαφορετικές μεταβλητές (Diener, Suh, Lucas, Smith, 1999). Εξετάζοντας το ποιος μπορεί να γίνει πιο ευτυχισμένος ή πιο ικανοποιημένος, οι λαοί και οι ερευνητές, συχνά επικεντρώνονται σε υποψήφιους όπως ο κοινωνικός ρόλος, ο προσωπικός πλούτος, ακόμη και η σωματική υγεία και η ευεξία (Hill,

Mroczek & Young, 2014). Ωστόσο τα τελευταία χρόνια οι ερευνητές της ευτυχίας, έχουν τονίσει τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης (Palmer et al, 2002, Salovey & Mayer, 1990), ενώ ένας λιγότερο προφανής υποψήφιος μπορεί να είναι η προσωπικότητα κάποιου ατόμου. Η αξία της συζήτησης για τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας στο πλαίσιο των αλλαγών της ευημερίας, υποστηρίζεται από θεωρίες, σύμφωνα με τις οποίες: α) τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας από τον ορισμό τους περιλαμβάνουν συναισθηματικά στοιχεία, όπως η εξωστρέφεια και ο νευρωτισμός (Roberts, 2009, Watson, 2000), β) τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που προβλέπουν τα επίπεδα της συναισθηματικής ευημερίας, αποδεικνύουν ότι εμφανίζονται ορισμένα προφίλ προσωπικότητας, τα οποία είναι πιθανόν να προωθήσουν την ευημερία, και γ) τις δυνατότητες που διαθέτει το καθένα από τα πέντε μεγάλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, καθώς αυτά συνδέονται με δείκτες ικανοποίησης από τη ζωή, ευτυχία, θετική και αρνητική επίδραση (Hill, Mroczek & Young, 2014).

Οι προσωπικότητες μπορούν να μελετηθούν μέσω της στάσης και της συμπεριφοράς των ατόμων, εμφανίζοντας τις σταθερές ιδιότητες που διαθέτουν. Ωστόσο η προσωπικότητα δεν είναι απλά ένα μέσο που διαφοροποιεί ένα άτομο από ένα άλλο, αλλά αποτελεί μια σημαντική δομή, η οποία επηρεάζει άλλες κρίσιμες έννοιες στους τομείς των οργανωτικών μελετών και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (Phipps & Prieto, 2011).

Σε αυτό το κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να εξετάσουμε τις αιτιώδεις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών της συναισθηματικής νοημοσύνης, της ευζωίας και των πέντε μεγάλων παραγόντων της προσωπικότητας, καθώς και τον μετριαστικό (ρυθμιστικό) ρόλο, τον οποίο ενδεχομένως διαδραματίζουν τα πέντε μεγάλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας σε αυτή τη σχέση.

## 5.2. Η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ευζωία

Η υποψία ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να εμπλακεί με την ευζωία είναι ελκυστική. Εξ ορισμού η συναισθηματική νοημοσύνη είναι κατάλληλη για τη ρύθμιση των συναισθημάτων του εαυτού μας και των άλλων (Bar-on, 1997). Αυτές οι συναισθηματικές ικανότητες θεωρούνται ότι διαδραματίζουν βασικό ρόλο στην προώθηση θετικών συναισθημάτων και μπορεί ακόμη να συμβάλλουν στην αύξηση της αντίληψης των ανθρώπων για την ικανοποίησή τους με τις δικές τους ζωές (Sánchez - Álvarez et al, 2016), επιδρώντας στην αντιμετώπιση των καθημερινών προκλήσεων και πιέσεων με επιτυχία.

Ένα αυξανόμενο σώμα εμπειρικών στοιχείων δείχνει ότι η συναισθηματική ευφυΐα συσχετίζεται έντονα με μια ποικιλία αποτελεσμάτων που σηματοδοτεί την κοινωνική - συναισθηματική επιτυχία συμπεριλαμβανομένης της συχνότητας της θετικής επίδρασης, την υψηλότερη αυτοεκτίμηση, την μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη ζωή, την κοινωνική δέσμευση και την ευημερία (Zeidner, Matthews & Roberts, 2009).

Μια σημαντική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ευζωίας, υποστηρίζεται από εννοιολογικά μοντέλα που εξηγούν τους πιθανούς αιτιώδεις μηχανισμούς, μέσω των οποίων η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να επηρεάσει την ευημερία (Difabio & Kenny, 2016). Μια ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας που σχετίζεται με την συναισθηματική νοημοσύνη, την υγεία και την ευημερία καταδεικνύει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει την υποκειμενική ευημερία, προωθώντας προσαρμοστικές μεθόδους αντιμετώπισης των κοινωνικών προκλήσεων, του κοινωνικού άγχους και των διαπροσωπικών συγκρούσεων. Προωθεί την ανάπτυξη υποστηρικτικών κοινωνικών δικτύων, μειώνει τα αρνητικά και αυξάνει τα θετικά συναισθήματα και ενισχύει τη ρύθμιση των συναισθημάτων. Επίσης, η συναισθηματική νοημοσύνη συσχετίζεται εννοιολογικά με την υποκειμενική ευημερία στην προσωπική ανάπτυξη και την

αυτοπραγμάτωση (Zeidner et al, 2012). Όσον αφορά τις δεξιότητες της διαπροσωπικής (κοινωνικής) και ενδοπροσωπικής (συναισθηματικής) συνειδητοποίησης και εσωτερικής αυτορρύθμισης, η συναισθηματική νοημοσύνη πρέπει να συμβάλλει στις θετικές σχέσεις με τα άλλα άτομα και στην ικανότητα κάποιου να κυριαρχεί στο περιβάλλον και να οδηγείται στην προσωπική του ανάπτυξη, σε ένα αποτέλεσμα νοήματος ζωής και στην αυτοπραγμάτωσή του (Friedman & Kern, 2014, Zeidner & Olnisk - Shemesh, 2010,). Έχουν υποτεθεί ορισμένοι σχετικοί μηχανισμοί που λαμβάνουν υπόψη τη σχέση των συσχετισμών μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και προσαρμοστικών αποτελεσμάτων, όπως η υποκειμενική ευημερία (Salovey, Bedell, Detweiler & Mayer, 1999). Αυτές οι αντιλήψεις, για τα μονοπάτια μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ευημερίας υποστηρίζονται από μελέτες που τεκμηριώνουν τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και κοινωνικής υποστήριξης (π.χ Difabio & Kenny, 2012α, Perera & DiGiacomo, 2015), και μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και αποτελεσματικής αντιμετώπισης του άγχους και της συναισθηματικής ρύθμισης (Mikolajczak et al, 2000, 2009).

Συνεπώς, προϋποθέτοντας ότι τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη αναγνωρίζουν καλύτερα τα συναισθήματά τους και είναι επίσης σε καλύτερη θέση να τα ρυθμίζουν, θα πρέπει να αντιμετωπίζουν χαμηλότερα επίπεδα συναισθημάτων που σχετίζονται με το άγχος και ταυτόχρονα ζουν υψηλότερα επίπεδα ευημερίας (Salovey, Bedell, Detweiler & Mayer, 1999). Επίσης, δεδομένης της υπόθεσης ότι τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη πλεονεκτούν από την άποψη της μεγαλύτερης κοινωνικής ικανότητας, των πλουσιότερων κοινωνικών δικτύων, καθώς και άλλων αποτελεσματικών στρατηγικών αντιμετώπισης, αυτά θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν αυτές τις στρατηγικές για την ενίσχυση της υποκειμενικής ευημερίας (Salovey, Bedell, Detweiler, & Mayer, 2000, Salovey et al., 1999). Όσον αφορά τα συναισθήματα, αυτά παρέχουν πληροφορίες για τις σχέσεις του ατόμου με το περιβάλλον και τους άλλους, ενώ η ερμηνεία και η απάντηση σε

αυτές τις πληροφορίες μπορεί να κατευθύνει τη δράση και την σκέψη τους με τρόπους που ενισχύουν ή διατηρούν την ευημερία τους (Lazarus, 1991, Parrott, 2002). Τέλος, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει συσχετιστεί με τη χαμηλότερη τάση που εμφανίζει ένα άτομο στο να βιώνει αρνητικά συναισθήματα και με την υψηλότερη τάση να βιώνει θετικά συναισθήματα, συμβάλλοντας έτσι σε μια πλουσιότερη αίσθηση υποκειμενικής ευημερίας (Mikolajczak, Nelis, Hansenne & Quoidbach, 2008).

Η εκδοχή για τα μονοπάτια μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ευημερίας, υποστηρίζεται από μελέτες που τεκμηριώνουν τις σχέσεις μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και κοινωνικής υποστήριξης (π.χ. Di Fabio & Kenny, 2012a, Perera & DiGiacomo, 2015) και μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και αποτελεσματικής αντιμετώπισης του στρες, καθώς και της συναισθηματικής ρύθμισης (Mikolajczak et al., 2008, 2009). Τα αποτελέσματα μιας πρόσφατης μελέτης που διεξήχθη από τους Extremera και Rey (2016) κατέδειξαν ότι η ικανότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης συσχετίστηκε σημαντικά και θετικά με την ικανοποίηση από τη ζωή και τη θετική επίδραση και αρνητικά με την αρνητική επίδραση (Extremera & Rey, 2016).

Εν κατακλείδι, με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία σχετικά με τις σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ευημερίας υποθέτουμε ότι:

**Υ1:** Η συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη, συσχετίζεται θετικά με την ευημερία των εργαζομένων.



### **5.3. Ο μετριαστικός (ρυθμιστικός) ρόλος των μεγάλων πέντε χαρακτηριστικών της προσωπικότητας στη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη και της ευζωίας των εργαζομένων**

#### **5.3.1 Η ενδεχομενική θεωρία και η θεωρία της διατήρησης των πόρων: Η βάση**

Σύμφωνα με τις ενδεχομενικές θεωρίες της ηγεσίας, οι ηγετικές συμπεριφορές δεν είναι καθολικά αποτελεσματικές, αλλά εξαρτώνται από διάφορους παράγοντες συμπεριλαμβανομένων των υφισταμένων τους (De Hoogh, De Hartog & Koopman, 2005, Fiedler, 1964, Gerstner & Day, 1997, Kellerman, 2007, Vroom & Jago, 1998, 2001). Πιο συγκεκριμένα, αυτή η προσέγγιση υποστηρίζει ότι οι διαθέσεις των εργαζομένων προκύπτουν από αλληλεπιδράσεις μεταξύ ατομικών και περιβαλλοντικών παραγόντων. Έτσι οι ατομικές διαφορές μπορεί να παρεμβαίνουν στη σχέση μεταξύ ηγεσίας και αποτελεσμάτων που σχετίζονται με τους εργαζόμενους (Benoliel & Somech, 2012). Αυτή η άποψη συμβαδίζει με τη θεωρία της διατήρησης των πόρων (COR) (Hobfoll, 1989, 2001, Hobfoll, Johnson, Ennis & Jackson, 2003), σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι επιδιώκουν να αποκτήσουν, να διατηρήσουν, να ενθαρρύνουν και να προστατεύσουν τους πόρους τους. Σ' αυτό το πλαίσιο, οι πόροι είναι ένας ευρύτερος όρος που αναφέρεται σε αντικειμενικές συνθήκες, προσωπικά χαρακτηριστικά και ενέργειες, που εκτιμώνται από το άτομο και εξυπηρετούν ως μέσο για την επίτευξη των στόχων του. Διαφορετικά άτομα μπορεί να έχουν διαφορετικά επίπεδα και τύπους διαθέσιμων πόρων και επομένως μπορεί να αντιδράσουν διαφορετικά στα επίπεδα άγχους στο εργασιακό τους περιβάλλον (Hobfoll & Shirom, 2001). Επί παραδείγματι, όσοι έχουν μέτριους πόρους είναι λιγότερο ευάλωτοι στην καταπόνηση, ενώ εκείνοι με λιγότερους πόρους είναι περισσότερο ευάλωτοι (Benoliel & Somech, 2012). Από αυτή την άποψη προτείνουμε ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά μπορεί να διαδραματίσουν σημαντικό μετριαστικό ρόλο, στη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ευζωίας.

### 5.3.2 Συναισθηματική νοημοσύνη, πέντε μεγάλοι παράγοντες της προσωπικότητας και ευζωία

Το ζήτημα της μετριοπάθειας (ρύθμισης), επικεντρώνεται σε παράγοντες που επηρεάζουν την ισχύ και / ή την κατεύθυνση της σχέσης μεταξύ της ανεξάρτητης και της εξαρτημένης μεταβλητής. Οι μετριοπαθείς αναλύσεις, προσπαθούν να προσδιορίσουν τις ατομικές διαφορές ή μεταβλητές, που εξαρτώνται από τα συμφραζόμενα, οι οποίες ενισχύουν ή και αλλάζουν την κατεύθυνση της ανεξάρτητης και της εξαρτημένης μεταβλητής (Muller, Judd & Vzerbyt, 2005).

Ο Zeidner (1995) παρουσίασε επτά τύπους σχέσεων που θα μπορούσαν να υπάρξουν μεταξύ της προσωπικότητας και των δομών της νοημοσύνης. Ένας από αυτούς είναι ότι "μία από τις δύο δομές μετριάζει την άλλη, στη σχέση της με ένα άλλο αποτέλεσμα" (Macht, 2014).

Η λειτουργία της προσωπικότητας ως ρυθμιστής στην έρευνα έχει ήδη δοκιμαστεί από πολλούς ερευνητές (Abdul Kadir, 2010, Bao & Chun, 2012, Brian et al, 2009, Othman et al, 2011, Sandeep & Singh, 2011). Επί παραδείγματι, οι Bao & Chun (2012) στη μελέτη τους για 422 ερωτηθέντες στη Κίνα ανακάλυψαν την ύπαρξη της εξωστρέφειας ως συντονιστή, ο οποίος επηρεάζει τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με άλλες μεταβλητές (Johar, 2016).

**Εξωστρέφεια:** Η εξωστρέφεια μπορεί να αποτελέσει ένα δυνητικό συντονιστή στη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ευζωίας, λόγω της πιθανής αλληλεπίδρασής της με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Οι Shulman & Hemeenover (2006), διαπίστωσαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει θετική σχέση με την εξωστρέφεια. Έχει επιβεβαιωθεί εμπειρικά από πολλές μελέτες, ότι η εξωστρέφεια συσχετίζεται με τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης συμπεριλαμβανομένης της επιβεβαίωσης, των σχέσεων, της αυτοεκτίμησης, του αυτοκίνητρου, της κοινωνικής

αντίληψης, του χαρακτηριστικού της ευτυχίας και του χαρακτηριστικού της αισιοδοξίας. Συσχετίζεται επίσης με τη συναισθηματικότητα, τη κοινωνικότητα και την ευεξία σε επίπεδο παραγόντων (Petrides et al, 2007α, 2007β). Ο κύριος συσχετισμός της εξωστρέφειας είναι με την ποσότητα και την ένταση των διαπροσωπικών σχέσεων (DeNeve & Cooper, 1998, Hogan & Holland, 2003). Η έρευνα έχει καταδείξει ότι η κοινωνική αλληλεπίδραση μπορεί να είναι σημαντική πηγή ευχαρίστησης για άτομα υψηλής εξωστρέφειας και αυτό με τη σειρά του δημιουργεί θετικές διαθέσεις και οδηγεί στη συνολική ευτυχία (Tkach & Lubomirsky, 2006). Δεδομένου του θετικού προσανατολισμού των εξωστρεφών προς τον κόσμο γενικά και τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις ειδικότερα, μπορεί να τους οδηγήσουν να επικεντρωθούν στην καλή και θετική πλευρά της εμπειρίας. Οι υπάλληλοι υψηλής εξωστρέφειας είναι πιο πιθανό να εκτιμήσουν ότι έχουν περισσότερους διαθέσιμους πόρους για να διαχειριστούν επιτυχώς τις πρόσθετες ευκαιρίες, έτσι ώστε να συμμετέχουν σε έντονες διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις (Costa & McCrae, 1992), από ότι οι υπάλληλοι με χαμηλή εξωστρέφεια. Επίσης, η εξωστρέφεια έχει αποδειχθεί ότι περιλαμβάνει θετικά συναισθηματικά συστατικά, τα οποία έχουν συνδεθεί με πολλές μορφές ανάπτυξης θετικών συναισθημάτων και υποστήριξης (Cohen & Pressman, 2007, Watson & Clark, 1992). Η εξωστρέφεια αποτελεί ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά που επιτρέπουν την αμοιβαία δέσμευση των ηγετών και των υφισταμένων (Rubin, Muuz & Bommer, 2005). Η εξωστρεφής φύση των ατόμων είναι πιθανόν να τους παρακινήσει να αναζητήσουν την αλληλεπίδραση και τις διαπροσωπικές σχέσεις με τον ηγέτη τους και έτσι να αντιληφθούν περισσότερο τη συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη. Ως εκ τούτου, αναμένουμε ότι:

**Υ2:** Η εξωστρέφεια θα μετριάσει τη θετική σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ευζωίας, έτσι ώστε η σχέση μεταξύ αυτών των δύο μεταβλητών να είναι ισχυρότερη υπό υψηλή εξωστρέφεια και χαμηλότερη υπό χαμηλή εξωστρέφεια.

**Τερπνότητα:** Η τερπνότητα παρουσιάζει λιγότερες και ασθενέστερες σχέσεις με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Συσχετίζεται με τη συναισθηματική νοημοσύνη, με τη

αποφασιστικότητα, τις σχέσεις και το χαρακτηριστικό της ενσυναίσθησης σε επίπεδο πτυχών και με τη συναισθηματικότητα και τον αυτοέλεγχο σε επίπεδο παραγόντων (Petrides et al, 2007α, 2007β). Τα αποτελέσματα των ερευνών έδειξαν μια σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της τερπνότητας με τη συναισθηματική νοημοσύνη (Mathews et al, 2006). Τα ευχάριστα άτομα, είναι παρακινημένα να αναπτύξουν διαπροσωπική οικειότητα και να συναντηθούν με τους άλλους με ευχάριστες διαπροσωπικές σχέσεις (Judge et al, 2002). Αυτή η διάσταση μπορεί να λειτουργήσει ως προσωπικός πόρος που επιτρέπει στους υπαλλήλους να ενθαρρύνουν εγκάρδιες συνεργασίες, επειδή η τερπνότητα συμφωνεί με την ανιδιοτέλεια και την ευελιξία και σχετίζεται με κοινωνικά κίνητρα που στοχεύουν στην αναζήτηση καλών αποτελεσμάτων (Beersma & DeDereu, 2002). Άτομα με υψηλή τερπνότητα προβλέπουν συμπεριφορές όπως προσπάθειες ελαχιστοποίησης διαπροσωπικών συγκρούσεων, τόσο σε ατομικό όσο και σε επίπεδο ομάδας (Graziano, Hairr & Finch, 1997, Newman & Wright, 1999). Αυτά τα άτομα αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις συνεργατικά και αγωνίζονται για την κοινή συμφωνία (Jensen – Campbell & Graziano, 2011). Προτείνουμε λοιπόν ότι οι εργαζόμενοι με υψηλή τερπνότητα θα αντιληφθούν την ηγεσία ως πρόκληση και έτσι μπορεί να αποκτήσουν και να εξοικονομήσουν πόρους, όπως δυνατότητες αυτοεπιρροής και ανταλλαγής γνώσεων και να αυξήσουν την επικοινωνία με τους ηγέτες και τους συναδέλφους τους (Hobfoll & Wells, 1998, Krause, 1997) και κατ' επέκταση την υποκειμενική τους ευημερία. Ως εκ τούτου, αναμένουμε ότι:

**Υ3:** Η τερπνότητα θα μετριάσει τη θετική σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ευημερίας, έτσι ώστε η σχέση μεταξύ αυτών των δύο μεταβλητών θα είναι ισχυρότερη υπό υψηλή τερπνότητα και χαμηλή υπό χαμηλή τερπνότητα.

**Ευσυνειδησία:** Ο συσχετισμός μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ευσυνειδησίας εμφανίζεται σημαντικά θετικός (Besharat, 2010). Η ευσυνειδησία συσχετίζεται με την συναισθηματική νοημοσύνη με την αντίληψη και ρύθμιση των

συναισθημάτων, τη χαμηλή παρορμητικότητα, την αυτοεκτίμηση, το αυτοκίνητρο και τη διαχείριση του άγχους σε επίπεδο πτυχών και με τον αυτοέλεγχο και την ευημερία σε επίπεδο παραγόντων (Petrides et al, 2007α, 2007β). Τα άτομα με υψηλή ευσυνειδησία έχουν την ικανότητα να ανταποκρίνονται στις εργασιακές απαιτήσεις και να μειώνουν την πίεση (Pierry, Witt, Penney & Atwater, 2010). Οι μελέτες αναφέρουν ότι οι υπάλληλοι υψηλής ευσυνειδησίας θεωρούν ότι κατέχουν υψηλά επίπεδα ικανότητας και είναι πιθανόν να θέσουν υψηλούς στόχους απόδοσης και να αναπτύξουν τους πόρους τους σε δράσεις που θα τους βοηθήσουν να επιτύχουν αυτούς τους στόχους (McCrae & Costa, 2003, Zellars, Perrewe, Hochwarter, & Anderson, 2006). Οι υπάλληλοι υψηλής ευσυνειδησίας μπορεί να εξοικονομήσουν πόρους και να αποκομίσουν κέρδος από τους πόρους, απολαμβάνοντας μια ουσιαστική εργασιακή εμπειρία. Αντίθετα οι υπάλληλοι με χαμηλή ευσυνειδησία, οι οποίοι στερούνται οργάνωσης και σχετικές ικανότητες, μπορούν να θεωρήσουν ότι η ηγεσία αποσκοπεί στους πολύτιμους πόρους τους, επειδή οι ίδιοι δεν είναι προσανατολισμένοι στο στόχο και τη εργασία τους (Benoliel & Somech, 2012). Ως εκ τούτου:

**Υ4:** Η ευσυνειδησία θα μετριάσει τη θετική σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ευημερίας, έτσι ώστε η σχέση μεταξύ αυτών των δύο μεταβλητών θα είναι ισχυρότερη υπό υψηλή ευσυνειδησία και ασθενέστερη υπό χαμηλή ευσυνειδησία.

**Νευρωτισμός:** Ο νευρωτισμός έχει συσχετιστεί με τη συναισθηματική νοημοσύνη, με τις πτυχές της ρύθμισης των συναισθημάτων, της χαμηλής παρορμητικότητας καθώς και με τη διαχείριση του άγχους και τον αυτοέλεγχο. Σύμφωνα με τον Besharat (2010), υπάρχει μια αρνητική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και του νευρωτισμού. Τα άτομα με υψηλό νευρωτισμό μπορεί να βιώσουν περισσότερα αρνητικά γεγονότα από άλλα άτομα, λόγω της αρνητικής φύσης τους (Magnus, Diener, Fujita & Pavot, 1993). Επίσης, αντιμετωπίζουν λιγότερο αποτελεσματικά το στρες και βιώνουν περισσότερο στρες στις διαπροσωπικές τους αντιδράσεις (Klein, Lim, Saltz & Mayer, 2004). Αντίθετα, λόγω της

ήρεμης συμπεριφοράς τους τα άτομα με χαμηλό νευρωτισμό, έχουν λιγότερη ανάγκη να ξοδέψουν χρόνο και ενέργεια ρυθμίζοντας τα συναισθήματά τους και έχουν μεγαλύτερη ικανότητα κατανομής πόρων, για την εκπλήρωση των εργασιών τους (Barrick & Mount, 2005). Οι εργαζόμενοι με υψηλό νευρωτισμό είναι πιθανό να κατευθύνουν το χρόνο, την ενέργεια και τη προσοχή τους στη διαχείριση των αρνητικών συναισθημάτων τους και την αποφυγή της αποτυχίας, με αποτέλεσμα να διαθέτουν λιγότερους πόρους για τη διαχείριση της στενής διαπροσωπικής αλληλεπίδρασης και της αυτονομίας. Αντίθετα, τα άτομα με χαμηλό νευρωτισμό, που χαρακτηρίζονται από υψηλό συνολικό επίπεδο προσαρμογής και ανθεκτικότητας, αποδεικνύουν καλή συναισθηματική προσαρμογή σε αγχωτικά γεγονότα (White, Hendrick, & Hendrick, 2004). Επομένως, αυτά τα χαρακτηριστικά μπορεί να χρησιμεύσουν ως προσωπικοί πόροι, προστατεύοντας αυτούς τους υπαλλήλους από ψυχολογική πίεση, επειδή τους εξοπλίζουν για να αντιμετωπίσουν προκλήσεις. Μια ήρεμη και αισιόδοξη ιδιοσυγκρασία, ελαχιστοποιεί την απώλεια των πόρων (Hobfoll, 2001). Ως εκ τούτου, αναμένουμε ότι:

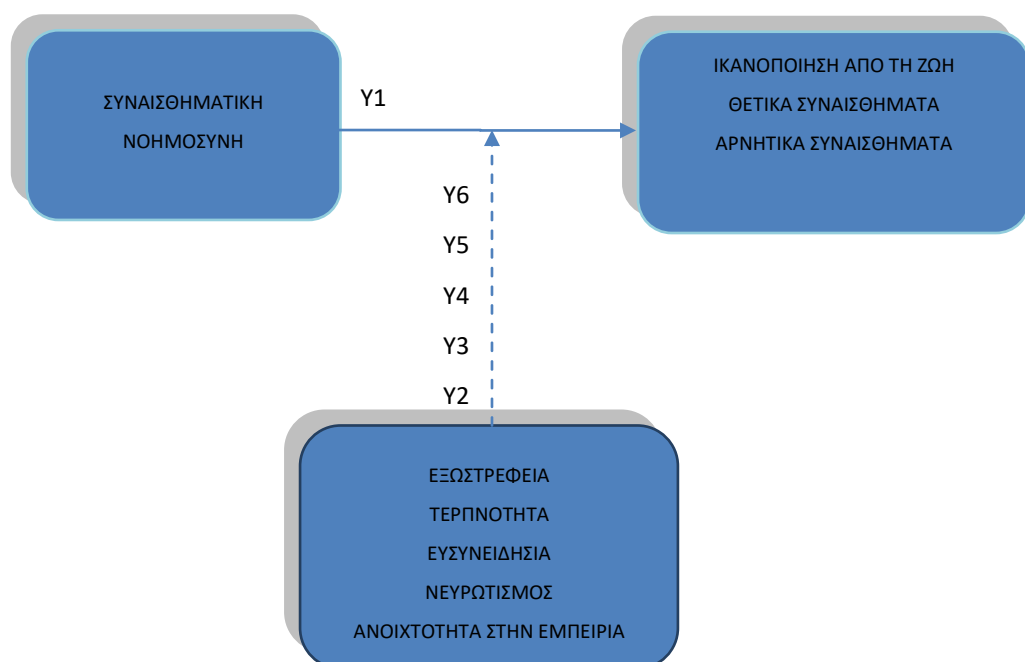
**Υ5:** Ο νευρωτισμός θα μετριάσει τη θετική σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ευημερίας, έτσι ώστε η σχέση μεταξύ αυτών των δύο μεταβλητών θα είναι χαμηλότερη υπό υψηλό νευρωτισμό και υψηλότερη υπό χαμηλό νευρωτισμό.

**Ανοιχτότητα στην εμπειρία:** Η ανοιχτότητα στην εμπειρία, σχετίζεται με τη συναισθηματική νοημοσύνη σε επίπεδο πτυχών με την προσαρμοστικότητα, την αντίληψη, την έκφραση και τη διαχείριση των συναισθημάτων, καθώς και με το χαρακτηριστικό της ενσυναίσθησης και με τη συναισθηματικότητα και την κοινωνικότητα σε επίπεδο παραγόντων (Petrides et al, 2007α, 2007β). Ο Mathwes και οι συνεργάτες του (2006), διαπίστωσαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει θετική σχέση με την ανοιχτότητα στην εμπειρία (Karagoda, 2013). Το άτομο με ανοιχτότητα στην εμπειρία, αποτυπώνει την ευελιξία του ατόμου, σύμφωνα με την οποία αυτό είναι αρκετά δεκτικό για να προσαρμόσει το προσωπικό του στυλ και τη συμπεριφορά του στην επίτευξη των στόχων

του (Ferris et al, 2007). Η βιβλιογραφία αποδέχεται ότι τα ανοιχτά άτομα εκτιμούν τα πλεονεκτήματα της δοκιμής νέων πραγμάτων και τις δυνατότητες βελτίωσης (LePine, Colquitt & Erez, 2000). Ευρήματα ερευνών αναφέρουν ότι τα ανοιχτά άτομα αντιλαμβάνονται τα γεγονότα ως προκλήσεις και όχι ως απειλές (Carrer& Connor – Smith, 2010, Penley & Tomaka, 2002). Σε αντίθεση με τα άτομα χαμηλής ανοιχτότητας, μπορούν να εκλάβουν τις εμπειρίες ως κέρδος (West, 2002). Καθώς η ηγεσία που χαρακτηρίζεται από συναισθηματική νοημοσύνη, αμφισβητεί τις παραδοσιακές πρακτικές και προτρέπει τους εργαζόμενους στο να είναι ανεξάρτητοι, ανοιχτοί σε εμπειρίες, νέες προτάσεις και αυτοέκφραση, προτείνουμε ότι:

**Υ6:** Η ανοιχτότητα στην εμπειρία θα μετριάσει τη θετική σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ευημερίας, έτσι ώστε η σχέση μεταξύ αυτών των δύο μεταβλητών θα είναι υψηλότερη υπό υψηλή ανοιχτότητα και χαμηλότερη υπό χαμηλή ανοιχτότητα.

Στο σχήμα 3, απεικονίζεται το προτεινόμενο μοντέλο που περιλαμβάνει τις σχέσεις μεταξύ των εννοιών που μελετώνται, με τις υποθέσεις που θα διερευνηθούν στην παρούσα εργασία και τις οποίες θα αποδείξουμε στη συνέχεια.



**Σχ. 2** Το προτεινόμενο μοντέλο διερεύνησης, των σχέσεων μεταξύ των εννοιών που εξετάζονται και των υποθέσεων που θέτουμε στην παρούσα εργασία

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 6.1. Διαδικασία συλλογής δεδομένων και περιγραφή δείγματος

Στη παρούσα εργασία, η έρευνα διεξήχθη με τη μέθοδο της χρήσης ερωτηματολογίων. Η αποστολή τους ξεκίνησε στις αρχές Ιουνίου του 2020 και η συγκέντρωσή τους ολοκληρώθηκε στις αρχές Αυγούστου του 2020. Οι συμμετέχοντες ολοκλήρωσαν τα εργαλεία μέτρησης μέσω της Google Forms, καθώς και χειρόγραφα. Τριακόσια είκοσι ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε εργαζόμενους του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα. Από αυτά, επεστράφησαν 269 με ολοκληρωμένες απαντήσεις (ποσοστό 84%), 31 με ελλιπείς απαντήσεις (ποσοστό 10%) και 18 δεν επεστράφησαν (ποσοστό 6%). Το δείγμα αποτελεί δείγμα ευκολίας και οι συμμετέχοντες συλλέχθηκαν από εργαζόμενους σε διάφορους τομείς του δημόσιου τομέα, όπως Αστυνομία, Στρατός, ΚΕΠ, Εκπαιδευτικές μονάδες Προσχολικής Αγωγής, Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, Υγειονομικές μονάδες, ΕΚΑΒ, καθώς και από Περιφέρειες και Δήμους.

Όλοι οι συμμετέχοντες απάντησαν ανώνυμα. Όσοι από αυτούς συμπλήρωσαν ιδιόχειρα τα ερωτηματολόγια, δεδομένου ότι αρχικά τα αντιμετώπισαν με κάποια δυσπιστία και φόβο, κυρίως το ερωτηματολόγιο που αναφερόταν στη συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη, αυτά επεστράφησαν στην ερευνήτρια σε κλειστό φάκελο αυτοπροσώπως ή μέσω ταχυδρομείου. Επίσης, δεν έφεραν καμία ένδειξη, η οποία να υποδηλώνει την υπηρεσία από την οποία προέρχονται,



## 6.2. Εργαλεία συλλογής δεδομένων

Οι ερωτήσεις των ερωτηματολογίων ήταν δομημένες στην Αγγλική γλώσσα, έγινε η μετάφρασή τους στην Ελληνική από την ερευνήτρια και ελέχθησαν από καθηγητή της Αγγλικής γλώσσας. Ο τελικός έλεγχος και η διατύπωση έγινε από την επιβλέπουσα καθηγήτρια.

Χρησιμοποιήθηκαν τρία ερωτηματολόγια, ένα για κάθε μεταβλητή.

A) Το ερωτηματολόγιο για την ευζωία αφορούσε τον/την εργαζόμενο/νη. Κάθε απάντηση αξιολογήθηκε με την κλίμακα Likert 7 σημείων με τελικά σημεία το 1 (π.χ. Γενικά θεωρώ τον εαυτό μου όχι πολύ χαρούμενο άτομο) και το 7 (π.χ. Γενικά θεωρώ τον εαυτό μου ένα πολύ χαρούμενο άτομο) των Lyubomirsky, S. & Lepper, H. S. (1999).

B) Το ερωτηματολόγιο για την συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη αφορούσε τις δηλώσεις του/της εργαζόμενου/ης για τον προϊστάμενό τους. Η κλίμακα που αξιολογεί τη συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη αποτελείται από 22 στοιχεία και οι απαντήσεις αξιολογήθηκαν με τη χρήση της κλίμακας Likert 5 σημείων, με τελικά σημεία το 5 = Συμφωνώ απόλυτα και το 1 = Διαφωνώ απόλυτα) των Rahim & Psenicka (2002).

Γ) Όσον αφορά την εποπτική μεταβλητή, η οποία είναι τα πέντε μεγάλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, η προσωπικότητα εξετάστηκε χρησιμοποιώντας το The Big Five Inventory (BFI) των John, O. P., & Srivastava, S. (1999). Αυτό το εργαλείο μέτρησης περιλαμβάνει 44 στοιχεία (π.χ. ερώτηση για **Εξωστρέφεια**: 1, 6R, 11, 16, 21R, 26, 31R, 36, **Τεμπνότητα**: 2R, 7, 12R, 17, 22, 27R, 32, 37R, 42, **Ευσυνειδησία**: 3, 8R, 13, 18R, 23R, 28, 33, 38, 43R, **Νευρωτισμός**: 4, 9R, 14, 19, 24R, 29, 34R, 39, **Ανοιχτότητα**: 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35R, 40, 41R, 44 (Το R δηλώνει αντίστροφη βαθμολογία στοιχείου). Το ερωτηματολόγιο αφορά τον/την εργαζόμενο/νη και χρησιμοποιείται η κλίμακα Likert 5 σημείων με τελικά σημεία το 5 = Συμφωνώ απόλυτα και το 1 = Διαφωνώ απόλυτα.

Όσον αφορά τα δημογραφικά στοιχεία χρησιμοποιήθηκαν οι ακόλουθες ερωτήσεις – επιλογές απαντήσεων.

1. Φύλο: Χρησιμοποιήθηκε η διχοτομημένη ερώτηση: Άνδρας – Γυναίκα.
2. Ηλικία: Χρησιμοποιήθηκε μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής με πέντε εναλλακτικές απαντήσεις (18 – 32, 33 – 45, 46 – 55, 56+).
3. Επίπεδο Εκπαίδευσης: Χρησιμοποιήθηκε μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής με έξι εναλλακτικές απαντήσεις (Βασική εκπαίδευση, Ανώτερη εκπαίδευση, Ανώτατη εκπαίδευση, Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου, Άλλο)
4. Οικογενειακή κατάσταση: Χρησιμοποιήθηκε η διχοτομημένη ερώτηση: Άγαμος – Έγγαμος.
5. Καθεστώς εργασίας σας: Χρησιμοποιήθηκε μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής με τέσσερις εναλλακτικές απαντήσεις (Μόνιμος/η, Συμβασιούχος/α, εκπαιδευόμενος/η, Άλλο).
6. Έτη προϋπηρεσίας στο δημόσιο: Όπου ο ερωτώμενος συμπλήρωνε τα έτη προϋπηρεσίας του.
7. Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση: Όπου ο ερωτώμενος συμπλήρωνε τα έτη προϋπηρεσίας του.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 7.1. Στατιστική ανάλυση

Η εσωτερική συνοχή των τριών ερωτηματολογίων που χρησιμοποιήθηκαν για τη διεξαγωγή της έρευνας, εκτιμήθηκαν με το συντελεστή Cronbach's alpha. Όσο μεγαλύτερη παρουσιάζεται η τιμή του συντελεστή Cronbach, τόσο πιο μεγάλη είναι και η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής του εκάστοτε εργαλείου. Οι τιμές που μπορεί να πάρει ο συντελεστής Cronbach είναι μεταξύ του μηδέν και του 1 (Field, 2016). Ενδεικτικές τιμές αξιοπιστίας μπορούν να θεωρηθούν οι εξής:

<0,6 η διάσταση είναι αναξιόπιστη

0,6-0,7 επαρκής αξιοπιστία

0,7-0,9 πολύ καλή έως υψηλή αξιοπιστία

0,9-1 πολύ υψηλή αξιοπιστία

Για το ερωτηματολόγιο «Γενική διάσταση ευτυχίας», η τιμή του Cronbach ήταν 0,645, επομένως η συνοχή των δεδομένων ήταν αξιόπιστη και θα χρησιμοποιηθεί στην συνέχεια της ανάλυσης.

Για το ερωτηματολόγιο «Έρευνα των μεγάλων πέντε διαστάσεων της προσωπικότητας» η τιμή του Cronbach alpha υπολογίστηκε για κάθε μια από τις επιμέρους διαστάσεις και παρουσιάζεται στον πίνακα που ακολουθεί.

**Πίνακας 5: Cronbach's alpha για το ερωτηματολόγιο «Έρευνα των μεγάλων πέντε διαστάσεων της προσωπικότητας»**

Διάσταση	Cronbach's alpha	Αριθμός ερωτήσεων που περιλαμβάνονται
Εξωστρέφεια	0,498	8
Τερπνότητα	0,738	9
Ευσυνειδησία	0,578	9
Νευρωτισμός	0,636	8
Δεκτικότητα στην εμπειρία	0,497	10

Συνεπώς από τον πίνακα 5, οι μεταβλητές που προκύπτουν και είναι σε θέση να προσφέρουν στην ανάλυση που θα διεξάγουμε, είναι η τερπνότητα και ο νευρωτισμός, καθώς μόνο αυτές έχουν αξιόπιστη συνοχή στα δεδομένα τους. Οι υπόλοιπες 3 μεταβλητές (εξωστρέφεια, ευσυνειδησία και δεκτικότητα στην εμπειρία), δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην συνέχεια της ανάλυσης μας, στην παρούσα τους μορφή.

Προκειμένου να γίνει χρήση και των υπόλοιπων τριών μεταβλητών θα κάνουμε χρήση του "if item deleted" από την επιλογή του SPSS για την ανάλυση αξιοπιστίας. Αυτή η επιλογή, μας δίνει τη δυνατότητα να δούμε ποιες από τις επιμέρους ερωτήσεις των μεταβλητών εξωστρέφεια, ευσυνειδησία και δεκτικότητα στην εμπειρία, μας δημιουργούν πρόβλημα στο να έχουμε ένα αξιόπιστο δείκτη alpha ( $>0,6$ ). Στην μεταβλητή εξωστρέφεια, αν αφαιρέσουμε τις ερωτήσεις: 21 (έχει την τάση να είναι ήσυχος) και 6 (είναι συνεσταλμένος), ο δείκτης Cronbach λαμβάνει την τιμή 0,642 κάνοντας την μεταβλητή κατάλληλη για την συνέχεια της ανάλυσης μας. Για την μεταβλητή ευσυνειδησία, η αφαίρεση της ερώτησης 8 (μπορεί να είναι σχετικά απρόσεχτος), κάνει τον δείκτη alpha να αυξάνεται στο 0,718, περνώντας το κατώφλι του 0,6 που θέσαμε ως ελάχιστο δυνατό για τη δημιουργία μιας μεταβλητής, η οποία θα εισαχθεί στη συνέχεια της ανάλυσης μας. Τέλος, για την μεταβλητή δεκτικότητα στην εμπειρία, αν αφαιρεθεί η ερώτηση 10 (είναι περιέργος/η για πολλά διαφορετικά πράγματα), ο δείκτης Cronbach λαμβάνει την τιμή

0,617 και επομένως συνεχίζει και αυτή στην ανάλυσή μας (Εμβαλωτής, Κατσής, Σιδέρης, 2006).

**Πίνακας 6:** Cronbach's alpha για το ερωτηματολόγιο «Έρευνα των μεγάλων πέντε διαστάσεων της προσωπικότητας», μετά τη χρήση του "if item deleted"

Διάσταση	Cronbach's alpha	Αριθμός ερωτήσεων που περιλαμβάνονται
Εξωστρέφεια	0,642	6
Ευσυνειδησία	0,718	8
Δεκτικότητα στην εμπειρία	0,617	9

Για το ερωτηματολόγιο που διερεύνησε τις σχέσεις των πέντε διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης, η τιμή του Cronbach alpha υπολογίστηκε για κάθε μια από τις επιμέρους διαστάσεις και παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα.

**Πίνακας 7:** Cronbach's alpha για το ερωτηματολόγιο «Της συναισθηματικής νοημοσύνης»

Διάσταση	Cronbach's alpha	Αριθμός ερωτήσεων που περιλαμβάνονται
Αυτογνωσία	0,901	4
Αυτορρύθμιση	0,923	5
Κίνητρο	0,891	5
Ενσυναίσθηση	0,900	4
Κοινωνικές δεξιότητες	0,863	4

Συνεπώς από τον πίνακα 7, συμπεραίνουμε ότι όλες οι μεταβλητές, θα χρησιμοποιηθούν στην συνέχεια της ανάλυσης μας, καθώς έχουν αρκετά υψηλή αξιοπιστία.

Οπότε, συνολικά θα δημιουργηθούν 11 νέες μεταβλητές: η τερπνότητα, ο νευρωτισμός, η αυτογνωσία, η αυτορρύθμιση, το κίνητρο, η ενσυναίσθηση, οι κοινωνικές δεξιότητες και η ευζωία. Για τις έννοιες αυτές στη συνέχεια θα υπολογιστούν οι μέσοι όροι και οι τυπικές τους αποκλίσεις.

**Πίνακας 8:** Μέσος όρος και τυπική απόκλιση των εννοιών

Διάσταση	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Αυτογνωσία	3,07	1,12
Αυτορρύθμιση	2,98	1,17
Κίνητρο	3,18	1,05
Ενσυναίσθηση	3,01	1,17
Κοινωνικές δεξιότητες	3,12	1,15
Εξωστρέφεια	3,36	0,64
Τερπνότητα	3,75	0,63
Ευσυνειδησία	3,72	0,67
Νευρωτισμός	2,63	0,60
Δεκτικότητα στην εμπειρία	3,47	0,55
Ευζωία	4,43	1,00

Από τον πίνακα 8, μπορεί να παρατηρηθεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη είναι καλή έως αρκετά ικανοποιητική σε όλες τις έννοιες του αντίστοιχου ερωτηματολογίου. Επίσης, η τυπική απόκλιση μπορεί να θεωρηθεί μέτρια για τις μεταβλητές αυτές. Όσον αφορά τις μεταβλητές τερπνότητα και νευρωτισμό, βλέπουμε πως ο μέσος όρος είναι υψηλός (3,75) και χαμηλός (2,63) αντίστοιχα, γεγονός το οποίο είναι αρκετά θετικό καθώς η πρώτη έννοια μιλάει για κάτι θετικό, ενώ η δεύτερη για μια αρνητική κατάσταση. Οι τυπικές αποκλίσεις αυτών των δύο είναι αρκετά χαμηλές (0,63 και 0,60), υποδηλώνοντας πως οι απόψεις των εργαζομένων ως προς τις διαστάσεις αυτές είναι σχεδόν ίδιες. Η ευζωία φαίνεται ότι είναι αρκετά υψηλή σύμφωνα με την μέση τιμή της (4,43).

Από τα 269 άτομα που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, οι 170 ήταν γυναίκες (63,2%) και οι υπόλοιποι 99 ήταν άνδρες (36,8%). Η μέση ηλικία των ερωτηθέντων ήταν τα 44 χρόνια, με μέση προϋπηρεσία στο δημόσιο να είναι τα 14 έτη και με μέσο χρόνο προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση τα 11 έτη. Ακόμη, από το σύνολο των απαντήσεων

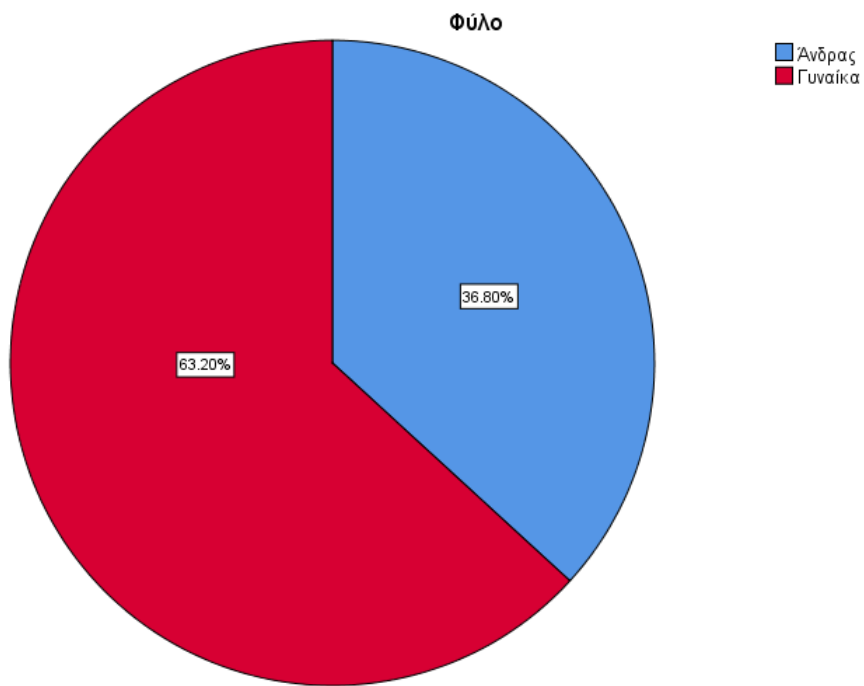
προέκυψε πως υπάρχουν: 195 μόνιμοι (72,5%), 66 συμβασιούχοι (24,5%) και 8 εκπαιδευόμενοι (3%), στο δημόσιο τομέα (Χαλικιάς, Μανωλέσκου, Λάλου, 2015 ).

Επιπλέον, στα παρακάτω κυκλικά διαγράμματα παρουσιάζονται η οικογενειακή κατάσταση και το επίπεδο μόρφωσης, όπου φαίνεται πως οι περισσότεροι είναι παντρεμένοι, για την ακρίβεια οι 194, ποσοστό 72,1%, ενώ οι υπόλοιποι 75 (27,9%) είναι ανύπαντροι. Ο πίνακας που ακολουθεί μας δείχνει πιο αναλυτικά την κατανομή του επιπέδου μόρφωσης (Εμβαλωτής, Κατσή, Σιδέρης, 2006).

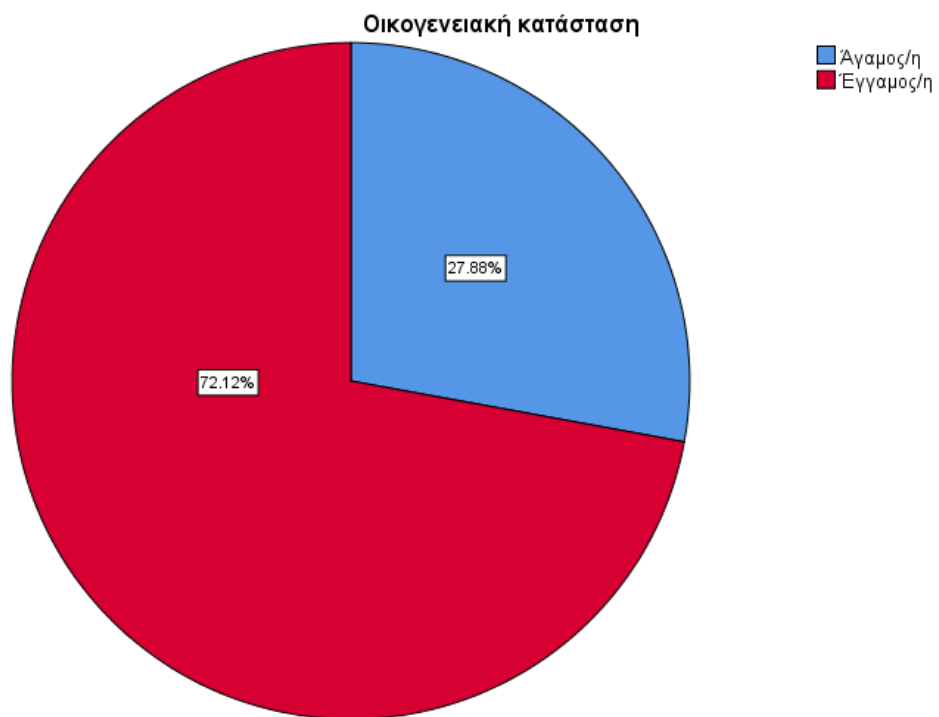
**Πίνακας 9:** Συχνότητες και ποσοστά του επιπέδου μόρφωσης

Επίπεδο μόρφωσης	Συχνότητα	Ποσοστό(%)
Ανώτατη εκπαίδευση	142	52,8
Βασική εκπαίδευση	68	25,3
Διδάκτωρ	3	1,1
ΙΕΚ	4	1,5
Κάτοχος διδακτορικού τίτλου	1	0,4
Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου	47	17,5
Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση	1	0,4
Σώματα Ασφαλείας	2	0,7
Υποψήφια Μεταπτυχιακού τίτλου	1	0,4
Σύνολο	269	100

**Γράφημα 1.** Κυκλικό διάγραμμα για το Φύλο

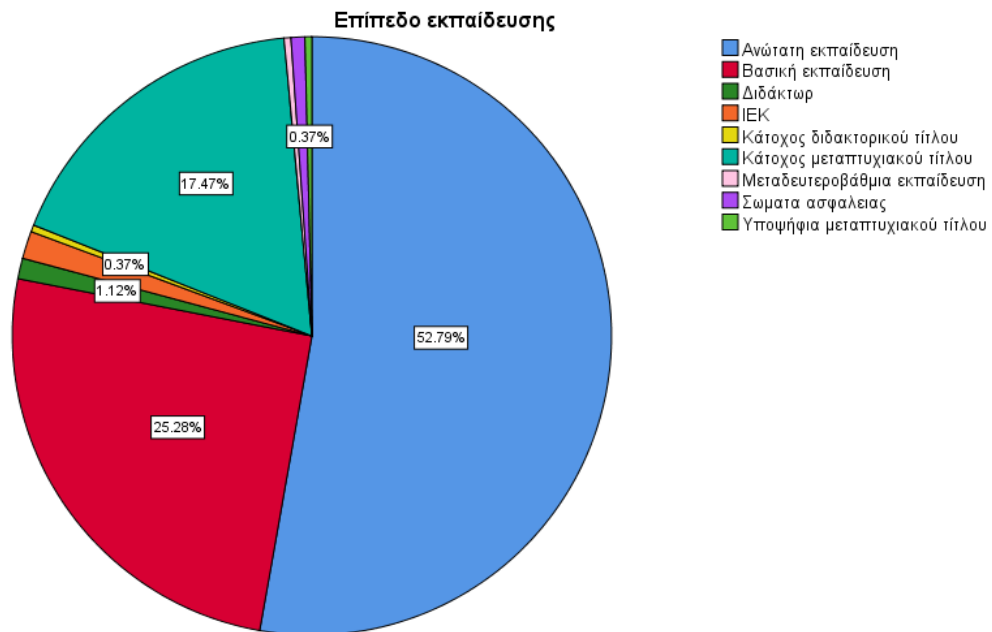


**Γράφημα 2.** Κυκλικό διάγραμμα για την Οικογενειακή κατάσταση



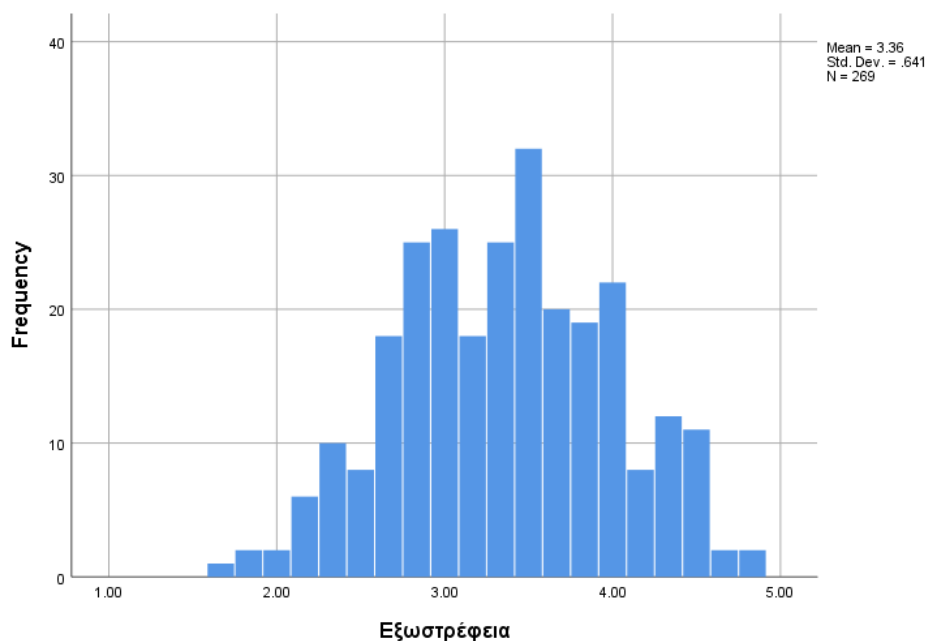


**Γράφημα 3. Κυκλικό διάγραμμα για το Επίπεδο εκπαίδευσης**

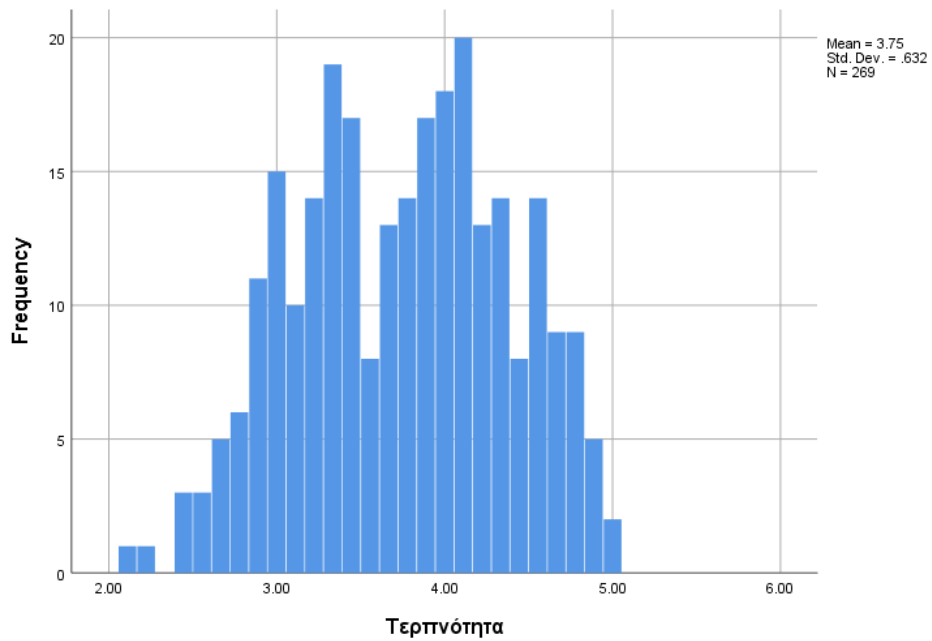


Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα διαγράμματα συχνότητων για τις έννοιες τις οποίες δημιουργήσαμε, έτσι ώστε να δούμε αν και κατά πόσο προσεγγίζουν την κανονική κατανομή.

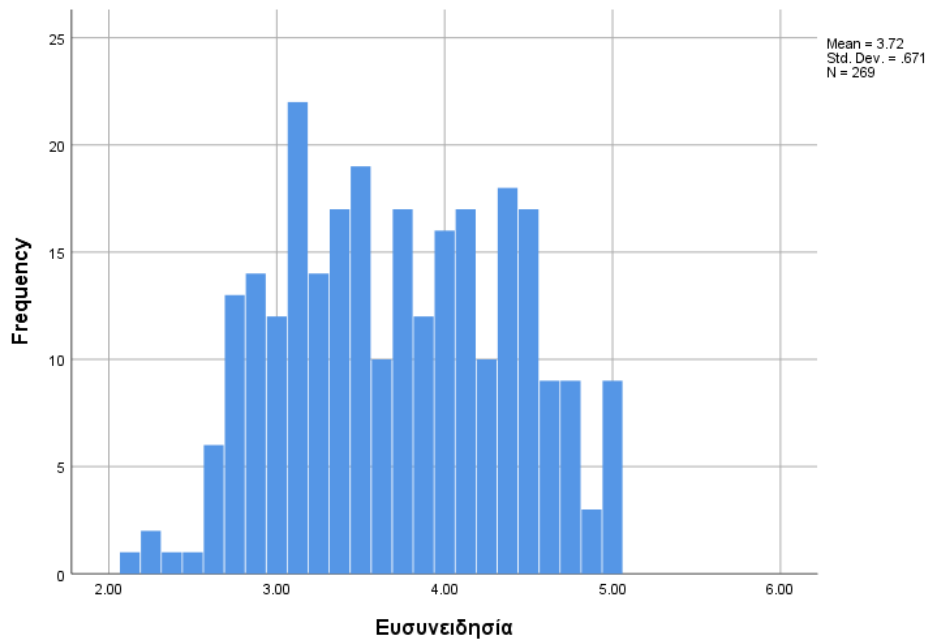
**Γράφημα 4. Ιστόγραμμα Εξωστρέφειας**



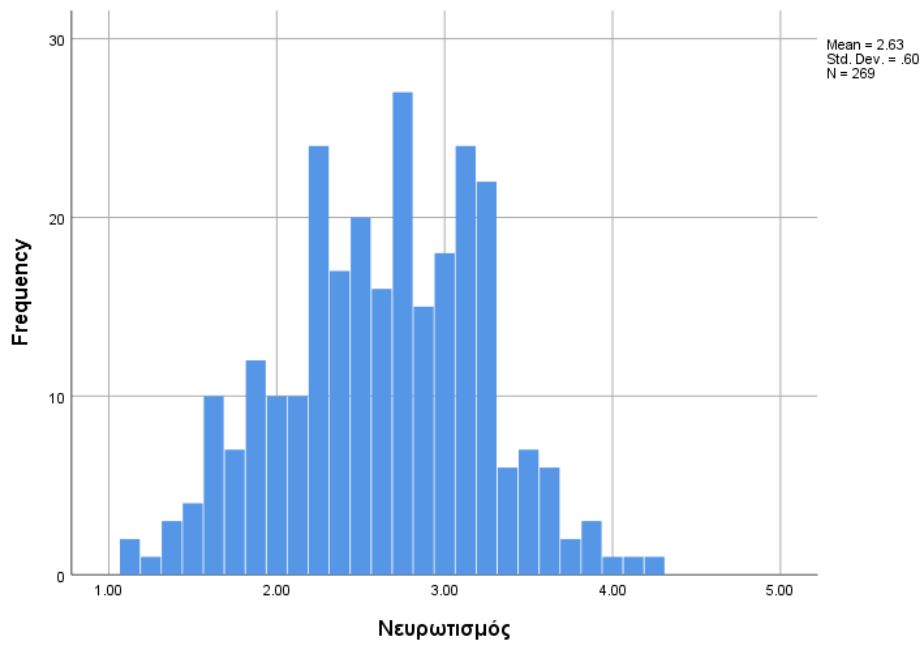
**Γράφημα 5. Ιστόγραμμα Τερπνότητας**



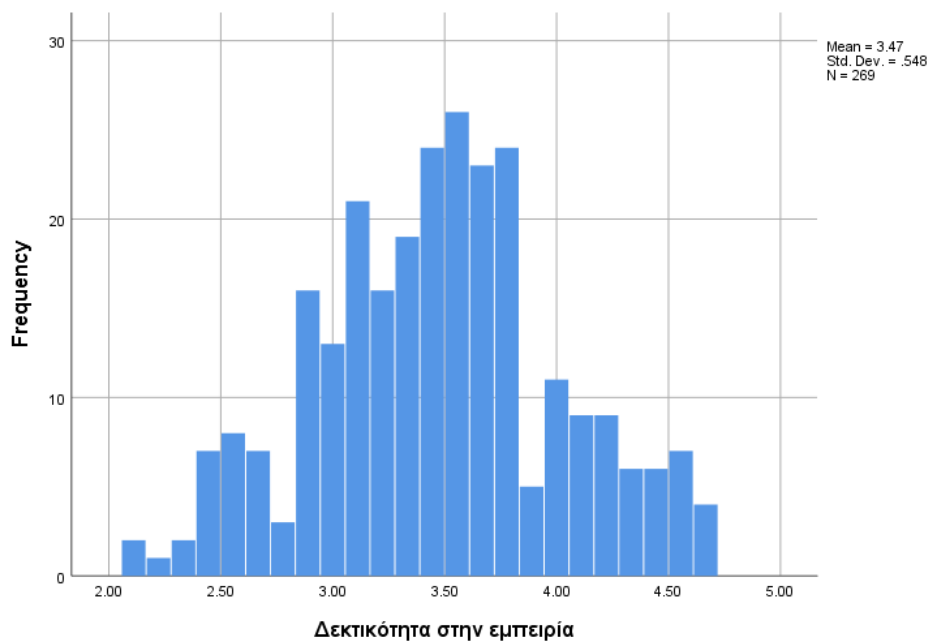
**Γράφημα 6. Ιστόγραμμα Ευσυνειδησίας**



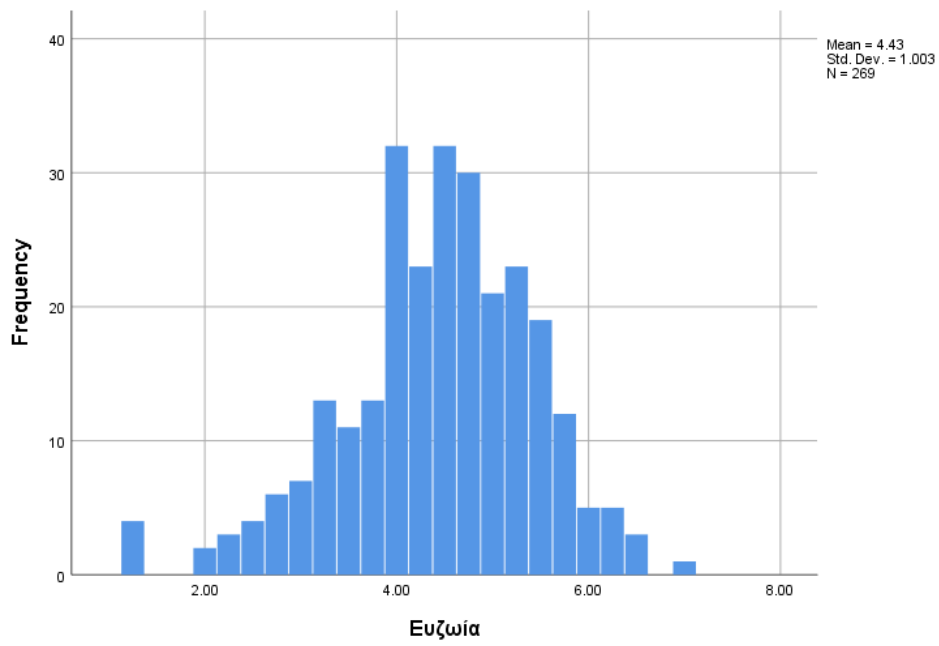
**Γράφημα 7. Ιστόγραμμα Νευρωτισμού**



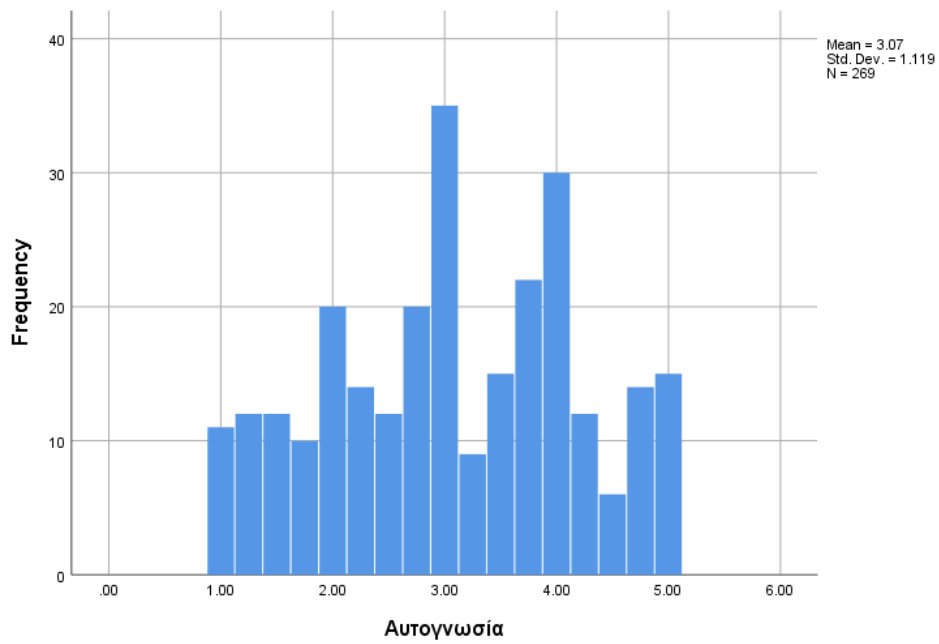
**Γράφημα 8. Ιστόγραμμα Δεκτικότητας στην εμπειρία**



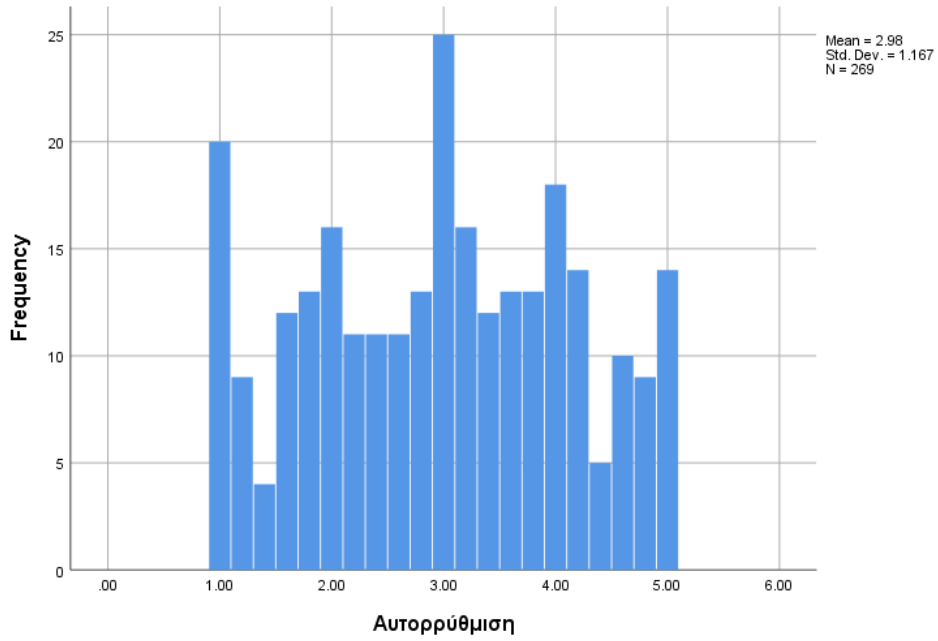
**Γράφημα 9. Ιστόγραμμα Ευζωίας**



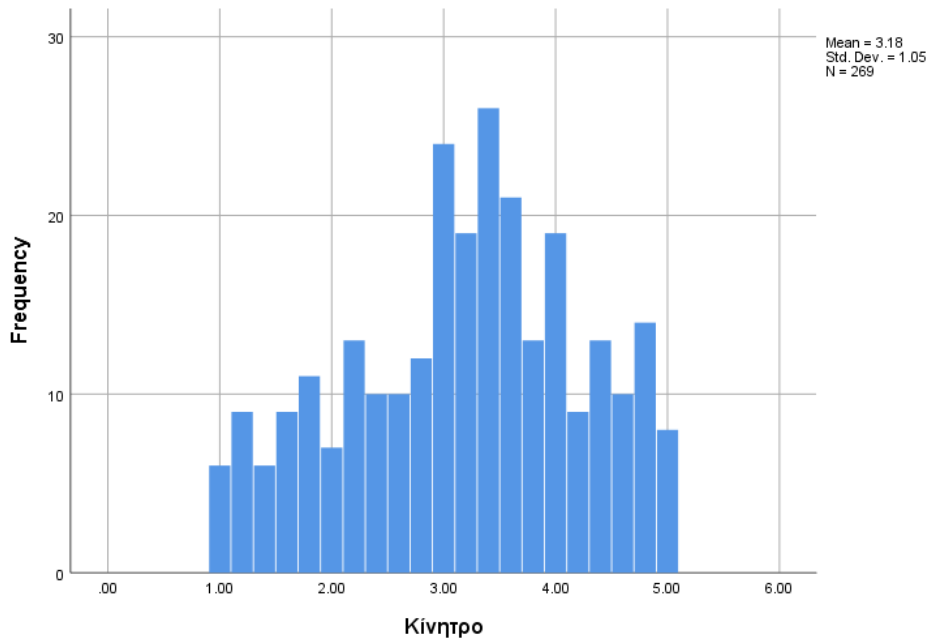
**Γράφημα 10. Ιστόγραμμα Αυτογνωσίας**



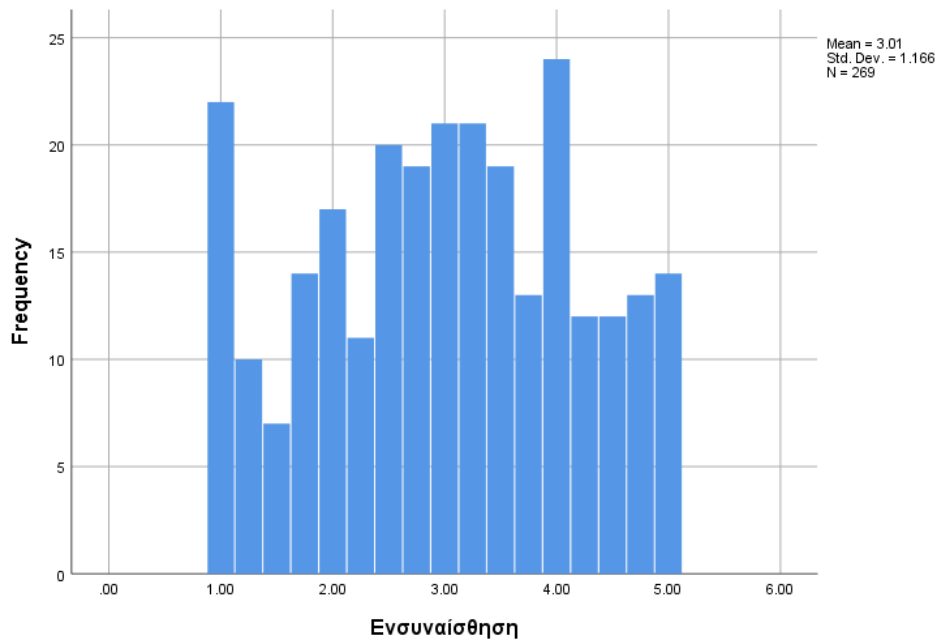
**Γράφημα 11. Ιστόγραμμα Αυτορρύθμισης**



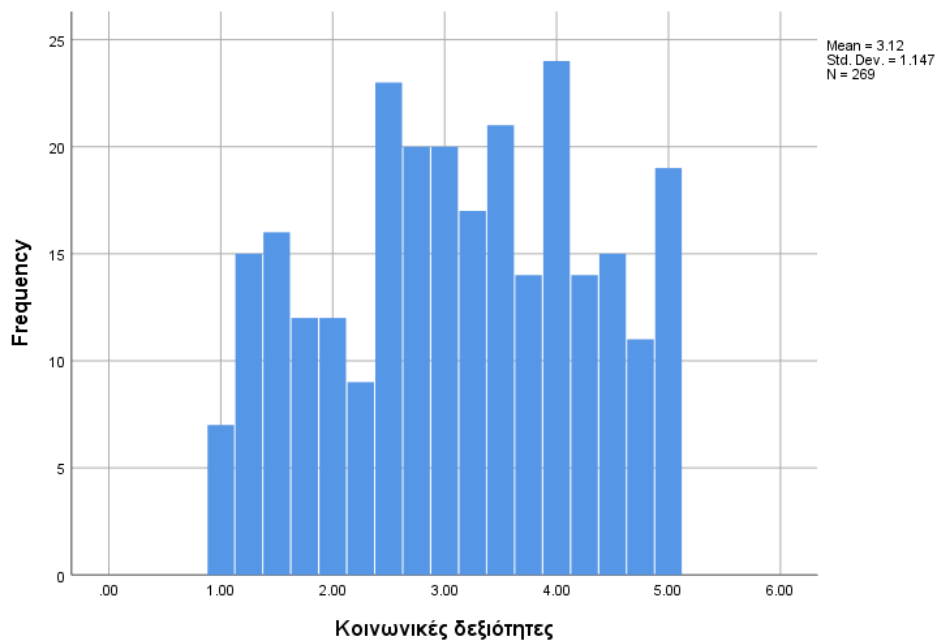
**Γράφημα 12. Ιστόγραμμα Κινήτρου**



**Γράφημα Γράφημα 13. Ιστόγραμμα Ενσυναίσθησης**



**Γράφημα 14. Ιστόγραμμα Κοινωνικών δεξιοτήτων**



Από τα ιστογράμματα συχνότητων φαίνεται πως η κατανομή για τις ερωτήσεις είναι αρκετά ομοιόμορφη και ίσως να μπορούσαμε να πούμε πως προσεγγίζουν την κανονική κατανομή.

Ο επόμενος πίνακας (**Πίνακας 10**), παρουσιάζει τη συσχέτιση Pearson που υπάρχει μεταξύ των μεταβλητών που δημιουργήσαμε και των κύριων μεταβλητών του ερωτηματολογίου. Από τον πίνακα 10 παρατηρείται ότι, οι μεταβλητές των τριών ερωτηματολογίων συσχετίζονται όλες θετικά μεταξύ τους, με εξαίρεση τη μεταβλητή του νευρωτισμού, η οποία συσχετίζεται αρνητικά με τις μεταβλητές που προέκυψαν στην αρχή της ανάλυσης. Με την έννοια "θετικά συσχετισμένες", εννοούμε πως η αύξηση της μίας μεταβλητής οδηγεί σε αύξηση και της άλλης. Ενώ με την έννοια "αρνητικά συσχετισμένες" εννοούμε το γεγονός πως η αύξηση της μίας μεταβλητής οδηγεί στη μείωση της άλλης. Η αρνητική συσχέτιση του νευρωτισμού με τις υπόλοιπες διαστάσεις που δημιουργήσαμε είναι απολύτως φυσιολογική, καθώς ο νευρωτισμός υποδηλώνει μια αρνητική διάσταση σε αντίθεση με τις υπόλοιπες διαστάσεις.

Ακόμη, η ηλικία συσχετίζεται θετικά τόσο με τα έτη προϋπηρεσίας όσο και με την προϋπηρεσία στην παρούσα θέση, κάτι το οποίο είναι απολύτως λογικό. Αντιθέτως, βλέπουμε πως η ηλικία συσχετίζεται αρνητικά με την οικογενειακή κατάσταση, κάτι το οποίο δεν ήταν και τόσο αναμενόμενο, καθώς όσο μεγαλύτερη είναι η ηλικία του ατόμου, τόσο περισσότεροι θα έπρεπε να είναι οι έγγαμοι. Ακόμη, υπάρχουν κάποιοι επιπλέον συνδυασμοί συσχετίσεων, όπως φαίνεται από τον πίνακα 10 (θεωρούμε στατιστικά σημαντική μια συσχέτιση όταν στο αντίστοιχο κελί, υπάρχουν αστεράκια στον εκθέτη της τιμής). Τα κελιά με το κόκκινο χρώμα υποδηλώνουν πως οι αντίστοιχες μεταβλητές είναι αρνητικά στατιστικά σημαντικά συσχετισμένες, ενώ με πράσινο χρώμα παρουσιάζονται οι μεταβλητές με στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση.

Πίνακας 10

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Αυτογνωσία (1)	1																	
Αυτορρύθμιση (2)	,79**	1																
Κίνητρο (3)	,76**	,77**	1															
Ενσυναίσθηση (4)	,80**	,85**	,85**	1														
Κοινωνικές δεξιότητες (5)	,79**	,88**	,83**	,84**	1													
Εξωστρέφεια (6)	,32**	,31**	,31**	,28**	,31**	1												
Τερπνότητα(7)	,36**	,33**	,39**	,35**	,35**	,38**	1											
Ευσυνειδησία (8)	,35**	,34**	,40**	,35**	,36**	,50**	,62**	1										
Νευρωτισμός(9)	-,22**	-,30**	-,33**	-,31**	-,32**	-,22**	-,49**	-,46**	1									
Δεκτικότητα στην εμπειρία (10)	,28**	,25**	,31**	,27**	,28**	,48**	,39**	,41**	-,16**	1								
Ευζωία (11)	,14*	,18**	,16**	,18**	,19**	,35**	,14*	,23**	-,34**	,21**	1							



Ηλικία( 12)	-,06	-,08	-,06	-,09	-,04	,03	-,05	-,06	-,02	-,03	,05	1						
Έτη προϋπηρεσίας (13)	-,08	-,06	-,07	-,09	-,05	,13*	,07	,11	-,13*	,02	,10	,66**	1					
Προϋπηρεσία σε παρούσα θέση(14)	-,03	-,01	-,02	-,02	,04	,02	-,02	-,04	-,04	-,07	,05	,58**	,73**	1				
Επίπεδο εκπαίδευσης (15)	,03	,01	,03	-,01	,02	-,09	-,08	-,15*	,12*	-,01	-,02	,07	,06	,18**	1			
Οικογενειακή κατάσταση (16)	,01	,04	,08	-,01	,04	-,02	-,04	-,04	,01	,02	-,05	-,36**	-,35**	-,28**	,09	1		
Καθεστώς εργασίας (17)	-,09	-,06	-,12	-,10	-,05	,02	,01	-,03	,02	-,06	,03	,12	,38**	,25**	,04	-,08	1	
Φύλο (18)	-,08	-,07	-,08	-,11	-,10	-,09	-,27**	-,23**	,10	-,26**	-,06	,12	,05	,09	,03	,08	,07	1

\*\* Στατιστικά σημαντική συσχέτιση για  $\alpha=0.01$  level (2-tailed), \*Στατιστικά σημαντική συσχέτιση για  $\alpha=0.05$  level (2-tailed)

Για τη συνέχεια των αναλύσεων μας, βασικός στόχος θα είναι να ελέγξουμε αν η μεταβλητή ευζωία, μπορεί να προβλεφθεί σε αρκετά μεγάλο βαθμό από τις μεταβλητές που περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο της συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη. Προκειμένου να γίνει αυτός ο έλεγχος, θα εφαρμόσουμε ένα μοντέλο παλινδρόμησης κάνοντας χρήση της μεθόδου *stepwise*, με εξαρτημένη μεταβλητή την ευζωία και έχοντας ως ανεξάρτητες μεταβλητές, τις μεταβλητές που προέκυψαν από την συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη.

Από το μοντέλο παλινδρόμησης που εφαρμόστηκε με τη μέθοδο *stepwise* και μη λαμβάνοντας υπόψη τον σταθερό όρο, οι μεταβλητές κίνητρο και αυτογνωσία είναι στατιστικά σημαντικές, όπως παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα (**πίνακας 11**). Ένα μέγεθος που εκφράζει πόσο καλά οι μεταβλητές που επιλέξαμε στο μοντέλο παλινδρόμησης εξηγούν την εξαρτημένη μεταβλητή είναι ο δείκτης  $R^2$ , ο οποίος λαμβάνει τιμές μεταξύ του μηδενός και του ένα. Όσο πιο υψηλός είναι αυτός ο δείκτης τόσο πιο καλό είναι το μοντέλο που εφαρμόστηκε. Το πρόβλημα με αυτόν το δείκτη είναι πως όσοι πιο πολλές μεταβλητές έχουμε στο μοντέλο, τόσο πιο υψηλός είναι, μη λαμβάνοντας υπόψη το πόσο πολύ συνεισφέρει η κάθε μεταβλητή στο μοντέλο. Για τον λόγο αυτό κάνουμε χρήση του διορθωμένου συντελεστή προσδιορισμού  $R_{adj}^2$ . Ο συγκεκριμένος συντελεστής μπορεί να ελαττωθεί, εάν η μεταβλητή που θα εισάγουμε στο μοντέλο μας δεν συνεισφέρει αρκετά στην ερμηνεία της μεταβλητότητας των τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής. Αυτή του η ιδιότητα τον κάνει πιο αξιόπιστο σε σύγκριση με τον συντελεστή  $R^2$  (Εμβαλωτής, Κατσής, Σιδέρης, 2006).

**Πίνακας 11:** Πίνακας παλινδρόμησης

<b>F = 1010,662</b>	<b>Ευζωία</b>
<b>R<sup>2</sup> Adj = 0,882</b>	<b>B</b>
Αυτογνωσία	0,371*
Αυτορρύθμιση	0,097
Κίνητρο	0,919*
Ενσυναίσθηση	0,008
Κοινωνικές δεξιότητες	0,150

\* Στατιστικά σημαντική μεταβλητή για  $\alpha = 0.05$

Επομένως, από τον πίνακα 11, προκύπτει πως οι μεταβλητές αυτογνωσία και κίνητρο είναι στατιστικά σημαντικές για το μοντέλο της παλινδρόμησης που εφαρμόσαμε. Δηλαδή, αυτό που φαίνεται είναι πως αν αυξηθεί η αυτογνωσία κατά μία μονάδα, τότε η ευζωία θα αυξηθεί κατά 0,371, ενώ αν αυξηθεί το κίνητρο κατά μία μονάδα, η ευζωία θα αυξηθεί κατά 0,919 μονάδες.

Για το επόμενο βήμα θα πρέπει να δημιουργήσουμε μια συνολική μεταβλητή για την συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη, παίρνοντας τον μέσο όρο των επιμέρους μεταβλητών που απαρτίζουν το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο (αυτογνωσία, αυτορρύθμιση, κίνητρο, ενσυναίσθηση και κοινωνικές δεξιότητες). Η μεταβλητή αυτή έχει μέσο όρο 3,07 και τυπική απόκλιση 1,04. Για τη μεταβλητή που μόλις δημιουργήσαμε θα εφαρμόσουμε το μοντέλο της απλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την ευζωία.

**Πίνακας 12:** Πίνακας παλινδρόμησης

<b>F = 9,446</b>	<b>Ευζωία</b>
<b>R<sup>2</sup> Adj = 0,031</b>	<b>B</b>
Συναισθηματική νοημοσύνη	0,178*

\* Στατιστικά σημαντική μεταβλητή για  $\alpha = 0.05$

Από το μοντέλο παλινδρόμησης που εφαρμόσαμε παρατηρούμε πως η μεταβλητή συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα της μεταβλητής ευζωία, καθώς είναι στατιστικά σημαντική. Δηλαδή, εάν αυξηθεί η συναισθηματική νοημοσύνη κατά μία μονάδα, η ευζωία θα αυξηθεί κατά 0,178 μονάδες.

Το τελευταίο βήμα θα είναι να γίνει η ρυθμιστική ανάλυση (moderation analysis) με την διαδικασία PROCESS v3.5 του SPSS. Στη διαδικασία αυτή, για τη ρυθμιστική ανάλυση, θα επιλέξουμε να ελέγξουμε τις επιμέρους μεταβλητές του ερωτηματολογίου «Έρευνα των μεγάλων πέντε διαστάσεων της προσωπικότητας» (ρυθμιστικές μεταβλητές), ως διαστάσεις στη σχέση της ευζωίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Στα αποτελέσματα που ακολουθούν παρουσιάζεται το outpout του SPSS για την ρυθμιστική ανάλυση. Τα αποτελέσματα της ρυθμιστικής ανάλυσης μας δείχνουν πως η αλληλεπίδραση των υπολοίπων δεν είναι στατιστικά σημαντική για καμία από τις ρυθμιστικές μεταβλητές που επιλέξαμε. Αυτό μπορούμε να το διαπιστώσουμε, παρατηρώντας τη στήλη **P** της αλληλεπίδρασης (interaction(s)), όπου όλες οι τιμές είναι μεγαλύτερες του 0,05, καθώς και τα διαστήματα εμπιστοσύνης της αλληλεπίδρασης τα οποία περιέχουν το μηδέν.

Πιο συγκεκριμένα, από τους πίνακες 13, 14 φαίνεται πως το  $R^2$  είναι αρκετά μικρό (0,26) και πως καμία από τις μεταβλητές συναισθηματική νοημοσύνη και δεκτικότητα στην εμπειρία, δεν είναι στατιστικά σημαντικές, καθώς το ίδιο ισχύει και για την αλληλεπίδραση των υπολοίπων τους. Για τους πίνακες 15, 16 μπορούμε να πούμε πως το  $R^2$  είναι κάπως μεγαλύτερο (0,36), αλλά και πάλι καμία από τις μεταβλητές συναισθηματική νοημοσύνη και εξωστρέφεια δεν είναι στατιστικά σημαντικές, καθώς το ίδιο ισχύει και για την αλληλεπίδραση των υπολοίπων τους. Στους πίνακες 17, 18 ο δείκτης  $R^2$  είναι εξαιρετικά μικρός (0,20) και καμία από τις μεταβλητές δεν είναι στατιστικά σημαντική, όπως στις προηγούμενες αναλύσεις. Από τους επόμενους πίνακες 19, 20, φαίνεται πως το  $R^2$  είναι 0,36 γεγονός που μας ικανοποιεί αλλά βλέπουμε και πάλι πως η αλληλεπίδραση των

υπολοίπων δεν είναι στατιστικά σημαντική, βέβαια αυτή τη φορά βλέπουμε πως η μεταβλητή νευρωτισμός είναι στατιστικά σημαντική, κάτι το οποίο δεν έχει ιδιαίτερη σημασία στην ρυθμιστική ανάλυση. Τέλος, από τους πίνακες 21, 22 βλέπουμε, πως ο δείκτης  $R^2$  είναι 0,25 και πως καμία από τις μεταβλητές συναισθηματική νοημοσύνη και ευσυνειδησία δεν είναι στατιστικά σημαντικές, όπως το ίδιο ισχύει και για την αλληλεπίδραση των υπολοίπων τους.

**Πίνακας 13,14:** Αποτελέσματα ρυθμιστικής ανάλυσης με εξαρτημένη μεταβλητή την ευζωία, ανεξάρτητη την συναισθηματική νοημοσύνη και ρυθμιστική μεταβλητή την δεκτικότητα στην εμπειρία

Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,26	,07	,95	6,34	3,00	265,00	,00

Model	Coeff	se	t	P	LLCI	ULCI
Constant	4,30	1,11	3,87	,00	2,11	6,49
Συναισθηματική νοημοσύνη	-,33	,36	-,92	,36	-1,03	,37
Δεκτικότητα στην εμπειρία	-,07	,32	-,22	,82	-,70	,55
Interaction(s)	,13	,10	1,30	,19	-,07	,32

**Πίνακας 15, 16:** Αποτελέσματα ρυθμιστικής ανάλυσης με εξαρτημένη μεταβλητή την ευζωία, ανεξάρτητη την συναισθηματική νοημοσύνη και ρυθμιστική μεταβλητή την εξωστρέφεια

Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,36	,13	,88	13,30	3,00	265,00	,00

Model	coeff	se	t	P	LLCI	ULCI
Constant	3,16	,91	3,48	,00	1,37	4,94
Συναισθηματική νοημοσύνη	-,15	,29	-,51	,61	-,73	,43
Εξωστρέφεια	,31	,27	1,15	,25	-,22	,85
Interaction(s)	,07	,08	,78	,44	-,10	,23

**Πίνακας 17, 18:** Αποτελέσματα ρυθμιστικής ανάλυσης με εξαρτημένη μεταβλητή την ευζωία, ανεξάρτητη την συναισθηματική νοημοσύνη και ρυθμιστική μεταβλητή την τερπνότητα

Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,20	,04	,98	3,75	3,00	265,00	,01

Model	coeff	se	T	P	LLCI	ULCI
Constant	4,11	1,22	3,38	,00	1,71	6,50
Συναισθηματική νοημοσύνη	-,06	,39	-,14	,89	-,83	,72
Τερπνότητα	-,03	,32	-,10	,92	-,67	,60
Interaction(s)	,05	,10	,53	,60	-,14	,25

**Πίνακας 19, 20 :** Αποτελέσματα ρυθμιστικής ανάλυσης με εξαρτημένη μεταβλητή την ευζωία, ανεξάρτητη την συναισθηματική νοημοσύνη και ρυθμιστική μεταβλητή τον νευρωτισμό

Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,36	,13	,89	13,15	3,00	265,00	,00

Model	coeff	se	T	P	LLCI	ULCI
Constant	6,46	,81	7,96	,00	4,86	8,06
Συναισθηματική νοημοσύνη	-,18	,23	-,82	,41	-,63	,26
Νευρωτισμός	-,87	,30	-2,92	,00	-1,46	-,28
Interaction(s)	,11	,09	1,21	,23	-,07	,28

**Πίνακας 21, 22:** Αποτελέσματα ρυθμιστικής ανάλυσης με εξαρτημένη μεταβλητή την ευζωία, ανεξάρτητη την συναισθηματική νοημοσύνη και ρυθμιστική μεταβλητή την ευσυνειδησία

Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,25	,06	,95	5,95	3,00	265,00	,00

Model	coeff	se	t	P	LLCI	ULCI
Constant	3,03	1,05	2,90	,00	,97	5,10
Συναισθηματική νοημοσύνη	,12	,34	,36	,72	-,55	,79
Ευσυνειδησία	,29	,28	1,03	,30	-,26	,83
Interaction(s)	,00	,09	-,04	,97	-,17	,17

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup>

### ΣΥΖΗΤΗΣΗ

#### 8.1. Συμπεράσματα της έρευνας

Η συναισθηματική νοημοσύνη συσχετίζεται θεωρητικά με αρκετές σημαντικές ανθρώπινες αξίες, συμπεριλαμβανομένης της ικανοποίησης από τη ζωή, την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων και την επιτυχία σε επαγγέλματα, όπως αυτά που αφορούν την ηγεσία, τα οποία εμπλέκουν σε σημαντικό βαθμό συναισθηματικές πληροφορίες, (Palmer, Walls, Burgers & Stough 2001, Salovey & Mayer 1990).

Ως προς αυτή τη κατεύθυνση, ο στόχος της παρούσας μελέτης είναι να προσπαθήσουμε να εξετάσουμε, εάν η συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη εκφράζει μία από τις σημαντικότερες ανθρώπινες αξίες που σχετίζονται με την ικανοποίηση από τη ζωή (Salovey & Mayer 1990) των εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα στην Ελλάδα και συνάμα να διερευνήσει τον δυναμικό ρυθμιστικό ρόλο των πέντε μεγάλων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας σε αυτή τη σχέση.

Τα αποτελέσματα της μελέτης υποστήριξαν την πρώτη μας υπόθεση, δείχνοντας ότι η συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη σχετίζεται θετικά με την υποκειμενική ευημερία των εργαζομένων, επιβεβαιώνοντας τα ευρήματα ενός συνόλου μελετών, τα οποία υποδηλώνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συσχετίζεται ισχυρά με μια ποικιλία αποτελεσμάτων που σηματοδοτούν την κοινωνικό-συναισθηματική επιτυχία, συμπεριλαμβανομένων της συχνότερης θετικής επίδρασης, της μεγαλύτερης ικανοποίησης από τη ζωή και της ευημερίας (Zeidner, Mathews & Roberts, 2009).

Αυτό μπορεί να εξηγηθεί με τη λογική ότι: οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, οι οποίοι διαθέτουν την ικανότητα να ρυθμίζουν αποτελεσματικά τα συναισθήματά τους και να βοηθούν τους άλλους να ρυθμίζουν με



επιτυχία τα δικά τους συναισθήματα, είναι πιθανόν να προκαλέσουν θετικά συναισθήματα με εκείνους τους οποίους αλληλεπιδρούν στο χώρο της εργασίας και το οποίο με τη σειρά του θα μπορούσε να οδηγήσει σε υψηλότερη αίσθηση υποκειμενικής ευημερίας. Επίσης, επειδή η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει στη δημιουργία στοργικών σχέσεων, καθώς και στη δημιουργία μιας ζεστής ατμόσφαιρας στο χώρο της εργασίας, έχει ως αποτέλεσμα την ενίσχυση των θετικών συναισθημάτων και την πρόληψη των εντάσεων και των συγκρούσεων. Επιπλέον, οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη χρησιμοποιούν διάφορες στρατηγικές για τη δημιουργία θετικών συναισθημάτων, το οποίο συμπίπτει με τη θεωρία των θετικών συναισθημάτων (Fredrickson, 1998, 2001). Τα συναισθήματα αυτά, ενισχύουν τη δημιουργική επίλυση των προβλημάτων (Issen, Daubman & Nowioki, 1987) και λειτουργούν ρυθμιστικά απέναντι στο άγχος (Tugade & Fredrickson, 2004). Αυτό, οδηγεί τους εργαζόμενους ώστε να μπορέσουν να αποκτήσουν τους απαραίτητους πνευματικούς και κοινωνικούς πόρους για την προώθηση της ικανοποίησής τους από την εργασία (Brackett et al, 2010), για τη βελτίωση της ποιότητας των σχέσεων και της γενικής τους ευημερίας.

Το εξαιρετικό εύρημα σε αυτή τη μελέτη, είναι η αποτυχία των πέντε μεγάλων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας να επηρεάσουν τη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ευζωίας. Τα αποτελέσματά μας δεν έδειξαν ότι τα μεγάλα πέντε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας διαδραματίζουν κάποιο ρυθμιστικό ρόλο σε αυτή τη σχέση και συνεπώς η δεύτερη υπόθεσή μας δεν επαληθεύτηκε. Ο προσδιορισμός της προσωπικότητας, δείχνει να αποτυγχάνει να αλλάξει ουσιαστικά τις συσχετίσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης με την υποκειμενική ευημερία και είναι συνεπής με τα ευρήματα του Hills και Argyle (2001).

Αυτό μπορεί να εξηγηθεί ως εξής: η προσωπικότητα δεν είναι πάντα η κινητήρια δύναμη πίσω από την υποκειμενική ευημερία. Αυτή η κατανόηση επιτρέπει

την επανερμηνεία προηγούμενων ερευνών που δείχνουν τη σημασία του νευρωτισμού και της εξωστρέφειας στην υποκειμενική ευημερία (Vitterso 2001, Vitterso & Nilsen, 2002). Έτσι υπό ιδανικές συνθήκες μέτρησης και επιλογής δείγματος, η υποκειμενική ευημερία είναι κατά κύριο λόγο μια εκτίμηση της ευχάριστης και δυσάρεστης επίδρασης. Αυτό είναι ένα χαρακτηριστικό των ατόμων, το οποίο είναι πιθανώς και βιολογικό χαρακτηριστικό. Με αυτό τον τρόπο, η βιολογία συνδέεται με την ψυχολογία, ενθαρρύνοντας τη συνεχιζόμενη εμπειρία του ευχάριστου, βάσει επηρεασμού σε όλο τον κύκλο ζωής. Αυτό όχι μόνο παρέχει κίνητρο για ζωή, αλλά είναι υπεύθυνο για την σταθερότητα της υποκειμενικής ευημερίας (Davern – Cummins, Stokes, 2007).

Ωστόσο, μια μελέτη του Bao Chun (2012), έδειξε την εξωστρέφεια ως ρυθμιστή που επηρεάζει τη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης με άλλες μεταβλητές. Επιπλέον μια μετα-ανάλυση των Deneve & Cooper (1998), ανέφερε συσχετισμούς μεταξύ της εξωστρέφειας και της υποκειμενικής ευημερίας. Τα αποτελέσματα αυτά όμως, δεν είναι πλήρως συμβατά με την προσωπική παρατήρηση. Οι περισσότεροι άνθρωποι μπορεί να φαίνεται ότι έχουν ένα μεγάλο αριθμό φίλων και γνωστών, χωρίς να είναι ιδιαίτερα κοινωνικοί. Τα παραπάνω αποτελέσματα έρχονται επίσης σε αντίθεση με τις ιδέες των κλασικών φιλοσόφων. Επί παραδείγματι, ο Αριστοτέλης και ο Επίκουρος, οι οποίοι είχαν δώσει μεγάλη σημασία στην ανθρώπινη ευτυχία, στη συνταγή τους για την ευτυχία περιελάμβαναν απόσυρση από πολλές κοινωνικές πτυχές της ζωής και μια ήσυχη, ειρηνική ύπαρξη σε μια σχετική μοναξιά (Hills & Argyle, 2001). Με βάσει τα παραπάνω στοιχεία, θα μπορούσαμε να υποθέσουμε τους λόγους για τους οποίους τα πέντε μεγάλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας δεν εμφάνισαν κάποιο ρυθμιστικό ρόλο στη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ευζωίας, ενώ η σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ευζωίας, παρέμεινε σημαντικά θετική.

Λαμβάνοντας υπόψη μας, ότι ελάχιστες μελέτες έχουν δοκιμάσει υποθέσεις σχετικά με το ρυθμιστικό ρόλο των πέντε μεγάλων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας στη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ευζωίας, το πεδίο μελέτης φαίνεται να βρίσκεται σε αρχικό στάδιο, με αποτέλεσμα να έχουμε ελάχιστα στοιχεία προηγούμενων μελετών, έτσι ώστε να συγκρίνουμε τα δικά μας αποτελέσματα. Συνεπώς, μια μελλοντική έρευνα, θα κληθεί να δώσει απαντήσεις σε ερωτήματα που μένουν αναπάντητα.

## **8.2. Συνεισφορά της έρευνας**

Η μελέτη μας προσθέτει στην υπάρχουσα έρευνα δημιουργώντας ένα θεωρητικό πλαίσιο, που εξηγεί πώς η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει την ευζωία των εργαζομένων, χρησιμοποιώντας στατιστικούς ελέγχους για τον δυνητικό ρυθμιστικό ρόλο που διαδραματίζουν τα πέντε μεγάλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας σε αυτή τη σχέση. Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, οι μελέτες που έχουν ασχοληθεί με το συγκεκριμένο θέμα είναι ελάχιστες και η παρούσα έρευνα προσφέρει στη κάλυψη αυτού του κενού. Το θεωρητικό μας μοντέλο, τοποθετεί την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη σε ένα πλαίσιο πορείας ζωής των εργαζομένων. Τα αποτελέσματά μας δείχνουν, ότι η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη δεν είναι απλά στιγμιαία, αλλά έχει μεγαλύτερη σημασία για το άτομο, καθώς παρεμβαίνει στο πλαίσιο ζωής του και πέρα από αυτή.

Όσον αφορά το εργασιακό περιβάλλον, η μελέτη μας, μπορεί να έχει κάποια εφαρμογή, παρέχοντας ένα πιθανό πλαίσιο για τους ηγέτες, καθώς σχεδιάζουν και εφαρμόζουν διάφορες στρατηγικές, λαμβάνοντας υπόψη τους και εκτιμώντας την ευημερία των εργαζομένων. Εάν η ευημερία θεωρείται σημαντική, θα πρέπει να αποτελέσει μέρος τόσο της προσπάθειας των ηγετών, όσο και των ίδιων των ατόμων. Η

παρούσα εργασία μπορεί να ευαισθητοποιήσει τους ηγέτες, έτσι ώστε να αυξήσουν την επιρροή τους στην ευζωία, αυξάνοντας τη συναισθηματική τους νοημοσύνη. Επίσης, μπορεί να τους βοηθήσει να εντοπίσουν παράγοντες που προστατεύουν τα άτομα που ανήκουν στον οργανισμό από τη δυστυχία και προάγουν την ευημερία, σχεδιάζοντας παρεμβάσεις και προγράμματα πρόληψης, τόσο σε επίπεδο οργανισμού, όσο και σε εθνικό επίπεδο.

### **8.3. Περιορισμοί της έρευνας και Προτάσεις**

Παρ' όλα αυτά τα οποία αναφέρθηκαν προηγουμένως, τα ευρήματα αυτής της μελέτης πρέπει να ερμηνευθούν με προσοχή, καθώς η μελέτη παρουσιάζει μια σειρά περιορισμών, οι οποίοι συμβάλλουν στις αδυναμίες της και θα πρέπει να αντιμετωπιστούν σε μελλοντική έρευνα. Αρχικά, τα δεδομένα συλλέχθηκαν αποκλειστικά μέσω της μεθόδου των αυτο-αναφορών, χωρίς να συμπεριληφθούν άλλες πηγές. Η ικανοποίηση από τη ζωή δεν είναι αντικειμενική εμπειρία και συνεπώς η ακρίβεια των αναφορών των ερωτηθέντων δεν μπορεί να επαληθευθεί (Schwartz, 1987), ενώ παράλληλα έχει αποδειχθεί ότι κυμαίνεται σε σύντομα χρονικά διαστήματα (Lucas, Diener & Suh, 1996). Κατά συνέπεια, οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν στη μελέτη μας, μπορεί να έχουν διογκωθεί ή μειωθεί λόγω της μεροληψίας των ατόμων, τα οποία ήταν επιρρεπή σε προκαταλήψεις (Kahneman & Kruger, 2006), καθώς όπως ήδη έχουμε αναφέρει κάθε άτομο είναι ξεχωριστό και δεν αντιλαμβάνεται τα πράγματα με παρόμοιο τρόπο, με αποτέλεσμα η υποκειμενική ευημερία να αποτυπώνεται σύμφωνα με την προσωπική εκτίμηση των ερωτώμενων. Ιδανικά μια τέτοια έρευνα θα περιελάμβανε και μεθόδους αναφορών από διαφορετικούς ερωτηθέντες, καθώς και άλλες εκθέσεις μαζί με τα ερωτηματολόγια αναφοράς.

Επιπλέον, όπως επισημαίνουν οι Giannini, Hall και d' Ercole (2007), ο δείκτης που χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της ευζωίας είναι μια ασταθής και περιορισμένη μεταβλητή. Τα άτομα καλούνται να κατατάξουν την ικανοποίησή τους από τη ζωή σε μια κλίμακα από το 0 έως το 10. Επίσης, ο δείκτης για να είναι αξιόπιστος θα πρέπει να είναι ικανός να δίνει ίδια αποτελέσματα σε επαναλαμβανόμενες μετρήσεις (Van Hoorn 2007). Έτσι, θα ήταν ενδιαφέρον εάν επαναλαμβανόταν η έρευνα διαχρονικά, για να μπορέσουμε να αποκομίσουμε πολύτιμες πληροφορίες για το πόσο συχνά και έντονα τα άτομα αισθάνονται ικανοποιημένα από τη ζωή τους. Η ευζωία των ατόμων που ανήκουν σε διαφορετικές ηλικιακές ομάδες, περιοχές και τύπους επαγγελμάτων, θα μπορούσαν να συγκριθούν, έτσι ώστε οι ηγέτες αξιοποιώντας αυτά τα ευρήματα, να αντλήσουν πολύτιμες πληροφορίες που θα μπορούσαν να φανούν χρήσιμες, έτσι ώστε να σχεδιάσουν καλύτερα, πολιτικές (Diener, 2000), που θα ενισχύουν τα άτομα να ζουν σύμφωνα με αυτό που τα ίδια εκτιμούν ως καλή ζωή. Συνάμα, οι οργανισμοί θα μπορούσαν να αναπτύξουν προγράμματα, τα οποία θα εμπλέκουν τους υπαλλήλους αποτελεσματικά και θα τους βοηθούν να συνειδητοποιήσουν τους παράγοντες κινδύνου για την ευζωία τους παρέχοντας δεξιότητες, έτσι ώστε να αναλαμβάνουν και οι ίδιοι την ευθύνη για την ευημερία τους, στο πλαίσιο της εργασίας τους, αλλά και πέρα από αυτή.

Ένα δεύτερο ζήτημα, το οποίο είναι κοινό στις περισσότερες έρευνες, είναι το ζήτημα του μεγέθους του δείγματος, το οποίο δυσκολεύει τη γενίκευση των ευρημάτων. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν για την παρούσα μελέτη αποτελούν δείγμα ευκολίας, το οποίο ενδέχεται να περιορίσει την γενικευσιμότητα των αποτελεσμάτων μας. Χρειάζεται ένα αντιπροσωπευτικότερο δείγμα, που θα περιλαμβάνει περισσότερες δημόσιες υπηρεσίες, για να αξιολογήσουμε τις επιπτώσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ευζωία των εργαζομένων. Συνάμα, το δείγμα μας προέρχεται μόνο από μεγάλα αστικά κέντρα. Ενδιαφέρον λοιπόν θα ήταν, σε

μελλοντική έρευνα να συμπεριληφθούν άτομα τα οποία εργάζονται σε απομακρυσμένες περιοχές, έτσι ώστε χρησιμοποιώντας ένα μεγαλύτερο και ποικίλο δείγμα, ενδεχομένως να μπορέσουμε να εντοπίσουμε πιθανά προβλήματα που επηρεάζουν τα αποτελέσματα της υποκειμενικής ευημερίας με άγνωστο τρόπο.

Κατά τρίτον, τα εργαλεία μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν στη μελέτη, ήταν πρωτότυπα στην Αγγλική γλώσσα και στη συνέχεια μεταφράστηκαν στην Ελληνική, στοιχείο που μπορεί να επηρεάσει την ακρίβεια απόκρισης των συμμετεχόντων, καθώς μια άλλη δυσκολία στη μέτρηση της υποκειμενικής ευημερίας είναι ότι τα άτομα μπορούν να ερμηνεύσουν με διαφορετικό τρόπο τη γλώσσα της έρευνας, παρά την προσπάθεια που καταβάλλεται στη χρήση σαφών ερωτήσεων (Adler & Seligman, 2016). Η δημιουργία εργαλείων μέτρησης σύμφωνα με το ελληνικό λεξιλόγιο, τα οποία ταιριάζουν στον πολιτισμό μας, θα ήταν μια πρόκληση. Επίσης, τα ερωτήματα των ερωτηματολογίων θα πρέπει να βελτιωθούν περαιτέρω, ώστε να συμπεριλαμβάνουν περισσότερες εμπειρίες και αξιολογήσεις σχετικά με τη χρήση του χρόνου (Kahneman et al, 2004). Επί παραδείγματι, θα μπορούσαν να προστεθούν ερωτήσεις που διερευνούν συγκεκριμένες πτυχές ευημερίας, όπως η ισορροπία μεταξύ εργασίας και οικογένειας, ο χρόνος που περνάει το άτομο με φίλους και συναδέλφους, ο χρόνος για αναψυχή, καθώς και πως αισθάνονται για τη σωματική και ψυχική τους υγεία.

Όσον αφορά τα ερωτηματολόγια για τα πέντε μεγάλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, αυτά μετρούν κυρίως κάτι αφηρημένο, όπως τα συναισθήματα (Zeidner & Shemesh, 2010). Επίσης απαιτούν από τους συμμετέχοντες να συμπληρώνουν εκτεταμένες κλίμακες σε μεγάλες συνεδρίες (Extremera – Berrocal, 2006), έτσι ώστε τα άτομα που συμμετέχουν στην έρευνα να απεικονίσουν περισσότερες συναισθηματικές εμπειρίες (Boyle, Mathes & Saklofske, 2008), ενώ στη δική μας μελέτη αυτό πραγματοποιήθηκε σε μία μόνο φορά. Επίσης, ο ρόλος των

ρυθμιστικών παραγόντων είναι ακόμη ασαφής και χρειάζεται σημαντικός έλεγχος για αυτούς τους παράγοντες, έτσι ώστε οι μελλοντικές έρευνες να βοηθήσουν στην επίλυση πολλών ζητημάτων που εκκρεμούν (Zeidner, Mathews & Roberts, 2012).

Τέλος, η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αναφέρει, ότι αρκετά μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης συνδέονται στενά με τη θεωρία της προσωπικότητας και συγκεκριμένα με τα μικτά μοντέλα των Bar- on και Goleman. Υποσυστατικά τους, όπως η αποφασιστικότητα, η διαπροσωπική αποτελεσματικότητα, η ενσυναίσθηση, ο έλεγχος των παρορμήσεων, η κοινωνική υπευθυνότητα και η αξιολόγηση της πραγματικότητας, θεωρήθηκαν μέρη της προσωπικότητας (McCrae, 2000). Από την άλλη πλευρά, λαμβάνοντας υπόψη μας, ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι σταθερά με την πάροδο του χρόνου και ελάχιστες αλλαγές μπορούν να επέλθουν, ενώ η συναισθηματική γνώση και οι δεξιότητες που περιλαμβάνει η συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να διδαχθούν και να αναπτυχθούν (Bracket, Rivers, Reyes & Salovey, 2010β), Θα προτείνουμε λοιπόν, την αύξηση της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων με διάφορα προγράμματα που θα παρέχουν ευκαιρίες ανάπτυξης των συναισθηματικών τους δεξιοτήτων , έτσι ώστε αυτοί να ζήσουν μια καλή ζωή. Η ενίσχυση των συναισθηματικών ικανοτήτων των ηγετών αλλά και των υπαλλήλων, θα μπορούσε να ωφελήσει όχι μόνο τους ίδιους, αλλά και τους οργανισμούς.

#### **8.4. Επίλογος**

Ένα πλήθος ερευνών έχει καταδείξει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη ενώνει το πεδίο των συναισθημάτων και της νοημοσύνης, διακρίνοντας τα συναισθήματα ως επικουρικές πηγές πληροφοριών, που χρησιμεύουν για να κατανοήσουμε το περιβάλλον και να περιηγηθούμε σε αυτό (Salovey & Grewal, 2005). Στο κλασικό βιβλίο του Whyte (1956), Οργάνωση και Άνθρωπος, οι αποτελεσματικοί ηγέτες περιγράφονται ως άτομα, τα οποία λαμβάνουν ορθολογικές αποφάσεις. Ωστόσο, οι έρευνες που

ακολούθησαν κατέδειξαν ότι τα συναισθήματα αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινής ζωής και είναι αδιαχώρητα από το εργασιακό περιβάλλον (Ashforth & Humphreys, 1995, Ashkanasy, 1996). Εν κατακλείδι:

"Η εργασία αφορά την αναζήτηση του καθημερινού νοήματος καθώς και της αφορμής για αναγνώριση και ανταμοιβή, της έκπληξης αντί της αδράνειας, με λίγα λόγια την αναζήτηση για ένα είδος ζωής, παρά για ένα είδος θανάτου από Δευτέρα έως Παρασκευή" (Studs Terkel).



## ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Adler A., Seligman M. E. P.(2016), Using wellbeing for public policy: Theory, measurement, recommendations. *International Journal of Wellbeing*, 6(1), 1-35.

Alatartseva E., Barysheva G. (2015), Well-being: subjective and objective aspects, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 166 (2015), pp. 36 – 42.

Anand R., Udaya Suriyan G. (2010), Emotional Intelligence and Its Relationship with Leadership Practices, *Vol 5, No 2*, pp. 65 – 76.

Andi H. K.(2012), Relationships Between Emotional Intelligence And The Big Five In Youths, *Institut Penyelidikan Pembangunan Belia Malaysia, Malaysian Journal of Youth Studies*, pp. 125-135.

Andrews F. M. (1974), Social indicators of perceived life quality, *Social Indicators Research I* 279-299.

Antonakis J., Ashkanasy N. M., Dasborough M. T. (2009), Does leadership need emotional intelligence?, *The Leadership Quarterly* 20, pp. 247–261.

Austin A.(2015), On well-being and public policy: Are we capable of questioning the hegemony of happiness?, *Social Indicators Research* 127(1), pp. 1-22.

Bar-On R. (2006), *The\_Bar-On\_Model\_of\_Emotional-Social\_Intelligence*, pp. 3.

Benliel P., Somech A.(2014), The health and performance effects of participative leadership: Exploring the moderating role of the Big Five personality dimensions, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 23, No. 2, pp. 277 - 294.

Block J.(2010), The Five-Factor Framing of Personality and Beyond: Some Ruminations, *Psychological Inquiry*, 21: 2–25.

Boyatzis R. (2007), *Competencies in the 21st century*, pp. 8.

Boyle G. J., Matthews G. , Saklofske D. H. (2008), *Handbook of Personality Theory and Assessment: Personality Theories and Models*, Vol. 1,2, Διαθέσιμο στο σύνδεσμο:

<http://dspace.vnbrims.org:13000/xmlui/bitstream/handle/123456789/4327/The%20SAGE%20Handbook%20of%20Personality%20Theory%20and%20Assessment%20Personality%20Theories%20and%20Models.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

- Brackett M. A., Rivers S. E. and Salovey P. (2011), Emotional Intelligence: Implications for Personal, Social, Academic, and Workplace Success, *Social and Personality Psychology Compass* 5/1 (2011): 88–103, 10.1111/j.1751-9004.2010.00334.x.
- Brackett M. A., Palomera R., Mojsa-Kaja J., Reyes M. R. & Salovey P.(2010), Emotion-regulation ability, burnout, and job satisfaction among british secondary-school teachers, *Psychology in the Schools*, Vol. 47(4), 2010, pp. 406 – 417.
- Bradburn N. M.(1970), *The Structure of Psychological Well-Being*. Chicago, 111.: Aldine Publishing Co., Pp. xvi+318.
- Brouzos A., Vassilopoulos S. P., Boumpouli C.(2016), Adolescents’ Subjective And Psychological Well-Being: The Role Of Meaning In Life, *Hellenic Journal of Psychology*, Vol. 13, pp. 153-169.
- Bryson A., Stokes L. (2017), Does employees’ subjective well-being affect workplace performance?, pp. 1-38.
- Buehler D., Sharma R., Stein W.(2019), Personality traits in Southeast Asia – Evidence from rural Thailand and Vietnam, pp. 5.
- Butler C. J., Chinowsky P. S. (2006), Emotional Intelligence and Leadership Behavior in Construction Executives, pp. 120.
- Cakan M., Altun S.(2005), Adaptation of an emotional intelligence scale for Turkish educators, *International Education Journal*, 2005, 6(3), 367-372.
- Chamorro-Premuzic T., Bennett E., Furnham A. (2007), The happy personality: Mediatlional role of trait emotional intelligence, *Personality and Individual Differences* 42, pp. 1633–1639.
- Cherniss C. (2000), *Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters*, pp.10.
- Cherniss C. (2007), *Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters*, pp. 1-14. Διαθέσιμο στο σύνδεσμο: [http://www.eiconsortium.org/pdf/what\\_is\\_emotional\\_intelligence.pdf](http://www.eiconsortium.org/pdf/what_is_emotional_intelligence.pdf).
- Chopra P. K., Kanji G. K. (2010), Emotional intelligence: A catalyst for inspirational leadership and management excellence, pp. 977-978.
- Chou P.(2015), The Effects of Workplace Social Support on Employee’s Subjective Well-Being, *European Journal of Business and Management*, Vol.7, No.6, pp. 8 – 19.

- Conceição P., Bandura R. (2008), Measuring Subjective Wellbeing: A Summary Review of the Literature, pp. 1 – 35.
- Corr P. J., Matthews G.(2009), The Cambridge Handbook of Personality Psychology, Cambridge University Press, pp. 1-850.
- Cummins R. A., Nistico H. (2002), Maintaining Life Satisfaction: The Role Of Positive Cognitive Bias, Journal Happiness Studies 3: 37–69.
- Danvila del Valle I., Sastre Castillo M. Á., Tovar E. M. (2013), The importance of professional competencies in the development of emotional intelligence, Revista Internacional de Organizaciones, nº 10, pp. 156–179.
- Davern M. T., Cummins R. A. & Stokes M. A. (2007), Subjective Wellbeing as an Affective-Cognitive Construct, J Happiness Stud (2007) 8:429–449.
- DeNeve K. M., Copper H.(1998), The Happy Personality: A Meta-Analysis of 137 Personality Traits and Subjective Well-Being, Psychological Bulletin 1998, Vol. 124, No. 2, 197-229.
- DeYoung C. G., Hirsh J. B., Shane M. S., Papademetris X., Rajeevan N., Gray J. R. (2010), Testing Predictions From Personality Neuroscience: Brain Structure and the Big Five, Psychological Science 21(6):820-8.
- Dhani P., Dr. Sharma T.(2016), Emotional Intelligence; History, Models And Measures, pp. 189.
- Di Fabio A., Kenny M. E. (2016), Promoting Well-Being: The Contribution of Emotional Intelligence, Διαθέσιμο στο σύνδεσμο: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2016.01182/full?>.
- Di Fabio A., Kenny M. E. (2016), Promoting Well-Being: The Contribution of Emotional Intelligence, Διαθέσιμο στο σύνδεσμο: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2016.01182/full?>.
- Diener E. (2000), Subjective Well-Being: The Science of Happiness and a Proposal for a National Index, pp. 34 – 43.
- Diener E., Suh E. M., Lucas R. E., Smith H. L. (1999), Subjective Well-Being: Three Decades of Progress, Psychological Bulletin 1999, Vol. 125, No. 2, pp. 276-302.
- Dodge R., Daly A. Huyton P., J., Sanders L. D. (2012), The challenge of defining wellbeing, International Journal of Wellbeing, 2(3), 222-235.

- Dolan P., Metcalfe R. (2012), *Measuring Subjective Wellbeing: Recommendations on Measures for use by National Governments*, *Jnl Soc. Pol.* (2012), 41, 2, 409–427 C Cambridge University Press 2012 doi:10.1017/S0047279411000833.
- Elkins R., Kassenboehmer S., Schurer S.(2016), *The Malleability of Personality Traits in Adolescence*, (ARC Centre of Excellence for Children and Families over the Life Course) Institute for Social Science Research, The University of Queensland, pp. 1-37.
- Extremera N., Fernández - Berrocal P. (2006), *The Spanish Journal of Psychology* 2006, Vol. 9, No. 1, 45-51.
- Extremera N., Rey L. (2016), *Ability emotional intelligence and life satisfaction: Positive and negative affect as mediators*, *Personality and Individual Differences* 102, pp. 98–101.
- Fambrough M., Hart R. K.(2008), *Emotions in Leadership Development: A Critique of Emotional Intelligence*, pp. 748.
- Feingold A. (1994), *Gender Differences in Personality: A Meta-Analysis*, *Psychological Bulletin* 1994, Vol. 116, No. (3), 429-456 .
- Fernández - Berrocal P., Extremera N. (2006), *Emotional intelligence: A theoretical and empirical review of its first 15 years of history*, pp. 8-9.
- Fernández - Berrocal P., Extremera N. (2006), *Special issue on emotional intelligence: An overview*, *Psicothema*, Vol. 18, supl., pp. 1-6.
- Field (2016), *Η διερεύνηση της στατιστικής με τη χρήση του SPSS της IBM.*
- Fredrickson B. L. (2013), *Positive Emotions Broaden and Build*, *Advances in Experimental Social Psychology*, Volume 47, pp. 1 – 53.
- Fredrickson B. L., Joiner T. (2002), *Positive Emotions Trigger Upward Spirals Toward Emotional Well-Being*, *American Psychological Society* VOL. 13, NO. 2, pp. 172 – 175.
- Friberg Å.(2007), *An Empirical Evaluation of Online Privacy Concerns with a Special Focus on the Importance of Information Transparency and Personality Traits*, *LICENTIATE THESIS*, pp. 1-94.
- Funder D. C., Fast L. A. (2010), *Personality in Social Psychology*, Gilbert, D. & Fiske, S. (Eds.), *The Handbook of Social Psychology* (5<sup>th</sup> Ed.), *In press*.

- Gardner L., Stough C.(2002), Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers, *Leadership & Organization Development Journal* 23(2):68-78.
- Gayathri N., Dr. Meenakshi K. (2013), A Literature Review of Emotional Intelligence, pp. 42.
- George J. M. (2000), Emotions and leadership: The role of emotional intelligence, pp. 1027 – 1055.
- Goldberg L.R. (1993), The Structure of Phenotypic Personality Traits, *American Psychologist*, Vol. 48, No. 1, pp. 26-34.
- Goleman D. (1998), What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, pp. 1 – 11.
- Goleman D. (1998), Working With Emotional Intelligence, pp. 1-18.
- Goleman D. (2000), Leadership That Gets Results, *Harvard Business Review*, pp. 82 – 87.
- Goleman D., Boyatzis R.E., McKee A. (2002), Primal leadership realizing the power of emotional intelligence, Boston: The Harvard Business Review Press, 352 pages, Reviewed by Stan Patterson, pp. 76-80.
- Grant A.M., Christianson M. K., Price R. H. (2007), Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs, pp. 51-63 Διαθέσιμο στο σύνδεσμο: <https://pdfs.semanticscholar.org/4c74/aed570b388f74e6796ac768306e45e259ce3.pdf>.
- Harms P. D., Crede M. (2010), Emotional Intelligence and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis, pp. 5 – 6.
- Hartung P.I J., Taber B. J. (2008), Career Construction and Subjective Well-Being, *Journal of Career Assessment* 16(1):75-85.
- Heinström J.(2013), Personality theory, pp. 2, 4.
- Higgs M. (2002), Do leaders need emotional intelligence? A study of the relationship between emotional intelligence and leadership change, pp. 6.
- Hill P. L. , Mroczek D. K., Young R. K. (2014), Personality Traits as Potential Moderators of Well-Being, Stability of Happiness, Theories and Evidence on Whether Happiness Can Change, Chapter 12, pp. 245-259.

- Hills P. & Argyle M. (2001), Happiness, introversion-extraversion and happy introverts, *Personality and Individual Differences* 30(4):595-608.
- Hopkins M. M., O'Neil D., Passarelli A. M., Bilimoria D. (2008), Women's leadership development strategic practices for women and organizations, pp. 349-350.
- Howard P. J., Ph.D., Howard J. M. (1995), *The Big Five Quick start: An Introduction To The Five-Factor Model Of Personality For Human Resource Professionals*, pp. 1-21.
- Indradevi R. (2015), A relationship between emotional intelligence and Myer Briggs Big Five personality model, *Int. J. Economic Policy in Emerging Economies*, Vol. 8, No. 4, pp. 361 – 374.
- Jena L. K., Pradhan R. K. (2014), Developing Effective Human Resource for Achieving Business Excellence: Role of Emotional Intelligence, *Training & Development Journal* Vol. 5, No. 2, pp- 140-148.
- Johar S. S.(2016), Extraversion Personality As A Moderator On The Relationship Of Emotional Intelligence And Self-Esteem Of Employees, *IJASOS- International E-journal of Advances in Social Sciences* 2(4), pp. 106 – 112.
- John O. P., Srivastava S.(1999), The Big-Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Theoretical Perspectives, To appear in L. Pervin and O.P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (2nd ed.). New York: Guilford (in press), pp. 1 – 71.
- John, O. P., Srivastava, S. (1999). The Big-Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (Vol. 2, pp. 102–138). New York: Guilford Press.
- K. Davis, J. Christodoulou, S. Seider, H. Gardner (2011), *The Theory of Multiple Intelligences*, Cambridge Handbook of Intelligence (pp.485-503).
- Kappagoda S. (2013), The Relationship Between Emotional Intelligence And Five Factor Model Of Personality Of English Teachers In Sri Lanka, *International Journal of Business, Economics and Law*, Vol. 2, Issue 1, pp. 53 – 59.
- Kara D., Uysal M., Sirgy M. J., Lee G., (2013), The effects of leadership style on employee well-being in hospitality, *International Journal of Hospitality Management* 34 (2013) pp. 9–18.
- Karim J. (2011), *Emotional Intelligence: A Cross-Cultural Psychometric Analysis*, pp. 58.

- Keefer K. V., Parker J. D. A., Saklofske D. (2008), Emotional Intelligence and Physical Health, pp. 191-218.
- Kerr R., Garvin J., Heaton N., Boyle E.(2005), Emotional intelligence and leadership effectiveness, pp. 266.
- Keyes C. L. M. (2006), Subjective Well-Being In Mental Health And Human Development Research Worldwide: An Introduction, *Social Indicators Research* (2006) 77:1–10.
- Komarraju M., Karau S. J., Schmeck R. R. (2009), Role of the Big Five personality traits in predicting college students' academic motivation and achievement, *Learning and Individual Differences* 19, pp. 47–52.
- Lambert L., Passmore H. - A., Holder M. D. (2015), Foundational Frameworks of Positive Psychology: Mapping Well-Being Orientations, *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*, Vol. 56, No. 3, 311–321.
- Larsen R. J., Eid M.(2008), Ed Diener and the Science of Subjective Well-Being, pp. 1-13, Διαθέσιμο στο σύνδεσμο:<https://www.guilford.com/excerpts/eid.pdf?t>.
- Lee Grubb W. III, McDaniel M. A. (2007), The Fakability of Bar-On's Emotional Quotient Inventory Short Form: Catch Me if You Can, *HUMAN PERFORMANCE*, 20(1), 43–59.
- Litchfield P., Cooper C., Hancock C. and Watt P. (2016), Work and Wellbeing in the 21st Century, pp. 1 – 11 Διαθέσιμο στο σύνδεσμο:  
[https://www.researchgate.net/publication/309601449\\_Work\\_and\\_Wellbeing\\_in\\_the\\_21<sup>st</sup>Century](https://www.researchgate.net/publication/309601449_Work_and_Wellbeing_in_the_21st_Century).
- Lunenburg F. C. (2011), Emotional Intelligence in the Workplace: Application to Leadership, σ. 2 – 3.
- Lyubomirsky S., King L. (2005), The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?, *Psychological Bulletin*, Vol. 131, No. 6, 803– 855.
- Macht G. A. (2014), Modeling Psychometrics For Team Performance: Personality & Emotional Intelligence, pp. 1 – 200.
- Mayer J. D., Caruso D. R., Salovey P.(2016), The ability model of emotional intelligence: Principles and updates, pp. 2.
- Mayer J. D., Salovey P. (1993), The Intelligence of Emotional Intelligence, *INTELLIGENCE* 17, 433-442.

McCleskey J. A. (2014), Emotional intelligence and leadership A review of the progress, controversy, and criticism, *International Journal of Organizational Analysis* 22(1), *International Journal of Organizational Analysis* Vol. 22 No. 1, 2014 pp. 76-93 ©Emerald Group Publishing Limited 1934-8835.

McCrae R. R., Costa P. T., Jr (2008), The Five-Factor Theory of Personality, pp. 159-181, Διαθέσιμο στο σύνδεσμο: <https://motamem.org/wp-content/uploads/2019/07/The-Five-Factor-Theory-of-Personality-Costa-McCrae.pdf>.

McCrae R. R., Costa P. T., Jr. (1987), Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers, *Journal of Personality and Social Psychology* 1987, Vol. 52, No. 1, 81-90.

McCrae R. R., John O. P. (1992), An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications, *Journal of Personality*, pp. 175 -215.

McLaughlin E. B. (2012), An Emotional Business: The Role Of Emotional Intelligence In Entrepreneurial Success, Dissertation Prepared for the Degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY, pp. 193.

McMahon D. M. (2018), From the Paleolithic to the Present: Three Revolutions in the Global History of Happiness, *Handbook of well-being*, pp. 1- 10.

Mueller G., Plug E.(2004), Estimating the Effect of Personality on Male-Female Earnings, IZA Discussion Paper No. 1254, pp. 1-39.

Muller D., Judd C. M., Yzerbyt V. (2005), When Moderation Is Mediated and Mediation Is Moderated, *Journal of Personality and Social Psychology* Vol. 89 No 6, pp. 852-863.

Mumina N. , Wafa S. A. W. S. K. & Teong K.-V. (2016), Emotional Intelligence under Stress: Valuable or Overrated? Διαθέσιμο στο σύνδεσμο: <http://eprints.ums.edu.my/19587/7/Emotional%20Intelligence%20under%20Stress%20Valuable%20or%20Overrated.pdf>.

Myers D. G., Diener E. (1995), WHO IS HAPPY?, *Psychological Science*, Vol. 6, No. 1, pp. 10-19.

Neubauer A. C., Freudenthaler H. H. (2005), Models of Emotional Intelligence, pp. 31 – 50.

Norrish J., Robinson J., Williams P. (2011), Positive Emotions, LITERATURE REVIEWS, Διαθέσιμο στο σύνδεσμο: <https://www.ggs.vic.edu.au/ArticleDocuments/884/Positive%20Emotion.pdf.aspx>.



- Odukoya J. A., Omonijo D. O., Oraetue H. N. (2020), Review Of Notable Theories Of Emotional Intelligence, *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, Volume 07, Issue 02, pp. 3779 – 3789.
- Otten S. (2020), Gender-Specific Personality Traits and Their Effects on the Gender Wage Gap: A Correlated Random Effects Approach using SOEP Data, pp. 1-37.
- Oyewunmi A. E., Oyewunmi O. A., Ojo I. S., Oludayo O. A. (2015), Leaders' emotional intelligence and employees' performance: A case in Nigeria's public healthcare sector, pp. 24, 26-28.
- Palmer B., Donaldson C. & Stough C. K. K. (2002), Emotional Intelligence and Life Satisfaction, *Personality and Individual Differences* 33(7):1091-1100.
- Paraschiv D. (2013), A review of leadership, *Vercita*, Vol. 21(2), 2013, 253–262.
- Petrides K. V. (2011), Ability and Trait Emotional Intelligence, *The Wiley-Blackwell Handbook of Individual Differences*, First Edition, pp. 656 – 678.
- Petrides K. V., Furnham A. (2000), On the dimensional structure of emotional intelligence, pp. 314.
- Petrides K. V., Mikolajczak M., Mavroveli S., Ruiz M. J., Furnham A. (2016), Developments in Trait Emotional Intelligence Research, *Emotion Review* Vol. 8, No. 4 (October 2016) 335–341.
- Petrovici M. A. (2014), Emotionally Intelligent Leader(ship): An Efficient Approach, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 141, pp. 227 – 231.
- Phipps. S. T. A., Prieto L. C. (2011), The Influence Of Personality Factors On Transformational Leadership: Exploring The Moderating Role Of Political Skill, *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 6 Iss. 3, pp. 431 – 447.
- Reed T. G., (2005), Elementary Principal Emotional Intelligence, Leadership Behavior, And Openness: An Exploratory Study, pp. 4, 13.
- Reed T. G., B.S., M.S. (2005), Elementary principal emotional intelligence, leadership behavior, and openness: an exploratory study, Διαθέσιμο στο σύνδεσμο:  
[https://etd.ohiolink.edu/apexprod/rws\\_etd/send\\_file/send?accession=osu1133194372&disposition=inlin](https://etd.ohiolink.edu/apexprod/rws_etd/send_file/send?accession=osu1133194372&disposition=inlin)  
[ne](#).
- Rosete D., Ciarrochi J. (2005), Emotional Intelligence and its Relationship to Workplace Performance Outcomes of Leadership Effectiveness, pp. 389.

Ryan R., Deci E.L. (2001), On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being, *Annual Review of Psychology* 52(1):141-66.

Schmitt D., Realo A., Voracek M., J. (2008) Allik Why Can't a Man Be More Like a Woman? Sex Differences in Big Five Personality Traits Across 55 Cultures, *Journal of Personality and Social Psychology*, 2008, Vol. 94, No. (1), 168–182.

Schutte N. S., Loi N. M. (2014), Connections between emotional intelligence and workplace flourishing, *Personality and Individual Differences* 66, pp. 134–139.

Soh M., Zarola A., Palaiou K., Furnham A. (2016), Work-related well-being, *Health Psychology Open* January-June 2016: 1–11.

Struss W., Ciecuch J., Rowiski T. (2014), The Polish adaptation of the IPIP-BFM-50 questionnaire for measuring five personality traits in the lexical approach, *Roczniki Psychologiczne/Annals Of Psychology* 2014, XVII, 2, 347-366.

Stys Y. & Brown S. L. (2004), A Review of the Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections pp. 1 – 68.

Szczesniak M., Sopinska B., Kroplewski Z. (2019), Big Five Personality Traits and Life Satisfaction: The Mediating Role of Religiosity, *Institute of Psychology, Faculty of Humanities, University of Szczecin*, pp. 1-16.

Szczygieł D., Mikolajczak M. (2017), Why are people high in emotional intelligence happier? They make the most of their positive emotions, *Personality and Individual Differences* 117 (2017) 177–181.

T. E. Taylor (2013), Well-being and Prudential Value, *Philosophy & Public Policy Quarterly*, Τόμος 31, No. 2, pp. 10- 17.

Tischler L., Biberman J., McKeage R. (2002), Linking emotional intelligence, spirituality, and workplace performance: Definitions, models, and ideas for research, *Journal of Managerial Psychology*; 17, 3; pp. 203-218.

Van Hoorn A. (2008), A Short Introduction To Subjective Well-Being: Its Measurement, Correlates And Policy Uses, pp. 1- 14, Διαθέσιμο στο σύνδεσμο:

[https://www.researchgate.net/publication/254875327\\_A\\_Short\\_Introduction\\_to\\_Subjective\\_Well-being\\_Measurement\\_Correlates\\_and\\_Policy\\_Uses](https://www.researchgate.net/publication/254875327_A_Short_Introduction_to_Subjective_Well-being_Measurement_Correlates_and_Policy_Uses).

Vernon P. A., Villani V. C., Schermer J. A., Petrides K. V. (2008). Phenotypic and Genetic Associations Between the Big Five and Trait Emotional Intelligence, *Twin Research and Human Genetics* Volume 11 Number 5 pp. 524–530.

Wayne J. H., Musisca N., Fleeson W. (2002), Considering the role of personality in the work–family experience: Relationships of the big five to work–family conflict and facilitation, *Journal of Vocational Behavior* 64 (2004) 108–130.

Western M., Tomaszewski W. (2016), Subjective Wellbeing, Objective Wellbeing and Inequality in Australia, [PLoS One](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0152000). 2016; 11(10), pp. 1-20.

Wrosch C., Scheier M. F. (2003), Personality and quality of life: The importance of optimism and goal adjustment, pp. 60.

Zeidner M., Mathews G. & Roberts R. D. (2012), The Emotional Intelligence, Health, and Well-Being Nexus: What Have We Learned and What Have We Missed? *APPLIED PSYCHOLOGY: HEALTH AND WELL-BEING*, 2012, 4 (1), 1–30 doi:10.1111/j.1758-0854.2011.01062.x.

Zeidner M., Olnick-Shemesh D. (2010), Emotional intelligence and subjective well-being revisited, *Personality and Individual Differences* 48 (2010) 431–435.

Zeidner M., Shemesh D. O. (2010), Emotional intelligence and subjective well-being revisited, *Personality and Individual Differences* 48 (2010) 431–435.

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Δημητράκου Δ. (1964), Μέγα Λεξικόν όλης της ελληνικής Γλώσσης, Τόμος Δ΄, pp. 1 – 3648.

Δημητρούλης Δ. (2015), Στρατιωτικό Ήθος και Ηγεσία, σ. 107-108.

Δημόπουλος Δ., Ιορδανίδης Γ., (2019), Το μετασχηματιστικό συλλ ηγεσίας στην ελληνική δευτεροβάθμια εκπαίδευση, σ. 19.

Δούρος Π. (2017), Η προσωπικότητα, pp. 1 – 37, Διαθέσιμο στο σύνδεσμο: [https://www.academia.edu/34990919/%CE%A0%CF%81%CE%BF%CF%83%CF%89%CF%80%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1\\_%CE%94%CE%BF%CF%8D%CF%81%CE%BF%CF%82\\_pdf](https://www.academia.edu/34990919/%CE%A0%CF%81%CE%BF%CF%83%CF%89%CF%80%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1_%CE%94%CE%BF%CF%8D%CF%81%CE%BF%CF%82_pdf).

Ελένη Χ. (2014), Ο ρόλος των κοινωνικών ικανοτήτων και της συναισθητικής ναυτοσύνης για τη δημιουργία εργασιακής κουλτούρας, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης Και Αυτοδιοίκησης Τμήμα Διοίκησης Και Οικονομικής Διαχείρισης, σ. 12.

Εμβαλωτής Α., Κατσης Α., Σιδέρης Γ. (2006), Στατιστική Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας, Α΄ έκδοση, σελ. 1 – 99.

Θεοφίλου Π. (2015), Ποιότητα Ζωής στο Χώρο Της Υγείας: Έννοια Και Αξιολόγηση, e-Περιοδικό Επιστήμης & Τεχνολογίας e-Journal of Science&Technology (e-JST), pp. 43 – 53.

Κουτσελίνη Μ., Νεοφύτου Α. (2006), Συναισθηματική Νοημοσύνη: Επιστημολογικές αμφισβητήσεις και περιορισμοί, 9ο Συνέδριο Παιδαγωγικής Εταιρείας Κύπρου, Λευκωσία 02 έως 03.06.2006, σ.σ. 1021-1032, Διαθέσιμο στο σύνδεσμο: [https://www.researchgate.net/profile/Lefkios-Neophytou/publication/276280826\\_SYNAISTHEMATIKE\\_NOEMOSYNE\\_EPISTEMOLOGIKES\\_AMPHISBETESEIS\\_KAI\\_PERIORISMOI/links/5555a55708ae6fd2d821da73/SYNAISTHEMATIKE-NOEMOSYNE-EPISTEMOLOGIKES-AMPHISBETESEIS-KAI-PERIORISMOI.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Lefkios-Neophytou/publication/276280826_SYNAISTHEMATIKE_NOEMOSYNE_EPISTEMOLOGIKES_AMPHISBETESEIS_KAI_PERIORISMOI/links/5555a55708ae6fd2d821da73/SYNAISTHEMATIKE-NOEMOSYNE-EPISTEMOLOGIKES-AMPHISBETESEIS-KAI-PERIORISMOI.pdf).

Οικονόμου Μ., Κοκκώση Μ., Τριανταφύλλου Ε., Χριστοδούλου Γ. (2001), Ποιότητα ζωής και ψυχική υγεία, Εννοιολογικές προσεγγίσεις, κλινικές εφαρμογές και αξιολόγηση, Ψυχιατρική Κλινική, Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αιγινήτειο Νοσοκομείο, Αθήνα, ΑρχΕλλιατρ, 18(3), Μάιος-Ιούνιος 2001, 239-253.

Πλασίδου Μ. (2004), Συναισθηματική Νοημοσύνη: Σύγχρονες προσεγγίσεις μιας παλαιάς έννοιας, Διαθέσιμο στο σύνδεσμο: <https://www.researchgate.net/publication/255730551>.

Πλασίδου Μ. (2006), Ο λειτουργικός ρόλος της αντιλαμβανόμενης συναισθηματικής νοημοσύνης στο σύστημα του εαυτού σ. 5.

Ρούσσοις Π., Ευσταθίου Γ. (2008), Σύντομο εγχειρίδιο SPSS 16.0, ΑΘΗΝΑ.

Χαλικιάς Μ., Μανωλέσκου Α., Λάλου Π. (2015), Μεθοδολογία Έρευνας και Εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS.

## **ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ**

<http://www.theeiinstitute.com/what-is-emotional-intelligence/4-mayer-and-salovey-model-of-emotional-intelligence.html>

<https://ohio4h.org/sites/ohio4h/files/imce/Emotional%20Intelligence%20Background.pdf>

<https://open.lib.umn.edu/intropsyc/chapter/11-1-personality-and-behavior-approaches-and-measurement/>

<https://www.simplypsychology.org/multiple-intelligences.html>

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο αυτό διανέμεται στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας με θέμα: «Συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη και ευζωία των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα: Ο ρόλος των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας». Οι απαντήσεις σας είναι απολύτως ανώνυμες κι εμπιστευτικές, ενώ θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικό σκοπό. Δεδομένου ότι **δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις**, σας παρακαλώ να είστε ειλικρινείς κατά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων θερμά για τον χρόνο που θα διαθέσετε!

Καραβασίλη Ελένη,

Φοιτήτρια Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Δημόσια Διοίκηση

### ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία.

1)	Φύλο :	<input type="checkbox"/> Άνδρας	<input type="checkbox"/> Γυναίκα
2)	Ηλικία:		
3)	Επίπεδο εκπαίδευσης:	<input type="checkbox"/> Βασική εκπαίδευση <input type="checkbox"/> Ανώτερη εκπαίδευση <input type="checkbox"/> Ανώτατη εκπαίδευση <input type="checkbox"/> Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου <input type="checkbox"/> Άλλο _____	
4)	Οικογενειακή κατάσταση:	<input type="checkbox"/> Άγαμος/η	<input type="checkbox"/> Έγγαμος/η
5)	Το καθεστώς εργασίας σας	<input type="checkbox"/> Μόνιμος/η <input type="checkbox"/> Συμβασιούχος/α <input type="checkbox"/> Εκπαιδευόμενος/η <input type="checkbox"/> Άλλο _____	
6)	Έτη προϋπηρεσίας στο δημόσιο		
7)	Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση		

**ΔΗΛΩΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ  
ΤΟΝ/ΤΗΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ/Η**

**Οδηγίες:** Για κάθε μία από τις ακόλουθες δηλώσεις ή και ερωτήσεις, παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό στην κλίμακα, τον οποίο νιώθετε ότι είναι ο πιο κατάλληλος, στο να σας περιγράψει.

**1. Γενικά, θεωρώ τον εαυτό μου:**

όχι πολύ χαρούμενο άτομο    1    2    3    4    5    6    7    ένα πολύ χαρούμενο άτομο

**2. Σε σύγκριση με τους περισσότερους από τους συνομήλικούς μου, θεωρώ τον εαυτό μου:**

λιγότερο χαρούμενο    1    2    3    4    5    6    7    πιο πολύ χαρούμενο

**3. Μερικά άτομα είναι γενικά πολύ χαρούμενα. Απολαμβάνουν την ζωή ανεξαρτήτως του τι συμβαίνει, αξιοποιώντας στο έπακρο τα πάντα. Σε ποιο βαθμό σας περιγράφει αυτός ο χαρακτηρισμός;**

καθόλου    1    2    3    4    5    6    7    πολύ

**4. Μερικά άτομα δεν είναι γενικά πολύ χαρούμενα. Αν και δεν είναι μελαγχολικά - στεναχωρημένα, ποτέ δεν φαίνονται τόσο χαρούμενα όσο θα μπορούσαν να είναι. Σε ποιο βαθμό σας περιγράφει αυτός ο χαρακτηρισμός;**

καθόλου    1    2    3    4    5    6    7    πολύ



**ΔΗΛΩΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ  
ΤΟΝ/ΤΗΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ/ΝΗ**

Παρακάτω καταγράφονται ορισμένες δηλώσεις που μπορεί να ισχύουν για εσάς, μπορεί και όχι. Για παράδειγμα, συμφωνείτε ότι είστε κάποιος που του αρέσει να περνάει χρόνο με άλλους; Παρακαλώ επιλέξτε εκείνον τον αριθμό που αντανακλά το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με καθεμία από τις δηλώσεις.

Διαφωνώ απόλυτα 1	Διαφωνώ λίγο 2	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ 3	Συμφωνώ λίγο 4	Συμφωνώ απόλυτα 5
-------------------------	----------------------	---	----------------------	-------------------------

Αντιλαμβάνομαι τον εαυτό μου ως κάποιον/α που...	Διαφωνώ απόλυτα 1				Συμφωνώ απόλυτα 5
1. Είναι ομιλητικός/η	1	2	3	4	5
2. Έχει την τάση να βρίσκει λάθος στους άλλους	1	2	3	4	5
3. Κάνει ένα σχολαστικό επάγγελμα	1	2	3	4	5
4. Είναι καταθλιπτικός/η	1	2	3	4	5
5. Είναι αυθεντικός/η, επινοεί νέες ιδέες	1	2	3	4	5
6. Είναι συνεσταλμένος/η	1	2	3	4	5
7. Είναι εξυπηρετικός/η και ανιδιοτελής με τους άλλους	1	2	3	4	5
8. Μπορεί να είναι σχετικά άκαρδος/η	1	2	3	4	5
9. Είναι ήρεμος/η, χειρίζεται το άγχος καλά	1	2	3	4	5
10. Είναι περίεργος/η για πολλά διαφορετικά πράγματα	1	2	3	4	5
11. Είναι γεμάτος/η ενέργεια	1	2	3	4	5
12. Ξεκινάει καυγάδες με τους άλλους	1	2	3	4	5
13. Είναι ένας/μία αξιόπιστος/η υπάλληλος	1	2	3	4	5
14. Μπορεί να είναι νευρικός/η	1	2	3	4	5
15. Είναι ευρηματικός/η, βαθυστόχαστος/η	1	2	3	4	5
16. Είναι πολύ ενθουσιώδης	1	2	3	4	5
17. Συγχωρεί	1	2	3	4	5
18. Έχει την τάση να είναι ανοργάνωτος/η	1	2	3	4	5
19. Ανησυχεί πολύ	1	2	3	4	5
20. Έχει έντονη φαντασία	1	2	3	4	5

Αντιλαμβάνομαι τον εαυτό μου ως κάποιον/α που...	Διαφωνώ απόλυτα 1				Συμφωνώ απόλυτα 5
21. Έχει την τάση να είναι ήσυχος/η	1	2	3	4	5
22. Που γενικά εμπιστεύεται	1	2	3	4	5
23. Έχει την τάση να τεμπελιάζει	1	2	3	4	5
24. Είναι συναισθηματικά σταθερός/η, δεν αναστατώνεται εύκολα	1	2	3	4	5
25. Είναι εφευρετικός/η	1	2	3	4	5
26. Έχει μια δυναμική προσωπικότητα	1	2	3	4	5
27. Μπορεί να είναι ψυχρός/η και αμέτοχος/η	1	2	3	4	5
28. Επιμένει μέχρι να τελειώσει η εργασία	1	2	3	4	5
29. Μπορεί να είναι κακοδιάθετος/η	1	2	3	4	5
30. Εκτιμάει τις καλλιτεχνικές και αισθητικές εμπειρίες	1	2	3	4	5
31. Είναι μερικές φορές ντροπαλός/η, συγκρατημένος/η	1	2	3	4	5
32. Υπολογίζει και είναι ευγενικός/η σχεδόν με όλους	1	2	3	4	5
33. Κάνει τα πράγματα αποτελεσματικά	1	2	3	4	5
34. Παραμένει ψύχραιμος/η σε τεταμένες καταστάσεις	1	2	3	4	5
35. Προτιμάει την επαναλαμβανόμενη εργασία	1	2	3	4	5
36. Είναι εξωστρεφής, κοινωνικός/η	1	2	3	4	5
37. Είναι μερικές φορές αγενής στους άλλους	1	2	3	4	5
38. Κάνει σχέδια και τα φέρνει εις πέρας	1	2	3	4	5
39. Νευριάζει εύκολα	1	2	3	4	5
40. Του/της αρέσει να συλλογίζεται, να παίζει με τις ιδέες	1	2	3	4	5
41. Έχει λίγα καλλιτεχνικά ενδιαφέροντα	1	2	3	4	5
42. Του/της αρέσει να συνεργάζεται με τους άλλους	1	2	3	4	5
43. Του/της αποσπάται η προσοχή εύκολα	1	2	3	4	5
44. Είναι εκλεπτυσμένος/η στην τέχνη, μουσική ή λογοτεχνία	1	2	3	4	5

**ΔΗΛΩΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ  
ΤΟΝ/ΤΗΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ/ΝΗ**

Οι παρακάτω προτάσεις αναφέρονται στον προϊστάμενό σας.  
Παρακαλώ να επιλέξετε εκείνον τον αριθμό δίπλα, που αντανακλά τον βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με καθεμιά από τις δηλώσεις.

Διαφωνώ απόλυτα 1	Διαφωνώ λίγο 2	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ 3	Συμφωνώ λίγο 4	Συμφωνώ απόλυτα 5
-------------------------	----------------------	---	----------------------	-------------------------

	Ο προϊστάμενος/Η προϊσταμένη μου....	Διαφωνώ απόλυτα 1				Συμφωνώ απόλυτα 5
1.	Έχει υπό έλεγχο τα αρνητικά συναισθήματα του/της	1	2	3	4	5
2.	Δέχεται την γρήγορη αλλαγή για να επιτύχει τους στόχους του/της	1	2	3	4	5
3.	Γνωρίζει καλά, ποια συναισθήματα βιώνει και γιατί	1	2	3	4	5
4.	Γνωρίζει καλά τις επιπτώσεις των συναισθημάτων του/της στους άλλους	1	2	3	4	5
5.	Γνωρίζει καλά τις διαθέσεις του/της	1	2	3	4	5
6.	Αντιμετωπίζει προβλήματα χωρίς να υποβαθμίζει όσους εργάζονται μαζί του/της	1	2	3	4	5
7.	Βάζει στην άκρη τα συναισθήματα με σκοπό να ολοκληρώσει την εκάστοτε εργασία	1	2	3	4	5
8.	Γνωρίζει καλά τις παρορμήσεις του/της	1	2	3	4	5
9.	Κατανοεί τα συναισθήματα που μεταδίδονται μέσω μη λεκτικών μηνυμάτων	1	2	3	4	5
10.	Παραμένει ψύχραιμος/η σε πιθανώς ασταθείς καταστάσεις	1	2	3	4	5
11.	Έχει υπό έλεγχο τις εκρήξεις του/της	1	2	3	4	5
12.	Έχει υψηλά κίνητρα για να θέσει και να φέρει εις πέρας απαιτητικούς στόχους	1	2	3	4	5
13.	Διατηρεί την ψυχραιμία ανεξάρτητα από τα συναισθήματά του/της	1	2	3	4	5
14.	Κατανοεί τη σύνδεση μεταξύ των συναισθημάτων των υφισταμένων του/της και των ενεργειών τους	1	2	3	4	5

	<b>Ο προϊστάμενος/Η προϊσταμένη μου....</b>	<b>Διαφωνώ απόλυτα 1</b>				<b>Συμφωνώ απόλυτα 5</b>
<b>15.</b>	Δεν επιτρέπει στα δικά του/της αρνητικά συναισθήματα να αναστέλλουν τη συνεργασία	1	2	3	4	5
<b>16.</b>	Αντιμετωπίζει συναισθηματικές συγκρούσεις με τακτική και διπλωματία	1	2	3	4	5
<b>17.</b>	Λειτουργεί ορμώμενος/η από την ελπίδα της επιτυχίας παρά από το φόβο της αποτυχίας	1	2	3	4	5
<b>18.</b>	Παραμένει επικεντρωμένος/η στους στόχους του/της παρά τα εμπόδια	1	2	3	4	5
<b>19.</b>	Δεν διστάζει να κάνει θυσίες για την επίτευξη σημαντικών οργανωτικών στόχων	1	2	3	4	5
<b>20.</b>	Διαχειρίζεται το άγχος του/της καλά	1	2	3	4	5
<b>21.</b>	Παρέχει χρήσιμη και έγκαιρη επικοινωνιακή κριτική	1	2	3	4	5
<b>22.</b>	Κατανοεί τα συναισθήματα που μεταδίδονται μέσω λεκτικών μηνυμάτων	1	2	3	4	5

***Σας ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία***