ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΕ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΟ ΔΕΙΓΜΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΟΥ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ-ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ

της

ΧΟΥΤΑ Ε. ΑΜΑΛΙΑΣ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος εξειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

(με εξειδίκευση στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων)

Οκτώβριος 2010

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ πολύ όλους τους καθηγητές μου και ιδιαιτέρως τον κύριο Πιπερόπουλο, την οικογένειά μου και την υπηρεσία μου για τη βοήθεια και τη στήριξή τους κατά τη διάρκεια του μεταπτυχιακού.

Περίληψη

Η εργασία αυτή έχει ως αντικείμενο τη διερεύνηση του επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης σε ένα δείγμα υπαλλήλων του ελληνικού δημοσίου τομέα. Αρχικά γίνεται μία θεωρητική προσέγγιση του όρου της «συναισθηματικής νοημοσύνης» που έχει πάντα ως άξονα την σχέση της με τον εργασιακό χώρο. Στη συνέχεια η εργασία επικεντρώνεται στη συναισθηματική νοημοσύνη στο δημόσιο τομέα, στοιχεία του οποίου παρουσιάζονται για τον ελληνικό χώρο, τον οποίο αφορούν και τα αποτελέσματα της εμπειρικής διερεύνησης.

Βιβλία και άρθρα για τη συναισθηματική νοημοσύνη, τη συναισθηματική νοημοσύνη και το χώρο εργασίας καθώς και τη συναισθηματική νοημοσύνη στο δημόσιο τομέα, χρησιμοποιήθηκαν ως πηγές για τη συγγραφή του θεωρητικού τμήματος της εργασίας. Για την συλλογή των δεδομένων της πρωτογενούς έρευνας, χρησιμοποιήθηκε το SREIT τεστ, ένα εργαλείο αυτό-αξιολόγησης 33 ερωτήσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης, που απαντήθηκε από 53 υπαλλήλους της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛΣΤΑΤ).

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων των 53 συμπληρωμένων ερωτηματολογίων υπέδειξε υψηλότερα επίπεδα αναγνώρισης και έκφραση του συναισθήματος μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων από ότι στην αξιοποίηση του συναισθήματος για την επίλυση προβλημάτων. Τη χαμηλότερη βαθμολογία συγκέντρωσαν οι ερωτώμενοι όσον αφορά τη ρύθμιση του συναισθήματος. Με βάση το φύλο, τη θέση, τον υπηρεσιακό βαθμό και το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτώμενων δεν βρέθηκαν στοιχεία διαφοροποίησης του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Περιεχόμενα

Περίληψη 3

Εισαγωγή 6

Α΄ ΜΕΡΟΣ 7

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ 7

1.1 Τι είναι η συναισθηματική νοημοσύνη: Ιστορική αναδρομή της έννοιας, ορισμός και αξία της 7

1.2 Διαστάσεις, μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης 11

1.3 Συναισθηματική νοημοσύνη και χώρος εργασίας 17

1.4 Η Ομαδική Συναισθηματική Νοημοσύνη 21

1.5 Ο Συναισθηματικά Νοήμων Οργανισμός και πώς μπορεί να χτιστεί 26

1.6 Εργαλεία μέτρησης συναισθηματικής νοημοσύνης 31

1.7 Η άλλη όψη: Δυσπιστία απέναντι στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης 35

Β΄ ΜΕΡΟΣ 38

ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΕ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΟ ΔΕΙΓΜΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΟΥ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ 38

2.1 Στοιχεία δημοσίου τομέα στην Ελλάδα 38

2.2 Συναισθηματική νοημοσύνη και δημόσιος τομέας: Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας 43

2.3 Μεθοδολογία έρευνας 48

2.4 Ανάλυση δεδομένων και ερμηνεία ευρημάτων 51

2.5 Συμπεράσματα και προτάσεις 71

Πηγές 76

Ξένη Βιβλιογραφία/Αρθρογραφία 76

Ελληνική Βιβλιογραφία/Αρθρογραφία 81

Ηλεκτρονικές πηγές: 81

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α 83

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β 89

Εισαγωγή

Στην προσπάθεια των ατόμων για ευτυχία και ευημερία, οι γνωστικές ικανότητες δε φαίνεται να αρκούν. Επίσημα, δίπλα στη διανοητική ευφυΐα, το 1990 από τους Mayer και Salovey, έρχεται να προστεθεί μια νοημοσύνη που σχετίζεται με την κατανόηση των συναισθημάτων, τον σωστό χειρισμό τους και την αξιοποίηση της συναισθηματικής αυτής γνώσης στον ιδιωτικό και εργασιακό βίο. Η συναισθηματική ευφυΐα έκτοτε έγινε αγαπημένο αντικείμενο μελέτης και διείσδυσε στους κόλπους της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας, της εκπαίδευσης, των επιχειρήσεων.

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να φέρει τον αναγνώστη σε επαφή με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, θέτοντας ταυτόχρονα τον προβληματισμό της χρησιμότητά της στη λειτουργία του δημοσίου τομέα. Επιχειρεί μια μικρή μόνο εμπειρική διερεύνηση του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης σε δημόσιους υπαλλήλους, ελπίζοντας πως στο μέλλον η αναγνώριση της αξίας λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών ως συναισθηματικά νοημόνων οργανισμών, θα οδηγήσει σε εκτεταμένη έρευνα γύρω από το θέμα «Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ελληνικός Δημόσιος Τομέας».

Α΄ ΜΕΡΟΣ

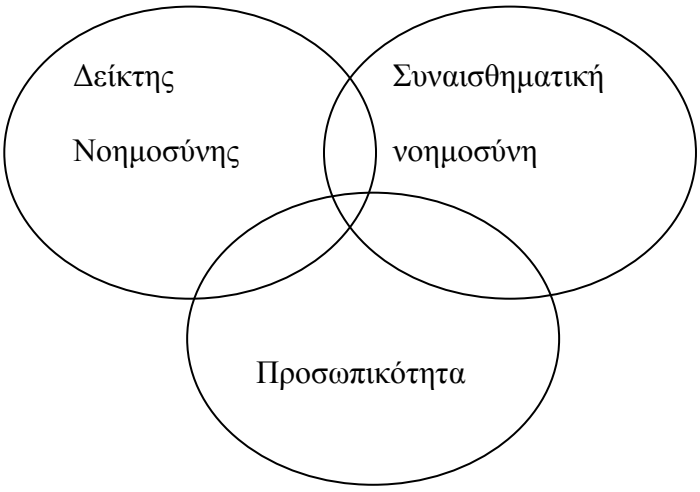
ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

1.1 Τι είναι η συναισθηματική νοημοσύνη: Ιστορική αναδρομή της έννοιας, ορισμός και αξία της

Παρόλο που ο όρος «συναισθηματική νοημοσύνη» είναι ένας όρος τον οποίο οι περισσότεροι έχουν ακούσει, αρκετοί είναι οι άνθρωποι στη χώρα μας που δε γνωρίζουν με βεβαιότητα τι είναι και ποια στοιχεία περιλαμβάνει, σε ποιο βαθμό διαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη και πώς μπορούν να την αναπτύξουν. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια πολύπλοκη ατομική ικανότητα που κληρονομείται, αλλά και εξελίσσεται στη διάρκεια της ζωής ενός ανθρώπου.

Σήμερα δεχόμαστε πως η συγκρότηση του ατόμου, αποτελείται από τρεις διακριτές ικανότητες που όλοι διαθέτουμε σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό και οι οποίες αλληλοσυμπληρωνόμενες καθορίζουν τις σκέψεις και τις πράξεις μας.

Διάγραμμα 1.1.1: Η συγκρότηση του ατόμου (Bradberry, T. & Greaves, J., 2006, p.51)



Παρότι στις πρώτες μελέτες της ευφυΐας και κατά την ανάπτυξη μονάδων μέτρησης του IQ, οι ψυχολόγοι εστίαζαν στις γνωστικές ικανότητες, όπως η επίλυση προβλημάτων, η αναγνώριση επαναλαμβανόμενων διαδικασιών και ικανότητες απομνημόνευσης, ήδη από το 1920 οι ψυχολόγοι εντόπιζαν και κάτι άλλο πέρα από τη γνωστική ικανότητα και το δείκτη διανοητικής ευφυΐας. Το 1937 ο Robert Thorndike γράφει για την «κοινωνική νοημοσύνη» που αποτελεί έννοια προπομπός της συναισθηματικής νοημοσύνης. Το 1940 ο David Wechsler αναφέρθηκε παράλληλα με τα διανοητικά στοιχεία και σε μη διανοητικά, στα οποία αναγνώρισε προσωπικούς, κοινωνικούς και συναισθηματικούς παράγοντες, και ήδη από το 1943 πρότεινε πως τα στοιχεία αυτά δε μπορούν να παραβλεφθούν προκειμένου να προβλεφθεί η ικανότητα κάποιου να πετύχει στη ζωή (Goleman, D. 1995). Οι επιστήμονες που ασχολήθηκαν με το ζήτημα τις δεκαετίες του 1970 και 1980, εξέλιξαν την ιδέα από μια απλή έννοια σε πολλαπλή, με πρώτο τον Howard Gardner το 1983 να προτείνει τη θεωρία της «πολλαπλής νοημοσύνης». Ο Gardner επεσήμανε τη σπουδαιότητα δύο διαφορετικών τύπων νοημοσύνης: της γνωστικής, της γνώσης δηλαδή του εσωτερικού κόσμου του εαυτού και της κοινωνικής προσαρμοστικότητας[1].

Τη δεκαετία του 1980, λοιπόν, ψυχολόγοι όπως ο Howard Gardner άρχισαν να γράφουν για «πολλαπλή νοημοσύνη». Επίσημα ο όρος «συναισθηματική νοημοσύνη»

[1] Μπρίνια, Β. (2008), *Management & Συναισθηματική Νοημοσύνη*, Αθήνα : Εκδόσεις Σταμούλη

διατυπώθηκε για πρώτη φορά από τους ψυχολόγους Mayer και Salovey[2] που την περιέγραψαν ως μία μορφή κοινωνικής νοημοσύνης που περιλαμβάνει:

- ✓ Την ικανότητα να αναγνωρίζεις και να διακρίνεις τα συναισθήματα τα δικά σου και των άλλων
- ✓ Να γνωρίζεις σε τι αισθάνεσαι καλά, τι σε κάνει να αισθάνεσαι άσχημα και πώς χρησιμοποιήσεις το «καλά» για να μετατρέψεις το «άσχημα»
- ✓ Να χρησιμοποιείς αυτές τις πληροφορίες για καθοδήγηση της σκέψης και της δράσης.

Στα χρόνια που ακολούθησαν πολλοί ασχολήθηκαν με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, ωστόσο ο ψυχολόγος Daniel Goleman που δούλεψε από κοινού με τον David McClelland στο πανεπιστημίου του Harvard είναι αυτός που έκανε τη θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης γνωστή στο ευρύ κοινό, γράφοντας βιβλία μεγάλης απήχησης στα οποία 'αποδείκνυε' τη σημαντικότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αρκετοί είναι αυτοί που τον κατηγορούν για υπερ-απλούστευση και εκλαΐκευση. Ο Landy, F.J (2005) στη σελ. 420 του άρθρου του «Ορισμένα ιστορικά και επιστημονικά θέματα σχετικά με την έρευνα στη συναισθηματική νοημοσύνη» τονίζει πως οι περισσότερες έρευνες από τις οποίες αντλεί τα συμπεράσματά του ο Goleman δεν είναι διαθέσιμες στον αναγνώστη και εγείρει μια σειρά από ερωτήσεις σχετικά με το σχεδιασμό και την υλοποίηση των ερευνών αυτών. Ωστόσο αποτελεί πλέον κοινή πεποίθηση ότι η γνωστική ευφυΐα IQ δεν αρκεί για την επίτευξη

[2] Salovey, P.& Mayer, J.D. (1990) "Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition and Personality*, Vol. 9, No.3, pp. 185-202

προσωπικής και επαγγελματικής επιτυχίας, αλλά ένας συνδυασμός γνωστικής και συναισθηματικής ευφυΐας IQ και EQ(ή EI).

Πλήθος στοιχείων από μελέτες και έρευνες ήδη από τη δεκαετία του 1970 υποδείκνυε πως οι μετρήσεις του IQ είναι μεν σημαντικές, αλλά μικρής προγνωστικής αξίας, εγγυώμενες κυρίως την ικανότητα του ατόμου να επιτύχει στο σχολείο[3] . Ο Goleman μάλιστα υποστήριξε πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι διπλά σημαντική από τη γνωστική νοημοσύνη στην πρόγνωση ενός επιτυχούς βίου (Goleman, D. 1995). Παρόλο που κάτι τέτοιο θα ήταν πολύ ελπιδοφόρο για έναν επιτυχή βίο ατόμων με δείκτη νοημοσύνης κάτω του μετρίου, έχει δυστυχώς διαψευστεί από πλήθος μελετών που ακολούθησαν του ισχυρισμού αυτού του Goleman. Αυτό ωστόσο που είναι αδιαμφισβήτητο είναι πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι πολύ σημαντική για την καλή πορεία του ατόμου σε πολλούς τομείς της ζωής του. Επηρεάζει την υγεία, την εκπαίδευση, τον συναισθηματικό και επαγγελματικό βίο. Ορισμένα μόνο στοιχεία που επισημαίνουν τη σημαντικότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης και αναφέρονται στο βιβλίο των Bradberry, T.& Greaves, J. (2006) *Συναισθηματική Νοημοσύνη: το απλό βιβλίο*

1. «Τα συναισθήματα που δεν έχουν «διευθετηθεί» καταπονούν το σώμα και το νου» (σελ. 72). «Ο αντίχτυπος της συναισθηματικής νοημοσύνης στο σώμα είναι τόσο ισχυρός, ώστε μελέτες της Ιατρικής σχολής του Χάρβαρντ έχουν καταγράψει διαφορές στον εγκέφαλο που βασίζονται σε αλλαγές στη συναισθηματική

[3]Wall, B. L. (2007) *Coaching for Emotional Intelligence: The secret to developing the star potential in your employees* , American Management Association International

νοημοσύνη… Οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης ενισχύουν την ικανότητα του εγκεφάλου να αντιμετωπίζει τις συναισθηματικές διαταραχές. Η ανθεκτικότητα αυτή διατηρεί την καλή κατάσταση του ανοσοποιητικού μας συστήματος και μας βοηθά να προστατευτούμε από ασθένειες.»(σελ. 76)

2. «Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί τόσο αποφασιστικό παράγοντα για την επιτυχία, ώστε καταλαμβάνει ποσοστό 60% της επίδοσης σε όλα τα είδη εργασίας.» Πρόκειται σύμφωνα με το βιβλίο «για το σημαντικότερο ίσως παράγοντα πρόβλεψης της επίδοσης στον εργασιακό χώρο και τον ισχυρότερο οδηγό ηγετικής ικανότητας και ατομικής υπεροχής.» (σελ. 77)

1.2 Διαστάσεις, μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης

Διαπιστώσαμε λοιπόν από τους ορισμό της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης ότι είναι μια πολύπλοκη και πολύπλευρη ανθρώπινη ποιότητα. Παρόλο που είναι δύσκολο σε πρώτη φάση να αναλυθεί και σε δεύτερη να μετρηθεί, καθώς αντιπροσωπεύει απροσδιόριστες αξίες, είναι κρίσιμης σημασίας η μέτρηση του βαθμού συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ατόμου. Αυτό προκύπτει και από το γεγονός της μεγάλης σημαντικότητας που αναφέρθηκε στην προηγούμενη παράγραφο για μια επιτυχημένη ζωή, αλλά και γιατί σε αντίθεση με το IQ που εξελίσσεται μέχρι κάποια ηλικία και σταματά το EQ εξελίσσεται συνεχώς σε όλη τη διάρκεια της ζωής ενός ανθρώπου.

Για το λόγο αυτό αναπτύχθηκαν πλήθος μοντέλων (Βλ. ενδεικτικά Pérez, J.C., Petrides, K.V., & Furnham, A. (2005), σελ. 138-139) που επιχειρούν να εντοπίσουν τα δομικά στοιχεία που εμπεριέχονται στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και

να σκιαγραφήσουν τις ικανότητες εκείνες που χαρακτηρίζουν ένα άτομο με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης.

Ο Reuven Bar-On έκανε τη δεκαετία του 1980 μια πρώτη προσπάθεια να μετρήσει τη συναισθηματική νοημοσύνη. Το πρόσφατο μοντέλο που ανέπτυξε, το "BarOn Emotional Quotient Inventory"(1997), αποτελείται από 133 στοιχεία, που είναι οργανωμένα σε πέντε βασικές ομάδες και δεκαπέντε υποομάδες.

Οι κλίμακες των **ενδοπροσωπικών ικανοτήτων (intrapersonal scales)** μετρούν :

- Την άποψη για τον εαυτό μας (self-regard)
- Την ικανότητα επιβολής (assertiveness)
- Τη συναισθηματική αυτογνωσία (emotional self-awareness)
- Την ανεξαρτησία (independence) και
- Την αυτοπραγμάτωση (self-actualization)

Οι κλίμακες των **διαπροσωπικών ικανοτήτων (interpersonal scales)** μετρούν:

- Την ικανότητα της συναισθηματικής ταύτισης (empathy)
- Την κοινωνική υπευθυνότητα (social responsibility) και
- Τις διαπροσωπικές σχέσεις (interpersonal relationships)

Οι κλίμακες **προσαρμοστικότητας (adaptability)** περιλαμβάνουν τον:

- Έλεγχο της πραγματικότητας (reality testing)
- Την ελαστικότητα (flexibility) και
- Την επίλυση προβλημάτων (problem solving)

Οι κλίμακες **διαχείρισης στρες (stress management)** περιλαμβάνουν:

- Ανεκτικότητα στο στρες (stress tolerance) και
- Έλεγχο παρορμήσεων (impulse control)

και η πέμπτη ομάδα της γενικής **διάθεσης (general mood)** μετρά το βαθμό αισιοδοξίας και ευτυχίας. Πρόσφατα ο Bar-On αναθεώρησε το μοντέλο αυτό μειώνοντας τις κλίμακες από πέντε σε τέσσερις καθώς ο παράγοντας διάθεση δεν θεωρήθηκε πια από τον ίδιο ως μέρος της συναισθηματικής νοημοσύνης αλλά ως παράγοντας που την επηρεάζει.

Ένα από τα πιο εποπτικά είναι το μοντέλο της Adele B. Lynn που αναπτύσσει στο βιβλίο της «Η διαφορά λόγω EQ» (2005) .Η Lynn διακρίνει πέντε παράγοντες συναισθηματικής νοημοσύνης:

1. Αυτοεπίγνωση και αυτοσεβασμός (Self –Awareness and Self-Control) : Η ικανότητα της αυτογνωσίας και η χρήση της για παραγωγικό χειρισμό των συναισθημάτων.
2. Ενσυναίσθηση (Empathy) :Η ικανότητα κατανόησης της πλευράς των άλλων.
3. Κοινωνική δεξιότητα (Social Expertise): Η ικανότητα χτισίματος γνήσιων σχέσεων και δεσμών και η υγιής έκφραση της συμπάθειας, τους ενδιαφέροντος και της διαφωνίας.
4. Προσωπική επιρροή (Personal Influence): Η ικανότητα θετικής καθοδήγησης και έμπνευσης των άλλων και του ίδιου.
5. Έλεγχος σκοπού και οράματος (Mastery of Purpose and Vision): Η ικανότητα επιλογής ενεργειών συμβατών με τους εσωτερικούς στόχους και τις εσωτερικές αξίες.

Ο Goleman, D. (2002) όρισε τέσσερις τομείς Συναισθηματικής Νοημοσύνης, οι οποίοι αποτέλεσαν τη βάση για την ανάπτυξη ενός μοντέλου

μέτρησης Συναισθηματικής Νοημοσύνης σε συνεργασία με τον Richard και την Ομάδα Hay. Το εργαλείο αυτό μέτρησης ονομάζεται συντομογραφικά EIC από τα αρχικά των λέξεων Emotional Competence Inventory και βασίζεται στο ακόλουθο μοντέλο ικανοτήτων με 19 αρχικά και αργότερα 21 ικανότητες (2 προστέθηκαν από τη HayGroup), ομαδοποιημένες σε τέσσερις ευρείες κατηγορίες:

Διάγραμμα 1.2.1 : Μοντέλο EIC (Smithfield, S. "Feedback: Emotional Competency Inventory-v.2", *Hay group*, 06/07/02, σελ. 4)

Η αυτεπίγνωση και η διαχείριση εαυτού σύμφωνα με τον Goleman (1998b, 2001) αφορούν εσωτερικές, ατομικές διεργασίες και για αυτό τις τοποθετεί στο επίπεδο «εαυτός».

Η **αυτεπίγνωση** αναφέρεται στη γνώση της εσωτερικής κατάστασης του ατόμου, της γνώσης των προτιμήσεων, δυνατοτήτων και της διαίσθησής του. Περιλαμβάνει τις ικανότητες της:

- Συναισθηματικής αυτεπίγνωσης, γνώσης των συναισθημάτων και των επιπτώσεών τους (Emotional Self-Awareness)
- Ακριβούς αυτό-αξιολόγησης, γνώσης των ορίων και των δυνατοτήτων του (Accurate Self-Assessment)
- Αυτοπεποίθησης (Self Confidence)

Η **διαχείριση εαυτού** αναφέρεται στην διαχείριση των εσωτερικών καταστάσεων, των παρορμήσεων και των δυνατοτήτων του ατόμου. Περιλαμβάνει λοιπόν:

- Τον συναισθηματικό αυτοέλεγχο (Emotional Self-Control)
- Τη διαφάνεια, δηλαδή την αξιοπιστία και την ακεραιότητα του ατόμου (Transparency-Trustworthiness)
- Την προσαρμοστικότητα (Adaptability)
- Την ικανότητα δημιουργίας κινήτρων επιτυχίας (Achievement Orientation)
- Την ανάληψη πρωτοβουλιών (Initiative)
- Την αισιοδοξία (Optimism)
- Την ευσυνειδησία (Consciousness)

Τους τομείς της κοινωνικής επίγνωσης και της διαχείρισης σχέσεων ο Goleman τις τοποθετεί στο επίπεδο «άλλοι», καθώς αφορούν κοινωνικές διεργασίες.

Συγκεκριμένα η **κοινωνική επίγνωση** αφορά το πώς οι άνθρωποι χειρίζονται τις σχέσεις τους και είναι εν γνώσει των αισθημάτων, των αναγκών και των προβληματισμών άλλων. Περιλαμβάνει τις ικανότητες της:

- Ενσυναίσθησης, δηλαδή της δυνατότητας κάποιου να βλέπει τα πράγματα και από τη σκοπιά των άλλων (Empathy)
- Οργανωσιακής επίγνωσης, δηλαδή της επίγνωσης των συναισθημάτων μιας ομάδας και των σχέσεων ιεραρχίας που διέπουν έναν οργανισμό (Organizational Awareness)
- Προσανατολισμό στην εξυπηρέτηση (Service Orientation)

Η **διαχείριση σχέσεων** είναι οι κοινωνικές ικανότητες που σχετίζονται με τη διαμόρφωση επιθυμητών αλληλεπιδράσεων με τους άλλους. Σε αυτές περιλαμβάνονται:

- Η ανάπτυξη των άλλων ατόμων (Developing others)
- Η χαρισματική ηγεσία (Inspirational Leadership)
- Η επιρροή (Influence)
- Ο χειρισμός των συγκρούσεων (Conflict Management)
- Η ομαδική εργασία και συνεργασία (Teamwork and Collaboration)
- Το χτίσιμο δεσμών (Building Bonds)
- Ικανότητα πρωτοβουλίας για αλλαγές (Change Catalyst)
- Επικοινωνία (Communication)

Υπάρχουν σαφώς και άλλα μοντέλα που έχουν χρησιμοποιηθεί για την περιγραφή των διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης και με βάση κάποια από αυτά διαμορφώθηκαν και άλλα εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ωστόσο κατά προσέγγιση όλα τα μοντέλα οδηγούν στο συμπέρασμα[4] πως ιδανικά ένας συναισθηματικά έξυπνος άνθρωπος διακρίνεται από αυτογνωσία σε υψηλό βαθμό,

[4] Μπρίνια, Β., (2008) *Management & Συναισθηματική Νοημοσύνη*, Αθήνα :Σταμούλη, σελ. 40-41

γνωρίζει ενός δυνατότητες και τα όριά του και διαθέτει αυτοεκτίμηση και αυτοσεβασμό. Διατηρεί υπό έλεγχο τα συναισθήματα και τις παρορμήσεις που λειτουργούν ανασταλτικά και διατηρεί την ακεραιότητα του ενεργώντας σύμφωνα με τις αξίες του. Χειρίζεται με ελαστικότητα τις αλλαγές, έχει φιλοδοξίες και υψηλούς στόχους τους οποίους αγωνίζεται να πετύχει. Είναι έτοιμος να αρπάξει τις ευκαιρίες όταν παρουσιαστούν και προσεγγίζει τον τελικό στόχο με αισιοδοξία, χωρίς όμως να αφήνει την αυτοπεποίθησή του να καταρρακωθεί από εμπόδια και στραβοπατήματα. Καταβάλει προσπάθεια να καταλάβει ενός απόψεις των άλλων και να δει τα πράγματα από τη δική ενός οπτική γωνία με ειλικρινές ενδιαφέρον. Χρησιμοποιεί το συναίσθημα ως ραντάρ για να οξύνει τη διαίσθησή του και να «διαβάζει πίσω από ενός γραμμές». Είναι ανοιχτός στο διάλογο και την κριτική και δεν μπαίνει σε θέση άμυνας, όταν του γίνονται επικριτικά σχόλια. Μπορεί και ελέγχει ενός προσωπικές του προκαταλήψεις και δεν ενός αφήνει να επηρεάζουν την κρίση του και την εκτίμησή του για ενός ικανότητες των άλλων. Επίσης λειτουργεί ως καταλύτης αλλαγής κι έχει την ικανότητα να συσπειρώνει και να δραστηριοποιεί ενός ανθρώπους γύρω του ενός την υλοποίηση ενός κοινού οράματος και στόχου.

Βλέπουμε λοιπόν πως η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι μια πολυδιάστατη έννοια, και φυσικά είναι πολύ δύσκολο ένα άτομο να έχει όλες αυτές τις ικανότητες που προαναφέραμε. Το ζητούμενο είναι ένας συνδυασμός ικανοτήτων σε κάθε βασικό τομέα και η προσπάθεια για τη βελτίωση των αδυναμιών όπου αυτές διαπιστώνονται συστηματικά και αδιάλειπτα.

1.3 Συναισθηματική νοημοσύνη και χώρος εργασίας

Ειδικά για το χώρο εργασίας, αποτελέσματα μελετών υποδεικνύουν πως η άποψη που θέλει τα συναισθήματα να μην έχουν θέση στο χώρο εργασίας, είναι πιο

ξεπερασμένη (Lopes et Al., 2006; Law, K.S., Wong C, Huang, G., & Li, X., 2008; Jordan, P.J., & Troth, A.C., 2006) . Ορισμένα ενδιαφέροντα στοιχεία για τη συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας είναι τα ακόλουθα:

- Από μελέτη που αναφέρουν οι Bradberry, T. & Graaves, J. (2006) στη σελίδα 77 του βιβλίου τους *Συναισθηματική νοημοσύνη: Το απλό βιβλίο* «το 90% εκείνων που σημείωναν υψηλές επιδόσεις είχε και υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Στον αντίποδα αυτής της διαπίστωσης, μόλις το 20% των ανθρώπων με χαμηλές επιδόσεις είχε υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη.»
- Ο Daniel Goleman[5] σε μία έρευνα για τους παράγοντες επιτυχίας σε πάνω από 200 εταιρίες διεθνώς, διαπίστωσε πως οι τεχνικές δεξιότητες και το IQ εξηγούσαν μόνο για το 1/3 των διαφορών στην απόδοση, ενώ τα άλλα 2/3 εξηγούνταν με βάση τη συναισθηματική νοημοσύνη.
- Επίσης διαπιστώνεται[6] πως το φύλο δεν είναι καθοριστικός παράγοντας για την ύπαρξη υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης, ούτε και το είδος του επαγγέλματος που κανείς απασχολείται με εξαίρεση όσους απασχολούνται στην εξυπηρέτηση πελατών, που εμφανίζουν υψηλότερο δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης από τους υπόλοιπους εργαζομένους.
- Εντύπωση προκαλεί επίσης το γεγονός πως όσο κινούμαστε από τη βάση της ιεραρχίας προς τα πάνω, μέχρι τη μέση διοίκηση, η βαθμολογία ανεβαίνει μαζί με τη θέση[7].

---

[5] Goleman, D.(2000) *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

[6] Bradberry, T. & Greaves, J., (2006) *Συναισθηματική νοημοσύνη: το απλό βιβλίο*. Αθήνα: Κριτική

[7] Bradberry, T. & Greaves, J., (2006*) Συναισθηματική νοημοσύνη: το απλό βιβλίο*. Αθήνα: Κριτική

Όσο υψηλότερα στην ιεραρχία βρίσκεται κάποιος, τόσο πιο σημαντικό είναι να κατέχει τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η ενσυναίσθηση, η αυτοπεποίθηση, ο αυτοέλεγχος, η αισιοδοξία, η διαχείριση σχέσεων είναι μόνο κάποιες από τις ικανότητες ενός συναισθηματικά νοήμονος ατόμου, που είναι κρίσιμες για επιτυχία στο έργο όσων διοικούν. Οι μεγάλοι ηγέτες είναι οραματιστές και παρακινούν και τους άλλους να εργάζονται για την υλοποίηση του οράματος αυτού. Ευνοούν την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης και ανοιχτή επικοινωνίας ανάμεσα στα άτομα των ομάδων τους, θέτουν υψηλούς στόχους για τον εαυτό τους και την ομάδα τους και έχουν πίστη πως θα τους καταφέρουν. Νοιάζονται ειλικρινά και σέβονται τους ανθρώπους ανεξάρτητα από το ποια θέση καταλαμβάνουν στην επιχείρηση.

Κατανοούμε εύλογα πως ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο είναι να οδηγήσει από τα δυσάρεστα συναισθήματα που δεν έχουν διευθετηθεί και αποτελούν πηγή άγχους, απαισιοδοξίας και επομένως χαμηλής απόδοσης, στην επίγνωση των συναισθημάτων μας και αυτά των άλλων, στη συνειδητοποίηση των ικανοτήτων και των μειονεκτημάτων μας, στην οικοδόμηση υγιών διαπροσωπικών σχέσεων με προϊσταμένους και συναδέλφους και τελικά σε έναν ευτυχισμένο και επιτυχημένο επαγγελματικό βίο.

Η κρισιμότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο της εργασίας οδήγησε στην προσαρμογή των μοντέλων που αφορούν τη συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο αυτό.

Η Μπρίνια, Β. (2008) στις σελ. 62,63 του βιβλίου της *Management & Συναισθηματική Νοημοσύνη* σκαιγραφεί τις διαφορές ανάμεσα σε έναν επιτυχημένο και αποτυχημένο άνθρωπο στον εργασιακό χώρο με βάση τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης:

Πίνακας 1.3.1: Επιτυχημένος / Αποτυχημένος εργαζόμενος με βάση τη συναισθηματική νοημοσύνη

«Επιτυχημένος» εργαζόμενος	«Αποτυχημένος» εργαζόμενος
Έχει διακεκριμένο προσωπικό όραμα, εργάζεται για την υλοποίησή του.	Μεταβαίνει από δουλειά σε δουλειά, επιτρέπει στην τύχη και τις συνθήκες να καθορίζουν την κατεύθυνσή του.
Έχει αυτογνωσία, διατηρεί την ψυχραιμία του και την αυτοπεποίθησή του όταν τα πράγματα ζορίζουν.	Χάνει την κυριαρχία του υπό συνθήκες πίεσης, κυριεύεται από απαισιοδοξία ότι δεν θα τα καταφέρει.
Αφιερώνει χρόνο να ακούσει τους άλλους εργαζόμενους, χτίζει ισχυρές σχέσεις στο χώρο εργασίας, είναι ένας ζεστός και ευχάριστος άνθρωπος.	Είναι εγωκεντρικός, τον περισσότερο χρόνο στοχάζεται πάνω στα δικά του σχέδια και τις δικές του ανησυχίες και ψεύτικα φιλικός.
Διαχειρίζεται τις συγκρούσεις, διαθέτει πειθώ.	Γίνεται επιθετικός, προσωποποιεί τις διαφωνίες.
Διαθέτει έναν ακέραιο και αξιόπιστο χαρακτήρα, αναλαμβάνει την ευθύνη για τα λάθη του.	Πατά επί πτωμάτων προκειμένου να πετύχει επαγγελματική άνοδο, μεταφέροντας τα λάθη του και ξεπουλώντας τις αξίες του.
Προσαρμόζεται εύκολα, πιστεύει στην αλλαγή και κινητοποιείται από αυτή.	Απειλείται από την αλλαγή, αντιστέκεται σε αυτή.

Επειδή ένας εργαζόμενος είναι δύσκολο να συγκεντρώνει όλες αυτές τις αρετές, ας σημειώσουμε εδώ ότι κάποια στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι τόσο

βασικά- υποστηρίζουν τις συναισθηματικές ικανότητες που απορρέουν από αυτές- που ονομάζονται «μετα-ικανότητες» [8]. Μεταξύ αυτών είναι: η αυτεπίγνωση, η αυτορρύθμιση, τα κίνητρα συμπεριφοράς, η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές δεξιότητες.

1.4 Η Ομαδική Συναισθηματική Νοημοσύνη

Οι περισσότερες επιχειρήσεις, οργανισμοί βασίζονται στη λειτουργία ομάδων για την ολοκλήρωση των έργων τους και την επιτυχία των στόχων τους, παρά στα μεμονωμένα άτομα. Η ομαδική συναισθηματική νοημοσύνη, χρησιμοποιεί ως πρότυπό της το πρότυπο της ατομικής συναισθηματικής νοημοσύνης. Διαφέρει ωστόσο σημαντικά από την ατομική συναισθηματική νοημοσύνη, καθώς εστιάζει στις συμπεριφορές και τους κανόνες που διαμορφώνονται καθώς η ομάδα προσεγγίζει το έργο της και όχι στα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης των ατόμων που την απαρτίζουν. «Μια ομάδα που απαρτίζεται από μέλη με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης, δεν είναι απαραίτητα μια ομάδα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη.» (Druscat, V.U. & Wollf, S. 2001, p.82) Για το λόγο αυτό έχουν αναπτυχθεί θεωρητικά μοντέλα για την εξέταση της συναισθηματικής νοημοσύνης των ομάδων, στα οποία βασίζονται και ειδικά εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης.(π.χ. το **WEIP**: Workgroup Emotional Intelligent Profile (Jordan et al. 2002) είναι ένα εργαλείο αυτό-αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης των ομάδων) .

Η ομαδική συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο σύνθετη από την ατομική συναισθηματική νοημοσύνη. Εκφράζει την ικανότητα μιας ομάδας να λειτουργεί με

[8] Goleman, D.(2000) Η *συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας.* Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

τέτοιον τρόπο, ώστε να είναι συναισθηματικά αποτελεσματική ταυτόχρονα σε τρία επίπεδα:

- στον τρόπο με τον οποίο τα μέλη σχετίζονται μεταξύ τους
- παίρνουν αποφάσεις στα πλαίσια της ομάδας
- και αντιδρούν απέναντι σε άτομα που δεν ανήκουν στην ομάδα.

Η Druscat Vanessa και ο Steven Wolff (2001) βασιζόμενοι στη θεωρία του Goleman για τη ρύθμιση του συναισθήματος σε πολλαπλά επίπεδα (1995), ανέπτυξαν ένα μοντέλο που ξεκινά από τα τρία αυτά επίπεδα, ατομικό, ομαδικό και εξωτερικών σχέσεων για να καταλήξει σε εννιά κανόνες, πρότυπα που οδηγούν στην συναισθηματική αυτεπίγνωση μιας ομάδας και ρυθμίζουν τη λειτουργία της, ώστε να μπορεί να λειτουργήσει συναισθηματικά αποτελεσματικά.

Πίνακας 1.4.1: Πτυχές μοντέλου συναισθηματικής νοημοσύνης Druscat & Wolff (2001) από το Technical Manual της GEI Survey, Wolff, S. 2006, p.1

3 Επίπεδα	**6 Διαστάσεις**	**9 Κανόνες**
Ατομικό	Ομαδική επίγνωση των μελών	Διαπροσωπική κατανόηση
	Ομαδική διαχείριση των μελών	Αντιμετώπιση μελών που δεν ακολουθούν τους κανόνες
		Στοργική συμπεριφορά
	Ομαδική αυτεπίγνωση	Αυτό-αξιολόγηση της ομάδας

Ομαδικό	Ομαδική αυτό-διαχείριση	Καλλιέργεια ικανοτήτων, συνθηκών για εργασία με συναίσθημα
		Δημιουργία θετικού, υποστηρικτικού περιβάλλοντος
		Ενεργή επίλυση προβλημάτων
Εξωτερικό (Εξωτερικών σχέσεων)	Ομαδική κοινωνική επίγνωση	Οργανωσιακή αντίληψη
	Ομαδική διαχείριση εξωτερικών σχέσεων	Χτίσιμο εξωτερικών σχέσεων

Οι 9 αυτοί κανόνες, ομαδοποιημένοι στα 3 επίπεδα, ατομικό, ομαδικό και εξωτερικό έχουν ως στόχο να προάγουν την εμπιστοσύνη ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, να τους κάνουν μετόχους μιας συλλογικής ταυτότητας και συλλογικής ικανότητας.

Στο **«ατομικό»** επίπεδο, προκειμένου να χτιστεί ομόνοια και σύμπνοια στο εσωτερικό της ομάδας και να υπάρχει αίσθηση ασφάλειας στα μέλη της, η ομάδα θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζει τις ανάγκες, τις ικανότητες και τα συναισθήματα των μελών της (Διαπροσωπική κατανόηση), να στηρίζει τα μέλη της, να τους φέρεται με σεβασμό και να επιβραβεύει τις προσπάθειές τους (Στοργική Συμπεριφορά) και να προασπίζει την ενότητά της «αντιμετωπίζοντας» όποιον εμφανίζει διασπαστική συμπεριφορά (Αντιμετώπιση μελών που δεν ακολουθούν τους κανόνες).

Αυτό μπορεί να γίνει με κάποια πολύ απλά βήματα, όπως προτείνουν οι ίδιο συγγραφείς. Ρωτώντας για παράδειγμα όλους αν συμφωνούν πριν τη λήψη μιας απόφασης, αφιερώνοντας χρόνο ο ένας στον άλλο κ.α.

Στο «**ομαδικό**» επίπεδο οι κανόνες/ συμπεριφορές αφορούν την αυτό-αξιολόγηση της ομάδας, την καλλιέργεια συνθηκών ώστε να εκφράζεται το συναίσθημα της ομάδας, τη δημιουργία ενός θετικού και αισιόδοξου κλίματος στα πλαίσια της ομάδας καθώς και την ανίχνευση των προβλημάτων και έγκαιρη αντιμετώπισή τους στα πλαίσια της ομάδας. Προς την κατεύθυνση αυτή, κάποιες πάλι από τις πολύ απλές προτάσεις από τους συγγραφείς αυτού του μοντέλου, είναι η υπενθύμιση των μελών των σημαντικών και θετικών αποστολών της ομάδας, η αφιέρωση χρόνου στη συζήτηση δύσκολων θεμάτων.

Το τρίτο επίπεδο των **«εξωτερικών σχέσεων»** αναφέρεται στο βαθμό που η ομάδα αναγνωρίζει τις ανάγκες των ατόμων, ομάδων που συναναστρέφεται έξω από αυτή και στην επίγνωση του ρόλου της ως μέρος ενός ευρύτερου οργανισμού. Η διάθεση για άνοιγμα και επικοινωνία εκτός των συνόρων της ομάδας, τη βοηθά να αποκτά πόρους για να πετύχει τους στόχους της και να αναγνωριστεί το έργο της.

Θεωρούμε πως έχει ενδιαφέρον στο σημείο αυτό να αναφέρουμε τα αποτελέσματα μιας σειράς ερευνών που σχετίζονται με την ομαδική συναισθηματική νοημοσύνη. Οι Moriarty και Backley (2003) εφάρμοσαν ένα πρόγραμμα βελτίωσης συναισθηματικής νοημοσύνης, σε ομάδες προπτυχιακών φοιτητών οικονομικού τμήματος, προσομοιώνοντας έτσι εργασιακές ομάδες. Τα αποτελέσματα της έρευνάς τους υπέδειξαν πως το πρόγραμμα βελτίωσης συναισθηματικής νοημοσύνης στο οποίο μετείχαν οι μαθητές, οδήγησε σε αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη, ωστόσο απλή κατάρτιση με διανοητική μόνο μάθηση δεν αρκεί για την αλλαγή συμπεριφορών. Οι

Jordan et al. (2002) μελετώντας 448 Αυστραλούς φοιτητές διαφόρων ηλικιών που συμμετείχαν σε πρόγραμμα επικοινωνίας και διοικητικών ικανοτήτων σε μια προσπάθεια να ανιχνεύσουν τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ομαδικής εστίασης στο στόχο, καθώς και ομαδικής αποτελεσματικότητας, συμπέραναν πως το μέσο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των μελών που απαρτίζουν μια ομάδα επηρεάζει αρχικά την απόδοση της ομάδας. Οι Jordan, Lawrence και Troth (2006) οδηγήθηκαν στο πολύ ενδιαφέρον συμπέρασμα πως η εστίαση στις ατομικές διαθέσεις των μελών της ομάδας μπορεί να αποβεί θετική καταρρίπτοντας προηγούμενα συμπεράσματα για την επίδραση της έντασης στην ομαδική απόδοση.

Το 2006, ο Wollf, η Druscat, ο Koman και Messer διεξήγαγαν μια έρευνα σε 109 ομάδες έξι εταιριών που ανήκαν στους Fortune 500. Τα αποτελέσματά τους για την επίδραση των παραγόντων του μοντέλου στην ενίσχυση του κοινωνικού κεφαλαίου (social capital), που με τη σειρά του ερμηνεύει το 25% της απόδοσης, το 82 % της ασφάλειας, το 69% της αποτελεσματικότητας της ομάδας και το 71% του χτισίματος δεσμών είναι πως:

- ✓ Η διαπροσωπική επικοινωνία εμφανίζει θετική συσχέτιση 0,44 σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$
- ✓ Η ομαδική αυτό-αξιολόγηση εμφανίζει θετική συσχέτιση 0,17 σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,05$
- ✓ Η ενεργός επίλυση προβλημάτων εμφανίζει θετική συσχέτιση 0,38 σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,001$
- ✓ Η οργανωσιακή επίγνωση εμφανίζει θετική συσχέτιση 0,25 σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,05$, ενώ

- ✓ Η αντιμετώπιση των μελών που σπάνε τους κανόνες εμφανίζει αρνητική συσχέτιση με το κοινωνικό κεφάλαιο.

Συνοψίζοντας μια ομάδα ατόμων με ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης δίνει το χώρο και το χρόνο στα μέλη της να εκφραστούν ελεύθερα. Έτσι αντλεί ευχάριστο κλίμα αισιοδοξίας από τα θετικά συναισθήματα και παράλληλα έγκαιρα εντοπίζει τα αρνητικά συναισθήματα που υποβόσκουν και τα αντιμετωπίζει, ώστε να μην παρεμποδίζουν τη λειτουργία της. Είναι ευέλικτη, ανταποκρίνεται με αισιοδοξία στις προκλήσεις, αξιολογεί τον εαυτό της ως προς τους στόχους που έχει θέσει, ενώ παράλληλα αξιοποιεί και τις δυνατότητες που της προσφέρουν οι σχέσεις της με το εξωτερικό περιβάλλον. Παρόλο που φαίνεται δύσκολη η διαχείριση των συναισθημάτων μιας ομάδας μελών, μια που συχνά ούτε τα ίδια τα άτομα δεν είναι σε θέση να διαχειρίζονται και να εκφράζουν τα συναισθήματά τους, εντούτοις αν επιτευχθεί, τα οφέλη της συλλογικής συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πολλαπλασιαστικά της ατομικής συναισθηματικής νοημοσύνης των μελών της.[9]

1.5 Ο Συναισθηματικά Νοήμων Οργανισμός και πώς μπορεί να χτιστεί

Χρησιμοποιώντας και γενικεύοντας τα στοιχεία που συνθέτουν ένα συναισθηματικά νοήμων άνθρωπο, οι ερευνητές προσπάθησαν να σκιαγραφήσουν τα στοιχεία ομάδων εργασίας με συναισθηματική νοημοσύνη και οργανισμών κατ'

[9] Goleman, D (2000) *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

επέκταση που λαμβάνουν υπ' όψιν τις αρετές της συναισθηματικής νοημοσύνης στη λειτουργία τους. Η γενικότερη κουλτούρα ενός οργανισμού είναι αυτή που θα επιτρέψει στις ικανότητες των ανθρώπων και των ομάδων της να ανθίσουν ή θα τις καταπνίξει, καθιστώντας έτσι τη συναισθηματική νοημοσύνη ενός οργανισμού πιο σημαντική ακόμα και από την ατομική συναισθηματική νοημοσύνη.

Προσαρμόζοντας και επεκτείνοντας τα μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί για την ατομική συναισθηματική νοημοσύνη, ένας συναισθηματικά νοήμων οργανισμός κατά αντιστοιχία ενός συναισθηματικά νοήμονος ανθρώπου, διαθέτει τις ακόλουθες ικανότητες και χαρακτηρίζεται από τις εξής συμπεριφορές (Goleman, 2000):

- ✓ *Αυτεπίγνωση και αυτοέλεγχο*: Αντιλαμβάνεται το συναισθηματικό κλίμα που επικρατεί στους κόλπους του, έχει πλήρη επίγνωση του εσωτερικού του περιβάλλοντος, γνωρίζει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του και χρησιμοποιεί αυτή τη γνώση για το σωστό χειρισμό δύσκολων καταστάσεων και την αποτελεσματική λειτουργία υπό συνθήκες πίεσης.
- ✓ *Ενσυναίσθηση*: Μπαίνει στη θέση να ενδιαφερθεί πραγματικά για τα συναισθήματα και τις απόψεις τόσο των εσωτερικών πελατών, όσο και των εξωτερικών πελατών, μπορεί να τους ικανοποιήσει και να πετύχει την τόσο ζωτικής σημασίας για την επιβίωσή του αφοσίωσή τους.
- ✓ *Κοινωνική ειδημοσύνη/ Πολιτική αντίληψη*: Κατανοεί τις οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές τάσεις, δημιουργεί δεσμούς με πολλές ομάδες εργαζομένων αλλά και κοινωνικές ομάδες, χειρίζεται σωστά τη διαφορετικότητα.
- ✓ *Επιρροή:* Πείθει, ενώνει τους εργαζόμενους κινητοποιώντας τους προς κοινούς στόχους.

- ✓ Χαρακτηρίζεται από *ακεραιότητα,* διακηρύττει αξίες τις οποίες προασπίζει στην καθημερινή λειτουργία του, κερδίζοντας έτσι την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων του και του κοινωνικού συνόλου.

Το όφελος ενός οργανισμού που διαθέτει την ικανότητα να αφουγκράζεται τις ανάγκες των εργαζομένων σε αυτόν και κερδίζει την εμπιστοσύνη τους με την ακέραιη λειτουργία του, είναι πιο ικανοποιημένοι και ευτυχισμένοι εργαζόμενοι. Οι ικανότητες όμως να έχει επίγνωση των δυνατών και αδύνατών του σημείων, να κινητοποιεί τους εργαζόμενούς του και να δημιουργεί δεσμούς με ομάδες του κοινωνικού συνόλου εγγυώνται την οικονομική του ευημερία και την επιβίωσή του μακροπρόθεσμα.

Πώς όμως ένας οργανισμός, θα καλλιεργήσει και θα αποκτήσει τις ικανότητες αυτές; Το πρώτο βασικό στάδιο είναι να θέσει στον εαυτό του τις ερωτήσεις (Wall, B. L., 2007, p. 13), που θα έθετε και ένα άτομο στον εαυτό του κατά αντιστοιχία: 1) Με ποιους τρόπους εκφράζεται το συναίσθημα κατά στη λειτουργία του οργανισμού και στην οργανωσιακή ζωή και 2) Πού χρειάζομαι περαιτέρω βελτίωση και πώς οι βελτιώσεις θα επηρεάσουν τη λειτουργία μου;

Η αξιολόγηση του αρχικού σταδίου του επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης ενός οργανισμού στο οποίο ιδανικά θα συμμετέχουν όλοι, είναι το πρώτο βήμα για την προσέγγιση του στόχου. Η βελτίωση των αδυναμιών θα επιτευχθεί με ενσωμάτωση των αρχών της συναισθηματικής νοημοσύνης σε όλες τις λειτουργίες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων: πρόσληψη, εκπαίδευση, ανάπτυξη, αξιολόγηση της απόδοσης, προαγωγές. Ιδιαίτερη βαρύτητα ανάμεσά τους έχει η εκπαίδευση των εργαζομένων πάνω στη συναισθηματική νοημοσύνη, που όμως όπως όλα τα προγράμματα εκπαίδευσης θα είναι αποτελεσματική και όχι χάσιμο χρόνου και χρήματος, αν έρχεται να καλύψει τις πραγματικές ανάγκες των εργαζομένων, είναι εμπειρική και

προσαρμοσμένη στο επίπεδό τους, έχει διάρκεια και συνέχεια και περιλαμβάνει διαδικασίες ανατροφοδότησης και αξιολόγησης της αλλαγής που καλούνται να επιφέρουν.

Τα βασικά στάδια για τον επιτυχή σχεδιασμό και την αποτελεσματική εφαρμογή των προγραμμάτων βελτίωσης των ικανοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης στα πλαίσια του εργασιακού χώρου είναι τα εξής[10]:

1. Η προετοιμασία για αλλαγή
2. Η δράση για αλλαγή και
3. Η διατήρηση και αξιολόγηση της αλλαγής

Στο πρώτο στάδιο της **προετοιμασίας για αλλαγή**, τα κρίσιμα βήματα που θα δημιουργήσουν τις σωστές συνθήκες για την εφαρμογή των προγραμμάτων συναισθηματικής εκπαίδευσης, είναι να προσδιοριστούν σωστά οι ανάγκες και οι στόχοι του οργανισμού, να ανιχνευτεί το επίπεδο των συμμετεχόντων, να αξιολογηθεί η *ετοιμότητά τους* για αλλαγή και να σχεδιαστούν προγράμματα με σαφείς και ρεαλιστικούς στόχους.

Στο στάδιο της **δράσης για αλλαγή** , κρίσιμη είναι η επιλογή του κατάλληλου ατόμου για την διεξαγωγή των προγραμμάτων, η εστίασή τους στην εμπειρική μάθηση που εμπεριέχει τη διαδικασία της ανατροφοδότησης, αλλά και η προετοιμασία των

[10] Cherniss, C., (2000) Social and Emotional Competence in the Workplace. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.) *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Demelopment, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace.* San Francisco: Jossey- Bass Inc., pp. 433-452

ατόμων για εμπόδια και δυσκολίες, ώστε να μην απογοητευτούν, καθώς οι συνήθειες αλλάζουν δύσκολα.

Το στάδιο της **διατήρησης και αξιολόγησης της αλλαγής** είναι αυτό που θα κρίνει και την επιτυχία του όλου εγχειρήματος. Η ενθάρρυνση για εφαρμογή των αρχών συναισθηματικής νοημοσύνης και η αξιολόγηση της βελτίωσής τους, είναι απαραίτητα για μια μακροπρόθεσμη αλλαγή.

Πολλές επιχειρήσεις/ οργανισμοί ιδιαίτερα του εξωτερικού, κατανοώντας τα οφέλη της συναισθηματικής νοημοσύνης, επιλέγουν να μην εθελοτυφλούν απέναντι στις αδυναμίες τους, να επιτρέπουν την ελεύθερη έκφραση των συναισθημάτων και την ανοιχτή επικοινωνία στους κόλπους τους, να υποστηρίζουν την καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση. Στηρίζουν και στηρίζονται στους υπαλλήλους τους για την επίτευξη των στόχων και τη χάραξη στρατηγικών.

Η Μπρίνια Βασιλική στο βιβλίο της *Management και συναισθηματική νοημοσύνη* (2008) στις σελίδες 56, 57 αναφέρει το παράδειγμα της British Airways, η οποία διέγνωσε την ανάγκη να μετατραπεί σε ένα συναισθηματικά νοήμονα οργανισμό το 1981, καθώς ο υπερβολικά εσωστρεφής χαρακτήρας της εταιρίας κατέπνιγε την ελευθερία άποψης των εργαζομένων, παρεμπόδιζε την επικοινωνία και αποθάρρυνε τη συμμετοχή, με άμεσα αρνητικά αποτελέσματα στα οικονομικά της. Αφού διαγνώστηκε η ανάγκη καλύτερης διοίκησης των εργαζομένων εφαρμόστηκε πρόγραμμα εκπαίδευσης των εργαζομένων πάνω στη συναισθηματική νοημοσύνη. Το 20002-2003 η εταιρία αποκομίζοντας τα οφέλη αυτής της αλλαγής, πέτυχε να ανακηρυχτεί η πιο επιτυχημένη αεροπορική εταιρία της χρονιάς και βραβεύτηκε για την εξυπηρέτηση των πελατών της στις υπηρεσίες πτήσεων.

1.6 Εργαλεία μέτρησης συναισθηματικής νοημοσύνης

«Η ανάπτυξη των θεωρητικών μοντέλων της συναισθηματικής νοημοσύνης υπήρξε παράλληλη με την ανάπτυξη τεστ για τη μέτρηση της έννοιας» (Mayer, Caruso & Salovey (2000), p.320)). Πολυάριθμα τεστ αναπτύχθηκαν, τα οποία ομαδοποιούνται σε δύο μεγάλες κατηγορίες, ανάλογα με τη μέθοδο που χρησιμοποιούν για τη συλλογή πληροφοριών. Στα τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης που μετρούν τη συναισθηματική νοημοσύνη μέσω των χαρακτηριστικών και έχουν τη μορφή τεστ αυτό-αξιολόγησης, και στα τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης μέσω ικανοτήτων-ευφυΐας και είναι τεστ μέγιστης απόδοσης σε προβλήματα και καταστάσεις που εξετάζεται η συναισθηματική νοημοσύνη. Οι Mayer, Caruso & Salovey (2000) αναφέρουν και μία τρίτη κατηγορία των τεστ με «πληροφοριοδότη», όπου ένα τρίτο πρόσωπο καλείται να αξιολογήσει το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ατόμου. Τεστ αυτής της μορφής είναι το Hay-Group Emotional Competence Inventory (**ESCI,** Boyatzis, Goleman & Hay Group, 2002) και το Genos Emotional Intelligence Inventory (Workplace **Genos EI,** Gignac, 2008) που και τα δύο είναι μέτρα 360 μοιρών, περιλαμβάνουν δηλαδή παράλληλα με την αυτό-αξιολόγηση και αξιολόγηση από προϊσταμένους και υφισταμένους.

Τα τεστ αυτό-αξιολόγησης ζητούν από τους ερωτώμενους να αξιολογήσουν σε τι βαθμό μια σειρά από περιγραφικές δηλώσεις τους αντιπροσωπεύουν ή όχι. Σε αυτή την κατηγορία υπάγονται και τα περισσότερα τεστ που έχουν αναπτυχθεί (**TMMS**, Salovey, Mayer, Goldman, Turvey, & Palfai,1995; **EQ-I**, Bar-On, 1997, **SEIS**, Schutte et al., 1998; **ECI**, Boyatzis, Goleman, & Hay/McBer, 1999; **EI-IPIP**, Barchard, 2001; **EISRS**, Martinez-Pons, 2000; **DHEIQ**, Dulewicz & Higgs, 2001; **TEIQue**, Petrides, 2001, Petrides, Perez, & Furnham, 2003; **SPTB**, Sjoeberg, 2001; **TEII**, Tapia, 2001;

SUEIT, Palmer & Stough, 2002; **WEIP-3**, Jordan, Ashkanasy, Haertel & Hooper, 2002; **EIS**, Van der Zee, Schakel, & Thijs, 2002; **WLEIS**, Wong & Law , 2002; **LEIQ**, Lioussine, 2003)[11]κλπ, με πιο γνωστά το Emotional Quotient Inventoy (EQ-I) (Bar-On,1997a) και το SREIT της Shutte et al. (1998).

Το EQ-i περιελάμβανε αρχικά την αυτό-αξιολόγηση του ερωτώμενου σε 133 αντικείμενα που ανταποκρίνονταν στους πέντε παράγοντες του μοντέλου συναισθηματικής νοημοσύνης που ανέπτυξε ο Bar-On (1997): ενδοπροσωπικών ικανοτήτων, διαπροσωπικών ικανοτήτων, προσαρμοστικότηταw, διαχείρισης στρες και διάθεσης με κάθε μία να αναλύεται περαιτέρω ώστε να συνθέτουν ένα σύνολο από δεκαπέντε μικρότερες κλίμακες. Με την αναθεώρηση του 2000 της κλίμακάς του ο Bar-On μείωσε τις κλίμακες σε τέσσερις αφαιρώντας τον παράγοντα της διάθεσης και έτσι ο συνολικός βαθμός συναισθηματικής νοημοσύνης μετράται αθροίζοντας το σκορ του ερωτώμενου στις τέσσερις πρώτες κλίμακες. Οι ερωτώμενοι δίνουν απαντήσεις από μια κλίμακα πέντε σημείων, όπου το «1» ισούται με «πολύ σπάνια ή ποτέ δε με αφορά» και το «5= μου συμβαίνει συχνά».

Το SREIT είναι ένα σύντομο εργαλείο 33 ερωτήσεων που αναπτύχθηκε από τη Shutte et al. (1998) βασισμένο στο μοντέλο του 1990 των Salovey & Mayer. Και εδώ οι απαντήσεις δίνονται σε μια κλίμακα πέντε σημείων όπου το «1= διαφωνώ απόλυτα» και «5=συμφωνώ απόλυτα». Έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως στην αρθρογραφία και είναι το

[11] Pérez, J.C., Petrides, K.V., & Furnham, A. (2005) Measuring trait emotional intelligence. In R. Schulze and R.D. Roberts (Eds.), *International Handbook of Emotional Intelligence*, pp.181-201, Cambridge, MA: Hogrefe & Huber

τεστ που χρησιμοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας και στο οποίο θα επανέλθουμε στη συνέχεια.

Τα τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης με βάση τις ικανότητες είναι σαφώς λιγότερα από αυτά της προηγούμενης κατηγορίας (**EARS**, Mayer & Geher, 1996; **EISC** , Sullivan (1999); **MEIS** , Mayer et al. 1999; **MSCEIT**, Mayer et al. 2002; **FNEIPT**, Freudenthaler & Neubauer 2003)[12] με πιο γνωστό αυτό των Mayer, Salovey, και Caruso τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης **MSCEIT** (2002$^{\alpha}$), που είναι συμβατό με το αναθεωρημένο μοντέλο των Mayer και Salovey του 1997. Το τεστ αυτό, που αποτελείται από 141 αντικείμενα, οργανωμένα σε τέσσερις κλάδους με δύο υπο-κλάδους ο κάθε ένας, υπολογίζει έναν συνολικό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης και ένα βαθμό για κάθε έναν από τους κλάδους που την απαρτίζουν: 1) αντίληψη συναισθήματος, 2) ενσωμάτωση και αφομοίωση συναισθήματος 3) γνώση συναισθημάτων και 4) διαχείριση συναισθήματος.

Για τη βαθμολόγηση της *αντίληψης συναισθήματος* ο ερωτώμενος καλείται να αναγνωρίσει και να καταγράψει σε μια κλίμακα πέντε σημείων, κατά πόσο μια σειρά συναισθημάτων (φόβος, ευτυχία, λύπη κλπ.) ενυπάρχουν μέσα σε εικόνες προσώπων, τοπίων και αφηρημένων σχεδίων που θα του τεθούν προς κρίση.

---

[12] Pérez, J.C., Petrides, K.V., & Furnham, A. (2005) Measuring trait emotional intelligence. In R. Schulze and R.D. Roberts (Eds.), *International Handbook of Emotional Intelligence,* pp.181-201, Cambridge, MA: Hogrefe & Huber

Για τη βαθμολόγηση της *διευκόλυνσης συναισθήματος*, που μετρά το κατά πόσο χρησιμοποιείται το συναίσθημα στην αξιοποίηση των γνωστικών ικανοτήτων, ο ερωτώμενος καλείται να αποτυπώσει κατά πόσο το συναίσθημα λειτουργεί συνθετικά , βαθμολογώντας τη συνάφεια που εμφανίζει για τον ίδιο ένα συναίσθημα με αλλογενής εμπειρίες, για παράδειγμα τον καλό καιρό ή τις πικάντικες γεύσεις.

Ο κλάδος της *κατανόησης* συναισθήματος χρησιμοποιεί την τεχνική απαντήσεων πολλαπλής επιλογής σε ερωτήσεις που συσχετίζουν συναισθήματα μεταξύ τους και σε ερωτήσεις που συσχετίζουν καταστάσεις με την αλλαγή διάθεση και συναισθημάτων.

Στον κλάδο *διαχείρισης* συναισθήματος, οι δοκιμασίες έχουν ως στόχο να βαθμολογήσουν τη διαχείριση συναισθήματος στον ερωτώμενο και στους άλλους. Αρχικά ανάμεσα από απαντήσεις πολλαπλών επιλογών καλείται να βαθμολογήσει σετ ενεργειών που λειτουργούν στην κατεύθυνση αλλαγής ή διατήρησης ενός συναισθήματος. Στη συνέχεια καλείται να απαντήσει σε ερωτήσεις διαχείρισης συναισθήματος κάτω από σύνθετες δύσκολες καταστάσεις, που περιλαμβάνουν αλληλεπίδραση μεταξύ διάφορων ατόμων.

Τα τεστ μέτρησης αυτό-αξιολόγησης σε σχέση με τα τεστ δεξιοτήτων μέτρησης συναισθηματικής νοημοσύνης, υπόκεινται σε μεγαλύτερη αμφισβήτηση, καθώς εξαρτούνται από το επίπεδο αυτογνωσίας των ερωτώμενων και επηρεάζονται συχνά από τις λανθασμένες αντιλήψεις για τον εαυτό τους και από παράγοντες κοινωνικής αναγνώρισης. Τα τεστ ικανοτήτων είναι πιο αντικειμενικοί αξιολογητές της συναισθηματικής νοημοσύνης του ατόμου, διατηρώντας τη διακριτή από τα άλλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας σε μεγαλύτερο βαθμό. Εμφανίζουν όμως το πρόβλημα του καθορισμού της «σωστής απάντησης» που πρέπει να υπολογιστεί και

γίνεται με έναν από τους εξής τρόπους: είτε συγκρίνοντας την απάντηση με βάση αυτή που προκύπτει ως σωστή από σύνθετους υπολογισμούς απαντήσεων του ατόμου σε διάφορα πεδία, είτε ρωτώντας ειδικούς (ψυχολόγους, επιστήμονες που μελετούν το συναίσθημα) για τη σωστή απάντηση με βάση την παρατήρηση του ερωτώμενου, είτε χρησιμοποιώντας ως σωστή την απάντηση που δόθηκε από το μεγαλύτερο μέρος των ερωτώμενων που έχουν ίδια χαρακτηριστικά με τον ερωτώμενο. Είναι λοιπόν πιο έμμεσα και θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις πολιτισμικές και άλλες διαφορές που επηρεάζουν την έκφραση του συναισθήματος. Επίσης είναι λιγότερο πρακτικά, αφού είναι πιο χρονοβόρα και ακριβά από τα τεστ αυτό-αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Όποια πάντως και να είναι η μορφή των τεστ που θα χρησιμοποιηθεί αυτά πρέπει να πληρούν τις προϋποθέσεις της εγκυρότητας, δηλαδή της ταύτισης αυτού που θεωρείται ότι μετράει και των αντικειμένων που το απαρτίζουν, της αξιοπιστίας, δηλαδή κατά πόσο μετρά μια ικανότητα συστηματικά και σταθερά, και της προγνωστικής αξίας.

1.7 Η άλλη όψη: Δυσπιστία απέναντι στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης

Παρά τους ένθερμους υποστηρικτές της έννοιας, υπάρχει και μια σημαντική μερίδα επιστημόνων που θεωρούν ότι η αξία της έχει υπερτιμηθεί. Υποστηρίζουν πως η επιστημονική έρευνα που αφορά την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι σποραδική. Οι G. Matthews, R.Roberts & M. Zeidner (2004) αμφισβητούν τους «7

μύθους» γύρω από τη συναισθηματική νοημοσύνη όπως τους ονομάζουν, και σημειώνουν ως θέματα που χρίζουν περαιτέρω διερεύνησης τα εξής:

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

   Τα βασικότερα σημεία που εγείρουν προβληματισμό σε σχέση με τη συναισθηματική νοημοσύνη, λοιπόν, αφορούν κατά πόσο οι ορισμοί που υπάρχουν περιγράφουν με συνέπεια μια ικανότητα διακριτή από τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά που συνθέτουν τη προσωπικότητα και κατά πόσο τα διάφορα τεστ μέτρησής της μας δίνουν κοινά αποτελέσματα.

Οι Mayer & Brackett (2003) προτείνουν οι ορισμοί της συναισθηματικής νοημοσύνης να μην πλατειάζουν, αλλά να είναι εστιασμένοι στους όρους συναίσθημα και νοημοσύνη. Τα μοντέλα και τα τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης να βασίζονται σε ικανότητες και συμπεριφορές, παρά σε χαρακτηριστικά, προτιμήσεις, στάσεις και αξίες (Ashkanasy & Daus, 2003). Τα τεστ που αναπτύσσονται για τη μέτρησή της είναι σκόπιμο να ελέγχονται πολλές φορές σε διαφορετικά δείγματα, προκειμένου να ελεγχθεί η εγκυρότητά τους και « η χρήση των αποτελεσμάτων τους να γίνεται με μεγάλη προσοχή» (Mayer et. Al, 2003, p. 104)

Οι επικρίσεις και οι αμφισβητήσεις δε συνεπάγονται φυσικά ότι η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, που έχει τόσους υποστηρικτές στους κόλπους της επιστημονικής κοινότητας, είναι χωρίς αξία. Όλες οι έννοιες που εμφανίζονται στην επιστήμη είναι ζωντανές και ανοιχτές στην κριτική, την εξέλιξη και τη βελτίωση. Οι αντίθετες απόψεις που εκφράζονται μπορούν να είναι το εφαλτήριο ώστε να εντοπιστεί πού σταματά η υπάρχουσα έρευνα όσο αφορά τη συναισθηματική νοημοσύνη, ποια κενά παρουσιάζει και να υποδείξουν μελλοντικούς δρόμους προς εξερεύνηση που θα αποσαφηνίσουν την έννοια και θα εδραιώσουν την αξία της. (Matthews, Roberts & Zeidner, 2004)

Β΄ ΜΕΡΟΣ

ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΕ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΟ ΔΕΙΓΜΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΟΥ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

2.1 Στοιχεία δημοσίου τομέα στην Ελλάδα

Ο δημόσιος και ο ευρύτερος δημόσιος τομέας στην Ελλάδα περιλαμβάνει πλήθος δραστηριοτήτων, καθώς ο ρόλος του κράτους στην οικονομία παραμένει, αντίστοιχα με τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες και σε αντίθεση με τις Ηνωμένες Πολιτείες και την Ιαπωνία, μεγάλος.

Βάσει της απογραφής των δημοσίων υπαλλήλων που έλαβε χώρα τον περασμένο Ιούλιο, οι απογραφέντες φαίνεται πως ξεπερνούν τις επτακόσιες εξήντα οκτώ χιλιάδες άτομα. Το μεγαλύτερο ποσοστό είναι προσωπικό πανεπιστημιακής εκπαίδευσης (39 %), το είκοσι οχτώ τοις εκατό δευτεροβάθμιας (28%), ένα ποσοστό της τάξης του 10% καταλαμβάνει το προσωπικό ειδικών θέσεων, και από εννέα τοις εκατό καταλαμβάνουν οι εργαζόμενοι τεχνικής και υποχρεωτικής εκπαίδευσης. Όσο αφορά τη δημογραφική σύνθεση αυτών των ατόμων, το πενήντα τέσσερα τοις εκατό (54 %) ανήκει στο αντρικό φύλο και το υπόλοιπο σαράντα έξι τοις εκατό στο γυναικείο (46 %). Το 5,7 % του προσωπικού είναι ηλικίας άνω των εξήντα ετών, το 22 % ανήκει στην ηλικιακή ομάδα από πενήντα ως εξήντα ετών, το 33,7 % στην ηλικιακή ομάδα από σαράντα ως πενήντα ετών, ηλικίας από τριάντα ως σαράντα ετών είναι το 26,8 % του προσωπικού, από είκοσι ως τριάντα το 11,3 % και τέλος κάτω των είκοσι ετών βρίσκεται ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 0,5 %.

Από την εργασία του Βασίλη Θ. Ραπάνου «Μέγεθος και Εύρος δραστηριοτήτων του Δημοσίου Τομέα»[13], δανειζόμαστε τον πίνακα 2.1.1, που παρουσιάζει τις δαπάνες των διαφόρων χωρών για το δημόσιο τομέα το 2007, καθώς και το διάγραμμα που 2.1.1 που απεικονίζει την κρατική αποτελεσματικότητα.

Διαπιστώνουμε συνδυαστικά πως ενώ το ποσοστό των δαπανών δε διαφέρει σημαντικά από το μέσο όρο των δαπανών των ευρωπαϊκών χωρών, ωστόσο όσο αφορά την αποτελεσματικότητα του κράτους η Ελλάδα βρίσκεται σε μία από τις τελευταίες θέσεις. [14]

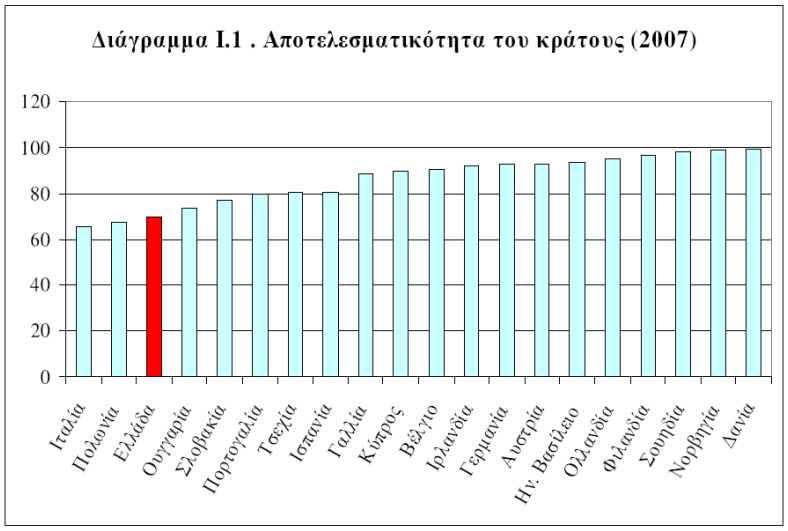
[13] Ραπάνος, Θ., «Μέγεθος και εύρος δραστηριοτήτων του δημοσίου τομέα», *ΙΟΒΕ*, Νοέμβριος 2009

[14] Ραπάνος, Θ., «Μέγεθος και εύρος δραστηριοτήτων του δημοσίου τομέα», *ΙΟΒΕ*, Νοέμβριος 2009

Πίνακας 2.1.1: Δαπάνες και έσοδα Γενικής Κυβέρνησης ως ποσοστό του ΑΕΠ; Πηγή: Ραπάνος, Θ. (2009), σελ. 7

Πίνακας Ι.1. Δαπάνες και έσοδα Γενικής Κυβέρνησης ως ποσοστό του ΑΕΠ.		
	2002-06	
	Δαπάνες	Έσοδα
Αυστρία	50,1	48,9
Βέλγιο	50,0	49,6
Γαλλία	53,2	50,0
Γερμανία	47,2	43,9
Ελλάδα	*44,0*	*39,0*
Ιρλανδία	33,9	35,0
Ισπανία	38,6	39,0
Ιταλία	48,3	44,6
Κύπρος	43,1	39,4
Λουξεμβούργο	41,3	41,7
Μάλτα	45,2	40,0
Ολλανδία	46,1	44,8
Πορτογαλία	46,1	42,2
Σλοβενία	46,4	44,4
Φιλανδία	49,5	52,6
Ευρωζώνη	*47,5*	*45,0*
Βουλγαρία	39,3	40,7
Δανία	53,6	55,9
Εσθονία	34,2	36,1
Ην. Βασίλειο	42,6	39,7
Λετονία	35,8	34,7
Λιθουανία	33,8	32,7
Ουγγαρία	50,2	42,3
Πολωνία	43,7	38,7
Ρουμανία	34,9	33,2
Σλοβακία	39,6	35,6
Σουηδία	56,8	57,5
Τσεχία	45,5	40,9
ΕΕ 27	*46,8*	*44,3*
ΗΠΑ	34,6	30,8
Ιαπωνία	40,0	33,4
Πηγή: European Commission, Autumn 2007 forecasts		

Διάγραμμα 2.1.1: Αποτελεσματικότητα του κράτους 2007, Πηγή: Ραπάνος, Θ. (2009), σελ. 18



Είναι κυρίαρχη η γενικευμένη αντίληψη πως οι δημόσιοι οργανισμοί πάσχουν από χαμηλή αποτελεσματικότητα, και πως οι υπάλληλοι των οργανισμών αυτών χαρακτηρίζονται από παθητικότητα, έλλειψη δημιουργικότητας και ικανότητας ανάληψης πρωτοβουλιών, τυπολατρία και δουλοπρέπεια. Επίσης παρατηρείται συχνά χαμηλό ηθικό και έλλειψη έμπνευσης στους εργαζόμενους των φορέων του δημοσίου και του ευρύτερου δημοσίου τομέα.

Τις παρατηρήσεις αυτές έρχεται να επιβεβαιώσει η εμπειρική μελέτη των Δημήτρη Μπουραντά και Νάνσυς Παπαλεξαντρή (1993), που διεξήχθη χρησιμοποιώντας δείγμα εργαζομένων από 1.891 άτομα στο δημόσιο και στον ιδιωτικό

τομέα. Ορισμένα από τα αποτελέσματα που δημοσίευσαν στο άρθρο[15] τους με τίτλο «Προσδιοριστικοί παράγοντες της διάθεσης για απόδοση των εργαζομένων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα» είναι τα εξής:

- Ο Δημόσιος Τομέας υστερεί στην ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι κυριότεροι παράγοντες που συμβάλλουν σε αυτό εμφανίζονται να είναι τα χαρακτηριστικά του περιεχομένου της εργασίας, η έλλειψη σύνδεσης μεταξύ των προσπαθειών των εργαζομένων και του συστήματος απόδοσης και αμοιβών, η κακή ηγετική συμπεριφορά σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και το γενικότερο άσχημο κλίμα των οργανισμών του δημοσίου τομέα.
- Στο δημόσιο τομέα υπάρχουν ενδείξεις ότι κυριαρχεί μια γενική τελμάτωση που μειώνει τη σημασία της προσωπικότητας.
- Οι δημόσιοι οργανισμοί μειονεκτούν σχεδόν σε όλες τις μεταβλητές που επιδρούν θετικά στη διάθεση των εργαζομένων για απόδοση, ενώ λαμβάνουν υψηλότερες τιμές στις μεταβλητές που επιδρούν αρνητικά στη διάθεση για απόδοση.

Τα αποθαρρυντικά αυτά συμπεράσματα της μελέτης που αφορούν την απόδοση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, ανάγουν όπως διαπιστώνουμε την χαμηλή απόδοση των εργαζομένων στις επιχειρήσεις του δημοσίου όχι σε χαμηλότερες γνωστικές ικανότητες από αυτές των εργαζομένων στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, αλλά

---

[15] Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξαντρή Ν. (1993) «Προσδιοριστικοί παράγοντες της διάθεσης για απόδοση των εργαζομένων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα» Πανεπιστήμιο Μακεδονίας: *Επιστημονική Επετηρίδα ΠΑΜΑΚ* 11, σελ. 539-569

επεξηγείται χρησιμοποιώντας στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η έρευνα υποδεικνύει πως τα χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης που εμφανίζουν οι δημόσιοι οργανισμοί, επηρεάζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων τους και επιφέρουν το αποτέλεσμα της χαμηλής παραγωγικότητας του δημοσίου τομέα.

2.2 Συναισθηματική νοημοσύνη και δημόσιος τομέας: Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας

Είναι λογικό, όπως συμβαίνει και στους χώρους εργασίας του ιδιωτικού τομέα, η συναισθηματική νοημοσύνη να σχετίζεται με βάση τις υπάρχουσες έρευνες με την εργασιακή ικανοποίηση, απόδοση και αποτελεσματικότητα (Bar-On 1997, Van Rooy και Viswesvaran 2004, Wong και Law 2002, Sy, Tram και O' Hara 2006) εξίσου και στη σφαίρα του δημοσίου τομέα.

Είναι ένας χώρος που προκαλεί τον ανταγωνισμό ενός μεγάλου αριθμού ομάδων ενδιαφέροντος (πολιτικών, διοικητικών, ομάδων πολιτών κλπ.) για την επικράτηση της ισχύος τους και τη μεγιστοποίηση της επιρροής τους. Οι ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών του δημοσίου τομέα για καλύτερη εξυπηρέτηση και τα νέα κριτήρια λειτουργίας του για διαφανείς και υπεύθυνες δημόσιες πράξεις, είχαν ως αποτέλεσμα την ένταση μεταξύ των ομάδων ενδιαφέροντος που σχετίζονται με τη δημόσια διοίκηση, φέρνοντας αντιμέτωπους τους δημόσιους υπαλλήλους με ένα σύνολο συναισθημάτων που καλούνται να χειριστούν.[16]

[16] Meisler, G. & Vigoda-Gadot, E. (2010) "Emotions in Management and the Management of Emotions: The Impact of Emotional Intelligence and Organizational Politics on Public Sector Employees", *Public Administration Review*, Vol. January/February, pp. 72-82

Έκπληξη λοιπόν προκαλεί το γεγονός πως ενώ μεγάλο πλήθος μελετών έχουν εκπονηθεί και αφορούν τη συναισθηματική νοημοσύνη, εντούτοις είναι λιγοστές αυτές που ερευνούν την θέση και την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στους δημόσιους οργανισμούς. Μια πιθανή εξήγηση είναι η θεώρηση ότι η δημόσια διοίκηση πρέπει να λειτουργεί αυστηρά με αντικειμενικά και λογικά κριτήρια, σε ένα απρόσωπο περιβάλλον. Μια νέα όμως διεθνή τάση τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια έχει εδραιωθεί στη δημόσια διοίκηση, η Νέα Δημόσια Διοίκηση (New Public Management), η οποία έρχεται να αμφισβητήσει τον απρόσωπο και μονολιθικό χαρακτήρα της παλιάς δημόσιας διοίκησης. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι ένα από τα συστατικά στοιχεία της οργάνωσης με βάση τη Νέα Δημόσια Διοίκηση είναι το σπάσιμο των αυστηρών ιεραρχικών συστημάτων διοίκησης σε ομάδες που δημιουργούνται γύρω από κάθε προϊόν και τη συνεργασία των ομάδων ως συνέχεια η μια της άλλης ως τον τελικό πελάτη[17]. Η διοίκηση που λειτουργεί με βάση τις αρχές της νέα δημόσιας διοίκησης αναμένεται να μαλακώσει την παραδοσιακή γραφειοκρατική προσέγγιση των πελατών και να είναι πιο ευαισθητοποιημένη απέναντι στα συναισθήματα του κοινού και των άλλων ομάδων ενδιαφέροντος σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο (Hood 1991; Lynn 1998; Pollitt 1988).[18] Εξάλλου είναι ανθρώπινο το δημόσιο συμφέρον να επηρεάζεται σημαντικά από τις σκέψεις και τα συναισθήματα του προσωπικού δημόσιας διοίκησης, όσο και αν προσπαθούμε να στηριζόμαστε σε αντικειμενικά στοιχεία.

---

[17] Hood C. (1991) "A Public Management for All Seasons?", *Public Administration*, Vol. 69, pp.3-19

[18] Meisler, G. & Vigoda-Gadot, E. (2010) "Emotions in Management and the Management of Emotions: The Impact of Emotional Intelligence and Organizational Politics on Public Sector Employees", *Public Administration Review*, Vol. January/February, pp. 72-82

Οι Berman & West (2008) εκπόνησαν μία μελέτη για τις «κοινωνικές ικανότητες» των διοικητών δημοσίας διοίκησης με θέμα «Διοικώντας τη συναισθηματική νοημοσύνη σε πόλεις των Ηνωμένων Πολιτειών». Τα αποτελέσματα της έρευνας τους έδειξαν θετική συσχέτιση στην αύξηση της συναισθηματικής νοημοσύνης των διοικούντων στη δημόσια διοίκηση με της παροχή ανατροφοδότησης, καθοδήγησης και την παροχή προτύπων. Έμμεσα αποτελέσματα στην αύξηση της συναισθηματικής νοημοσύνης από την άλλη φάνηκε να έχουν οι πολιτικές επιλογής και εξέλιξης προσωπικού.

Στην πιο πρόσφατη μελέτη που αφορά το θέμα αυτό η E.Vigoda-Gadot & G. Meisler (2010) ερευνούν την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης και των πολιτικών οργάνωσης που τη στηρίζουν στους υπαλλήλους του δημοσίου τομέα. Στόχος τους είναι να υποδείξουν στις δημόσιες υπηρεσίες πως τα συναισθήματα είναι ένα χρήσιμο εργαλείο στο χτίσιμο ισχυρών, υγιών σχέσεων με τους πολίτες, τις διάφορες κοινωνικές ομάδες, τους δημόσιους λειτουργούς και τις υπόλοιπες ομάδες ενδιαφέροντος που συνδέονται με το δημόσιο, αμφισβητώντας την επικρατούσα αντίληψη πως στον δημόσιο τομέα οφείλει να επικρατεί γραφειοκρατία, απρόσωπες σχέσεις, οργάνωση, λογική, σαφώς καθορισμένα όρια.

Μία από τις υποθέσεις που ερευνά η μελέτη αυτή ως προς την ορθότητά της είναι το αν η συναισθηματική νοημοσύνη είναι θετικά συσχετισμένη με την δέσμευση στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και την ικανοποίηση από την εργασία και αρνητικά συσχετισμένη με την εργασιακή κούραση, προθέσεις αποχώρησης και αδιάφορη συμπεριφορά. Η ανάλυση υποδεικνύει θετική εξάρτηση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τις πολιτικές ικανότητες, με την ικανοποίηση από την εργασία και τη συναισθηματική δέσμευση στην εξυπηρέτηση του κοινού αλλά και αρνητική συσχέτιση

της συναισθηματικής νοημοσύνης με την εργασιακή κούραση, τις προθέσεις αποχώρησης και αδιάφορη συμπεριφορά

Τέλος χρησιμοποιώντας το μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης των Mayer, Roberts & Barsade (2008), προτείνουν το ακόλουθο πλαίσιο εργασίας για την ενσωμάτωση της συναισθηματικής νοημοσύνης στο δημόσιο τομέα, που απεικονίζεται στο διάγραμμα 2.2.1.

Διάγραμμα 2.2.1: Πλαίσιο εργασίας για ενσωμάτωση της ΣΝ στο δημόσιο τομέα των Vigoda-Gadot & Meisler (2010), p. 75

Σκέψεις και ΣΝ στη Δημόσια Διοίκηση

Η συναισθηματική νοημοσύνη στη δημόσια διοίκηση είναι η ικανότητα κατανόησης και επίλυσης προβλημάτων και περιλαμβάνει

- Τη διαχείριση συναισθηματικών αντιδράσεων από τους ενδιαφερόμενους της δημόσιας διοίκησης.
- Κατανόηση των συναισθημάτων και των συναισθηματικών εκφράσεων από τους άλλους (πολίτες, πελάτες, υπαλλήλους κλπ.)
- Εκτίμηση των συναισθημάτων που ανακύπτουν από καταστάσεις.
- Χρήση συναισθημάτων για λήψη αποφάσεων και χάραξη πολιτικών βασισμένα σε αίτια και στη λογική.
- Αναγνώριση συναισθημάτων σε πρόσωπα, φωνές, χειρονομίες και αλλού κατά τη διάρκεια δραστηριοτήτων της δημόσιας διοίκησης.

Συναισθηματική Δημόσια Διοίκηση

Συναισθήματα ομάδων ενδιαφερόντων της δημόσιας διοίκησης που αντικατοπτρίζουν αντιδράσεις σε αλλαγές του περιβάλλοντος και περιλαμβάνουν συγκεκριμένες εμπειρίες, γνώσεις, συλλογικές καταστάσεις και εκτίμηση της επικείμενης κατάστασης αλλαγής.

Ευφυής Δημόσια Διοίκηση

Ικανότητα κατανόησης και επίλυσης προβλημάτων στη δημόσια διοίκηση βασισμένη σε λογική σκέψη σχετικά με την πολιτική και τις σχέσεις μαζί της, τη γραφειοκρατική διάταξη και διοικητική γνώση, τη χάραξη εσωτερικής πολιτικής και την ανταπόκριση στις ανάγκες των ομάδων ενδιαφερόντων της.

Οι Hopkins, O' Neil, και Williams (2007) προκειμένου να δώσουν συμβουλές για αποτελεσματική διοίκηση των συμβουλίων του δημοσίου τομέα, μελέτησαν κατά πόσο οι πρακτικές σχολικών συμβουλίων συμβάδιζαν με τις αρχές της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η μελέτη τους υπέδειξε πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι καθοριστικός παράγοντας για την αποτελεσματική λειτουργία των συμβουλίων. Οι Radhakrisnan & Udayasuriyan (2010) διεξήγαγαν έρευνα σε 256 ανώτερους υπάλληλους ενός δημόσιου οργανισμού στη νότια Ινδία, για να καταλήξουν μεταξύ άλλων πως η συναισθηματική νοημοσύνη έχει σημαντική σχέση με τις πρακτικές ηγεσίας που χρησιμοποιούν οι ανώτεροι υπάλληλοι καθώς και ότι το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης σχετίζεται θετικά με την καθοδήγηση και τη διευκόλυνση των άλλων για ενέργεια.

2.3 Μεθοδολογία έρευνας

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο αξιολόγησης του επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης δείγματος στελεχών στο δημόσιο τομέα στην παρούσα εργασία, είναι η κλίμακα των 33 στοιχείων που αναπτύχθηκε από τους Nicola S.Shutte, John M. Malouff, Lena E. Hall, Donald J. Haggerty, Joan T. Cooper, Charles J. Golden& Liane Dornheim το 1997 και δημοσιεύτηκε το 1998, ως μέτρο ανάπτυξης και αξιολόγησης συναισθηματικής νοημοσύνης. Τη μετάφραση/ μεταγλώττιση στην ελληνική γλώσσα επιμελήθηκε ο επιβλέπων καθηγητής μου κ Πιπερόπουλος. Σε μια κλίμακα από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) μέχρι το 5 (συμφωνώ απόλυτα) οι ερωτώμενοι απάντησαν σε μια σειρά από 33 ερωτήσεις που παρατίθενται στο Παράρτημα Α.

Από τα 33 στοιχεία του εργαλείου αυτού μέτρησης 13 αναφέρονται στην αναγνώριση & έκφραση των συναισθημάτων, τα 10 στην διαχείριση του συναισθήματος και τα υπόλοιπα 10 στην αξιοποίηση των συναισθημάτων για την επίλυση προβλημάτων με βάση τις τρεις διαστάσεις συναισθηματικής νοημοσύνης που διέκριναν πρώτοι οι Salovey & Mayer (1990).

Διάγραμμα 2.3.1: Οι τρεις διαστάσεις συναισθηματικής νοημοσύνης των Salovey & Mayer (1990), σελ. 190.

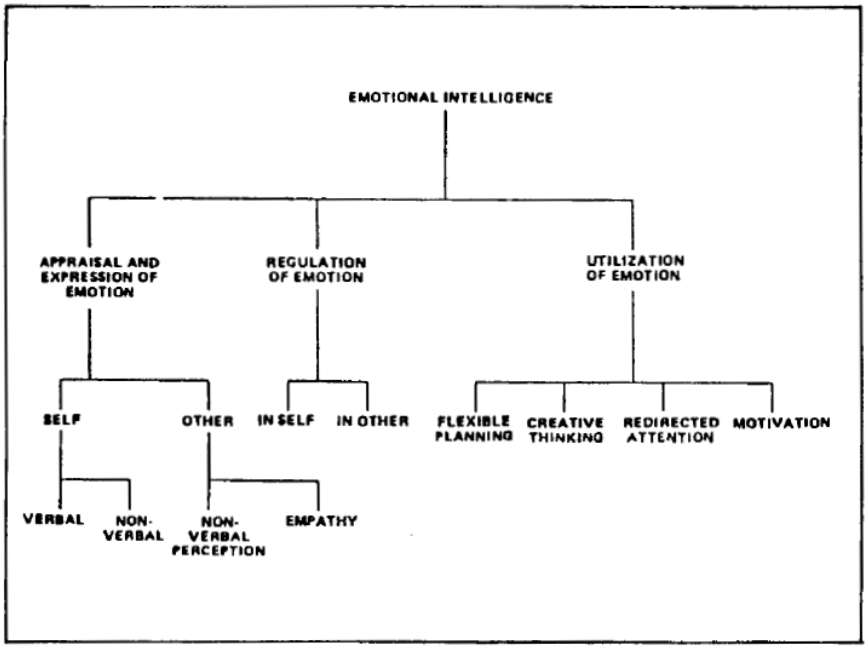


Figure 1. Conceptualization of emotional intelligence.

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

δηλαδή το 1 – διαφωνώ απόλυτα – σκοράρει ως 5, ενώ το 5 – συμφωνώ απόλυτα – σκοράρει ως 1).

Στην αρχή του ερωτηματολογίου προστέθηκαν και κάποια δημογραφικά στοιχεία όπως το φύλο, η θέση, ο βαθμός του υπαλλήλου που σχετίζεται άμεσα με τα έτη υπηρεσίας και το ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων.

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε εξήντα υπαλλήλους της δημόσιας υπηρεσίας Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ), από τα οποία επιστράφηκαν συμπληρωμένα τα πενήντα τρία, τα δεκατρία λόγω απόστασης απαντήθηκαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Στην ανάλυση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο ανάλυσης δεδομένων SPSS 18.0. Για την ανάλυση των απαντήσεων που έδωσαν οι ερωτώμενοι, οι 33 ερωτήσεις- αντικείμενα που αφορούν τα συναισθήματα και τις διαθέσεις ομαδοποιήθηκαν ως εξής:

$1^{η}$ ομάδα: Αναγνώριση και έκφραση συναισθήματος :

Ερωτήσεις 1,5,9,11,15,18,19,22,25,26,29,32,33

$2^{η}$ ομάδα: Ρύθμιση συναισθήματος:

Ερωτήσεις 3,4,8,10,12,13,14,16,21,30

$3^{η}$ ομάδα: Αξιοποίηση συναισθήματος για την επίλυση προβλημάτων:

Ερωτήσεις 2,6,7,17,20,23,24,27,28,31

Το συγκεκριμένο εργαλείο μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης χρησιμοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας έρευνας για τους εξής σημαντικούς λόγους:

1. Οι ερευνητές επιτρέπουν την ελεύθερη και χωρίς κόστος χρησιμοποίηση της κλίμακας (ερωτηματολόγιο των 33ών στοιχείων της Schutte κ.α. (1998, σελ. 172) για ερευνητικούς σκοπούς.
2. Παράλληλα η αξιοπιστία και η εγκυρότητα του ερωτηματολογίου των 33 στοιχείων της Schutte et al (1998) επιβεβαιώθηκαν από πολλούς ερευνητές που χρησιμοποίησαν το συγκεκριμένο μοντέλο (π.χ. Abraham, 2000; Schutte et al, 2001; Sjöberg, 2001; Carmeli, 2003; Mayer & Brackett, 2003).

2.4 Ανάλυση δεδομένων και ερμηνεία ευρημάτων

Οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους 53 ερωτώμενους καταχωρήθηκαν σε μία φόρμα δεδομένων του SPSS αρχικά σε 37 μεταβλητές, 4 ονομαστικές μία για το φύλο, την θέση, το βαθμό και το ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης και 33 αριθμητικές που αντιστοιχούν στα 33 αντικείμενα και παίρνουν τις τιμές που χρησιμοποιεί η κλίμακα από το ένα μέχρι το πέντε. Η ονομαστική μεταβλητή gender για το φύλο παίρνει τις τιμές F= γυναίκα, M= άντρας. Η ονομαστική μεταβλητή grade για τον υπηρεσιακό βαθμό παίρνει τις τιμές A, B, C, και D αντίστοιχα ανάλογα με το βαθμό του υπαλλήλου. Η ονομαστική μεταβλητή της θέσης position παίρνει τιμές C= Clerk, M= Manager και τέλος το επίπεδο εκπαίδευσης που καταχωρείται στη μεταβλητή education παίρνει τις τιμές highschool= απόφοιτοι λυκείου, degree= κάτοχοι πανεπιστημιακού τίτλου σπουδών, Msc/Phd= κάτοχοι μεταπτυχιακού/ διδακτορικού διπλώματος.

Μία αρχική ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών, δίνουν τους ακόλουθους πίνακες συχνοτήτων όσο αφορά τη σύνθεση του δείγματος, που πιο εποπτικά αναπαρίστανται στη συνέχεια και από τα κυκλικά διαγράμματα:

Πίνακας 2.4.1: Πίνακας συχνοτήτων ως προς το φύλο των υπαλλήλων του δείγματος

gender

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	F	33	62,3	62,3	62,3
	M	20	37,7	37,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Πίνακας 2.4.2 : Πίνακας συχνοτήτων ως προς τον υπηρεσιακό βαθμό των υπαλλήλων του δείγματος

grade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A	28	52,8	52,8	52,8
	B	11	20,8	20,8	73,6
	C	12	22,6	22,6	96,2
	D	2	3,8	3,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Πίνακας 2.4.3 : Πίνακας συχνοτήτων ως προς τη θέση των υπαλλήλων του δείγματος

position

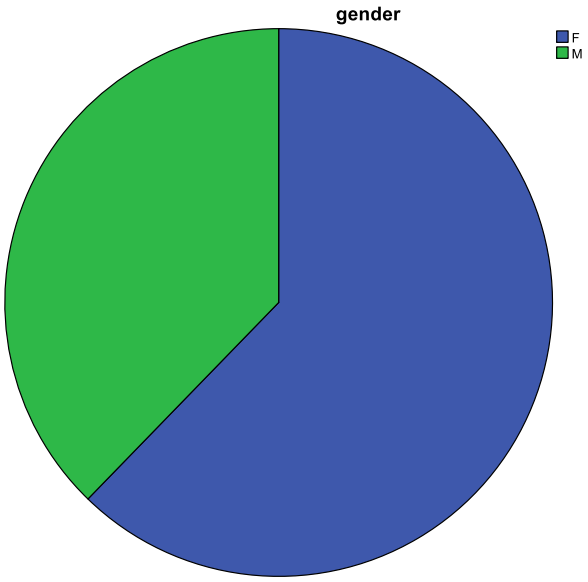
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	C	49	92,5	92,5	92,5
	M	4	7,5	7,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Πίνακας 2.4.4 : Πίνακας συχνοτήτων ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων του δείγματος

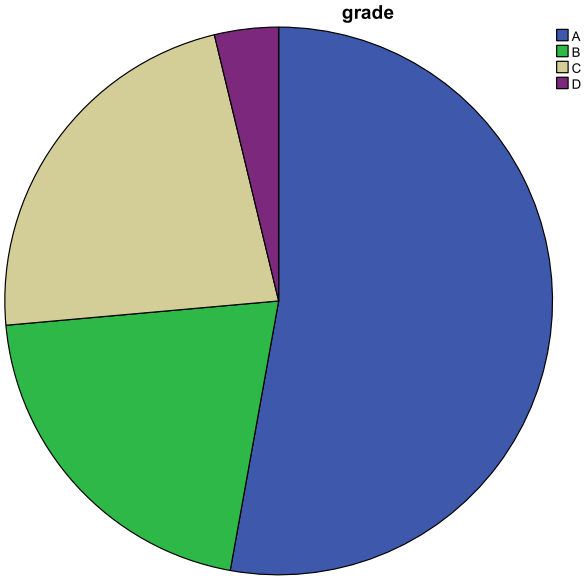
education

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Degree	30	56,6	56,6	56,6
	Highsc.	13	24,5	24,5	81,1
	Msc/Phd	10	18,9	18,9	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

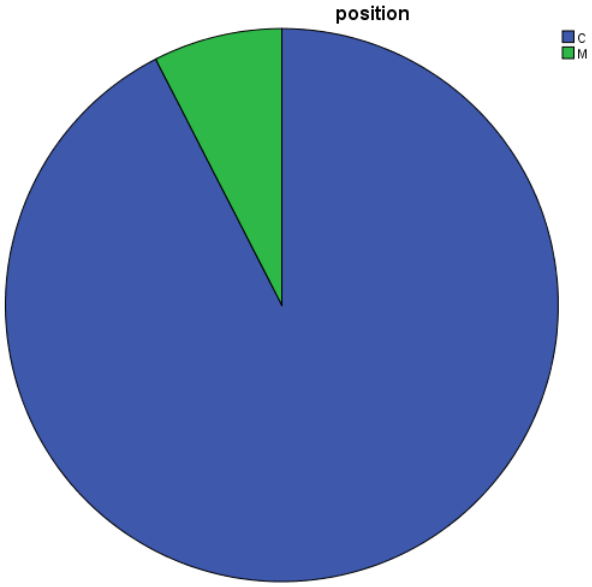
Διάγραμμα 2.4.1: Κυκλικό διάγραμμα κατανομής των υπαλλήλων του δείγματος ως προς το φύλο



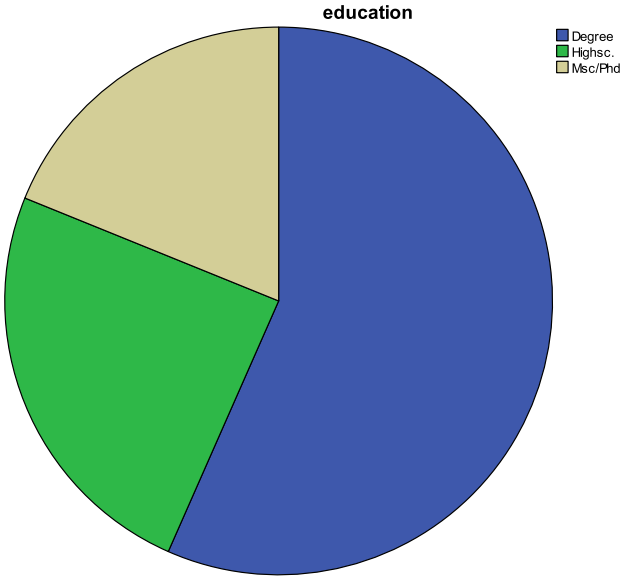
Διάγραμμα 2.4.2: Κυκλικό διάγραμμα κατανομής των υπαλλήλων του δείγματος ως προς τον υπηρεσιακό βαθμό



Διάγραμμα 2.4.3: Κυκλικό διάγραμμα κατανομής των υπαλλήλων του δείγματος ως προς τη θέση



Διάγραμμα 2.4.4: Κυκλικό διάγραμμα κατανομής των υπαλλήλων του δείγματος ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης



Διαπιστώνουμε από τους πίνακες και τα κυκλικά διαγράμματα, πως το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηματολογίων συμπληρώθηκαν από γυναίκες (62,3%), ενώ το υπόλοιπο 37,7 % από άντρες υπαλλήλους. Το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων που απαρτίζουν το δείγμα που χρησιμοποιήσαμε στην ανάλυσή μας είναι βαθμού Α σε ποσοστό 52,8%, ενώ βαθμού Α και Β είναι το 73,6% των υπαλλήλων του δείγματος, που σημαίνει ότι σχεδόν στα τρία τέταρτά του το δείγμα αποτελείται από υπαλλήλους με πολλά χρόνια υπηρεσίας, πράγμα που έμμεσα σημαίνει και μεγάλο ηλικιακό μέσο όρο των ερωτώμενων που συμμετείχαν στην έρευνα, καθώς ο βαθμός αποκτάται με τα χρόνια. Όσο αφορά τη θέση, το 92,5 % των ατόμων που περιλαμβάνονται στο δείγμα έχουν υπαλληλική θέση και μόνο το 7,5% αντιστοιχεί σε απαντήσεις προϊσταμένων, πράγμα λογικό εξάλλου καθώς οι θέσεις των προϊσταμένων είναι λιγοστές. Τέλος το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων που εξετάσαμε κατέχει πανεπιστημιακό πτυχίο 56,6 %, ενώ το 24,5 % είναι απόφοιτοι της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ένα ποσοστό της τάξεως του 18,9 % είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διπλωματικού τίτλου σπουδών.

Μία νέα μεταβλητή στη συνέχεια, sum, που προκύπτει από το άθροισμα των 33 μεταβλητών- απαντήσεων υπολογίζει το βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης για κάθε

ένα από τα 53 άτομα του δείγματος. Τα βασικά περιγραφικά στατιστικά μέτρα του συνολικού σκορ των 53 ατόμων με τη βοήθεια του SPSS, φαίνονται στους πίνακες 2.4.5.1 και 2.4.5.2.

Πίνακας 2.4.5.1: Περιγραφικά στατιστικά μέτρα της συνολικής βαθμολογίας στη ΣΝ

Statistics

sum

N	Valid	53
	Missing	0
Mean		128,2264
Median		128,0000
Std. Deviation		14,91855
Variance		222,563
Range		66,00
Percentiles	25	117,0000
	50	128,0000
	75	140,0000

Πίνακας 2.4.5.1: Περιγραφικά στατιστικά μέτρα της συνολικής βαθμολογίας στη ΣΝ

Descriptive Statistics

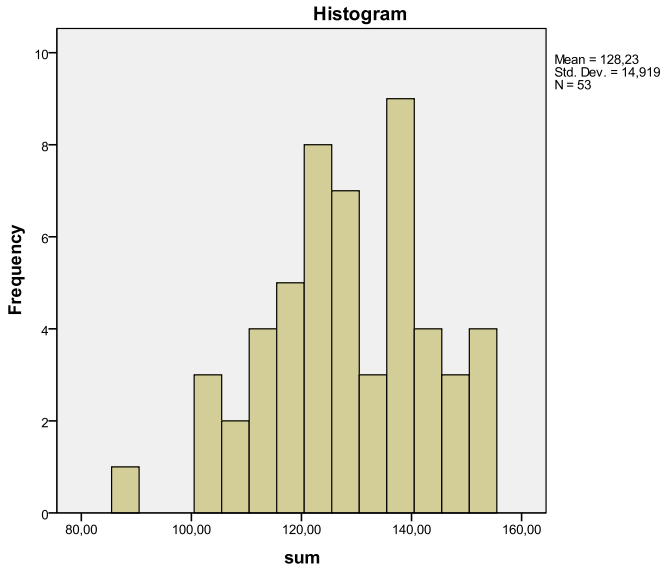
	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
sum	53	66,00	88,00	154,00	128,2264	14,91855
Valid N (listwise)	53					

Η μέση βαθμολογία του δείγματός μας των 53 δημοσίων υπαλλήλων στο τεστ είναι 128,2264 και η διάμεσος, δηλαδή η μεσαία των βαθμολογιών αν τις τοποθετούσαμε με σειρά μεγέθους είναι η βαθμολογία των 128 πόντων. (Υπενθυμίζουμε ότι το συνολικό σκορ στο ερωτηματολόγιο SREIT μπορεί να κυμανθεί από 33 μέχρι 165 πόντους.) Ο μικρότερος βαθμός συναισθηματικής νοημοσύνης στο δείγμα μας, όπως αξιολογήθηκε από τον ίδιο τον ερωτώμενο είναι 88 βαθμοί, ενώ η

υψηλότερη βαθμολογία συναισθηματικής νοημοσύνης στο δείγμα, πάλι ως αποτέλεσμα αυτό-αξιολόγησης είναι οι 154 βαθμοί. Το εύρος βαθμολογιών των συμμετεχόντων στο δείγμα είναι 66 μονάδες, με το 25% των ατόμων να σκοράρουν κάτω των 117 βαθμών, το 50% κάτω των 128 και το 75% κάτω από 140 μονάδες.

Η κατανομή των βαθμών που σημείωσαν στο τεστ τα άτομα του δείγματος έχει τη μορφή που απεικονίζεται στο διάγραμμα 2.4.5

Διάγραμμα 2.4.5: Κατανομή συχνοτήτων βαθμολογιών δείγματος στο τεστ



Βλέπουμε μια κατανομή με αριστερή ασυμμετρία και κορυφή από 135 ως 140 βαθμούς. Ομαδοποιώντας τα δεδομένα σε νέα μεταβλητή 6 κατηγοριών εύρους 20 μονάδων, που παίρνει τις τιμές 1=ΣΝ μικρότερη των 80 βαθμών, 2= ΣΝ μεταξύ 80 και 100 βαθμών, 3= ΣΝ μεταξύ 100 και 120 βαθμών, 4= ΣΝ μεταξύ 120 και 140 βαθμών, 5= ΣΝ μεταξύ 140 και 160 βαθμών και 6=ΣΝ μεγαλύτερη των 160 βαθμών, διαπιστώνουμε με τη βοήθεια του SPSS (πίνακας 2.4.6) πως το 1,9% των δημοσίων υπαλλήλων του δείγματος εμφανίζει συναισθηματική νοημοσύνη κάτω των 100 μονάδων, το 28,3 % κάτω των 120 μονάδων, το 79,2 % κάτω των 140 μονάδων και

πως κανένα δεν ξεπερνά τις 160 μονάδες στην κλίμακα από 33 ως 165 μονάδων του τεστ της Schutte et Al. (1998). Όπως διακρίναμε και από το ιστόγραμμα το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων του δείγματος 50,9% εμφανίζει συναισθηματική νοημοσύνη από 120 ως 140 μονάδες.

Πίνακας 2.4.6: Ποσοστά των ομαδοποιημένων βαθμολογιών ΣΝ

sumcum

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	1,9	1,9	1,9
	3,00	14	26,4	26,4	28,3
	4,00	27	50,9	50,9	79,2
	5,00	11	20,8	20,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Διάγραμμα 2.4.6: Ραβδόγραμμα των ποσοστών των ομαδοποιημένων βαθμολογιών ΣΝ

Με βάση τις κατηγορίες των ονομαστικών μεταβλητών γένους, θέσης, βαθμού και επιπέδου εκπαίδευσης τα παρακάτω αποτελέσματα προκύπτουν για τη

συναισθηματική νοημοσύνη των δημοσίων υπαλλήλων του δείγματος, που γραφικά απεικονίζονται στα αντίστοιχα θηκογράμματα (boxplot).

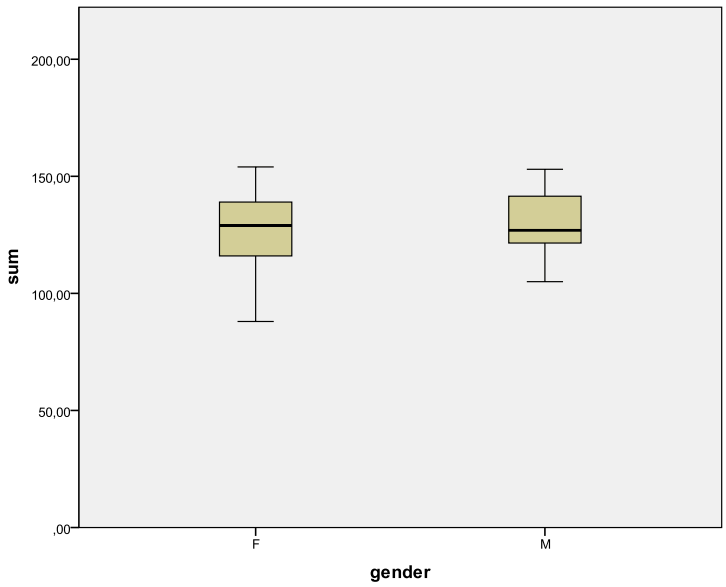
Για τις γυναίκες του δείγματος g1 (νέα μεταβλητή που προκύπτει από τη μεταβλητή gender θέτοντας όπου F=1 και M=0), ο μέσος βαθμός συναισθηματικής νοημοσύνης είναι 128,1212 με ελάχιστη τιμή 88, μέγιστη 154 και διακύμανση των απαντήσεων 244,797. Αντίστοιχα οι 20 άντρες του δείγματος g2 (νέα μεταβλητή που προκύπτει από τη μεταβλητή gender θέτοντας όπου F=0 και M=1) εμφανίζουν μέσο βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης 128,4000 με ελάχιστο 105, μέγιστο 153 και διακύμανση 196,779.

Πίνακας 2.4.7: Περιγραφικά αριθμητικά μέτρα του βαθμού συναισθηματικής νοημοσύνης με βάση το φύλο

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
g1	33	66,00	88,00	154,00	128,1212	15,64600	244,797
g2	20	48,00	105,00	153,00	128,4000	14,02779	196,779
Valid N (listwise)	0						

Διάγραμμα 2.4.7: Θηκόγραμμα του βαθμού συναισθηματικής νοημοσύνης με βάση το φύλο



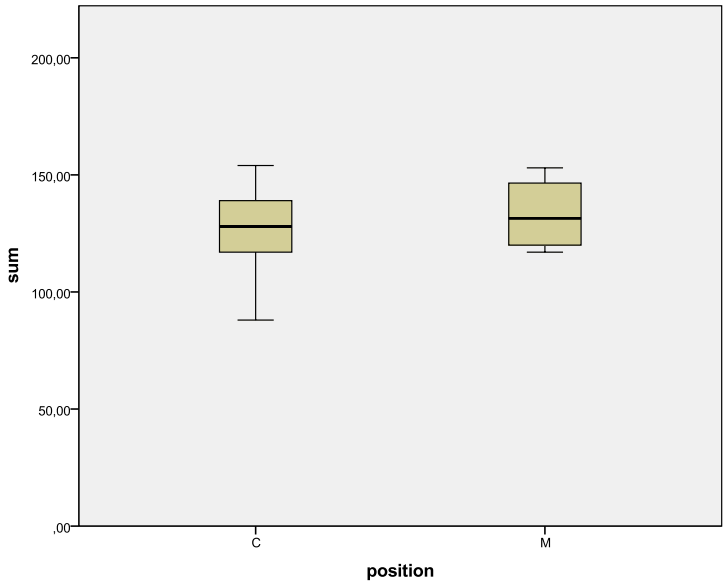
Με βάση τη θέση, οι δημόσιοι υπάλληλοι που δεν κατέχουν θέση προϊσταμένου p1 (νέα μεταβλητή που προκύπτει από τη μεταβλητή position θέτοντας όπου C=1 και M=0) συγκεντρώνουν βαθμολογία στο τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης SREIT από 88 ως 154, με μέση βαθμολογία 127,8163 και διακύμανση 222,070. Οι τέσσερις προϊστάμενοι p2 (νέα μεταβλητή που προκύπτει από τη μεταβλητή position θέτοντας όπου C=0 και M=1) που συμμετείχαν στο τεστ συγκέντρωσαν βαθμολογία από 117 ως 173 μονάδες, με μέσο 133,2500 και διακύμανση 268,250.

Πίνακας 2.4.8: Περιγραφικά αριθμητικά μέτρα του βαθμού συναισθηματικής νοημοσύνης με βάση τη θέση

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
p1	49	66,00	88,00	154,00	127,8163	14,90200	222,070
p2	4	36,00	117,00	153,00	133,2500	16,37834	268,250
Valid N (listwise)	0						

Διάγραμμα 2.4.8: Θηκόγραμμα του βαθμού συναισθηματικής νοημοσύνης με βάση τη θέση



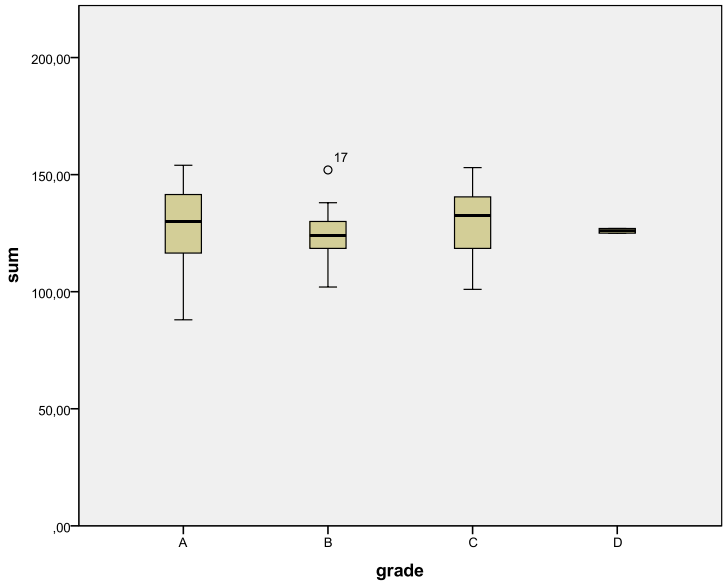
Οι υπάλληλοι βαθμού A gr1 (νέα μεταβλητή που προκύπτει από τη μεταβλητή grade θέτοντας όπου A=1, B=0, C=0 και D=0) συγκέντρωσαν βαθμολογία από 88 ως 154 μονάδες, πετυχαίνοντας μέση βαθμολογία 129,1071 και διακύμανση 264,173, οι υπάλληλοι βαθμού B gr2 (νέα μεταβλητή που προκύπτει από τη μεταβλητή grade θέτοντας όπου A=0, B=1, C=0 και D=0) μέση βαθμολογία 124,9091 και διακύμανση 166,691 με εύρος απαντήσεων από 102 ως 152. Οι υπάλληλοι βαθμού Γ gr3 (νέα μεταβλητή που προκύπτει από τη μεταβλητή grade θέτοντας όπου A=0, B=0, C=1 και D=0) έδωσαν απαντήσεις που αντιστοιχούν σε βαθμολογία από 101 ως 153 μονάδες, με μέσο όρο 129,5833 μονάδες και διακύμανση 236,083. Τέλος οι δύο υπάλληλοι βαθμού Δ gr4 (νέα μεταβλητή που προκύπτει από τη μεταβλητή grade θέτοντας όπου A=0, B=0, C=0 και D=1) πέτυχαν μέση βαθμολογία 126 μονάδες.

Πίνακας 2.4.9: Περιγραφικά αριθμητικά μέτρα του βαθμού συναισθηματικής νοημοσύνης με βάση τον υπηρεσιακό βαθμό

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
gr1	28	66,00	88,00	154,00	129,1071	16,25341	264,173
gr2	11	50,00	102,00	152,00	124,9091	12,91088	166,691
gr3	12	52,00	101,00	153,00	129,5833	15,36500	236,083
gr4	2	2,00	125,00	127,00	126,0000	1,41421	2,000
Valid N (listwise)	0						

Διάγραμμα 2.4.9: Θηκόγραμμα του βαθμού συναισθηματικής νοημοσύνης με βάση τον υπηρεσιακό βαθμό



Οι υπάλληλοι του δείγματος που ήταν απόφοιτοι Λυκείου edu1 (νέα μεταβλητή που προκύπτει από τη μεταβλητή education θέτοντας όπου Highsc.=1, Degree=0 και Msc/Phd=0) συγκέντρωσαν βαθμολογία με εύρος από 88 ως 146 μονάδες, με μέση βαθμολογία 123,7692 και διακύμανση 304,359. Οι υπάλληλοι που διαθέτουν πανεπιστημιακό πτυχίο edu2 (νέα μεταβλητή που προκύπτει από τη μεταβλητή education θέτοντας όπου Highsc.=0, Degree=1και Msc/Phd=0) συγκέντρωσαν μέση

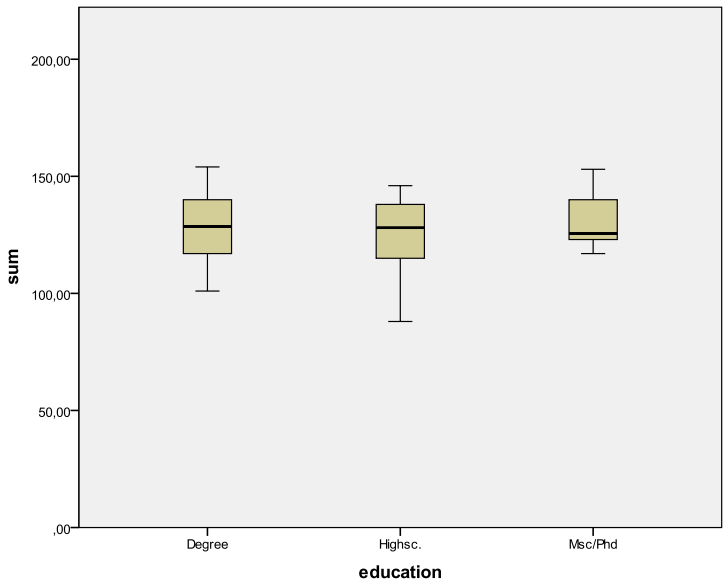
βαθμολογία 129,3000, με ελάχιστο 101 και μέγιστο 154, και διακύμανση 220.907. Μέση συναισθηματική νοημοσύνη 130,8000, με εύρος από 117 ως 173, αντιστοιχεί στους κατόχους μεταπτυχιακού ή/και διδακτορικού διπλώματος edu3 (νέα μεταβλητή που προκύπτει από τη μεταβλητή education θέτοντας όπου Highsc.=0, Degree=0 και Msc/Phd=1) και διακύμανση 128,400.

Πίνακας 2.4.10: Περιγραφικά αριθμητικά μέτρα του βαθμού συναισθηματικής νοημοσύνης με βάση τον επίπεδο εκπαίδευσης

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
edu1	13	58,00	88,00	146,00	123,7692	17,44589	304,359
edu2	30	53,00	101,00	154,00	129,3000	14,86294	220,907
edu3	10	36,00	117,00	153,00	130,8000	11,33137	128,400
Valid N (listwise)	0						

Διάγραμμα 2.4.10: Θηκόγραμμα του βαθμού συναισθηματικής νοημοσύνης με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης



Οι διαφορές είναι μικρές, αλλά προκειμένου να πιστοποιήσουμε ότι δεν είναι στατιστικά σημαντικές οι διαφορές συναισθηματικής νοημοσύνης ανάμεσα στις διάφορες κατηγορίες, θα εφαρμόσουμε τον μη παραμετρικό έλεγχο Anova. Ο έλεγχος Anova χρησιμεύει για τον έλεγχο ισότητας των μέσων, χωρίς να απαιτεί συνθήκες κανονικότητας, και επιπλέον έχει το πλεονέκτημα ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν τα δεδομένα μας ανήκουν σε περισσότερες από δύο κατηγορίες . Εναλλακτικά ελέγχει την υπόθεση ότι οι διαφορές ανάμεσα σε ομάδες είναι σημαντικότερα υψηλότερες από τις διακυμάνσεις μέσα στις ίδιες τις ομάδες.

Με βάση το **φύλο**, ο πίνακας Anova είναι ο 2.4.11. Το επίπεδο σημαντικότητας είναι 0,948>0,05 άρα σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση ισότητας των μέσων επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες. Η διαφορά στα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης ανάμεσα στις δύο ομάδες αντρών και γυναικών δεν είναι μεγαλύτερη από τις διαφορές των επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης των παρατηρήσεων μέσα στις ομάδες αυτές.

Πίνακας 2.4.11: Πίνακας Anova για έλεγχο της υπόθεσης μη ύπαρξης διαφοράς των επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης μεταξύ των ομάδων με κριτήριο το φύλο

ANOVA

sum

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,968	1	,968	,004	,948
Within Groups	11572,315	51	226,908		
Total	11573,283	52			

Με βάση τη **θέση**, η ανάλυση Anova δίνει τον πίνακα 2.4.12, που επίσης δεν ενισχύει την εναλλακτική υπόθεση της διαφοράς μεταξύ των δύο ομάδων, υπαλλήλων και προϊσταμένων, καθώς το επίπεδο σημαντικότητας στο οποίο ισχύει η υπόθεση είναι μεγαλύτερο του 0,05 που είναι το γενικά αποδεκτό επίπεδο στο οποίο δεχόμαστε ή απορρίπτουμε μία υπόθεση. Παρατηρούμε πως και εδώ η διαφορά στο βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης μεταξύ των δύο ομάδων (Between Groups) είναι σημαντικά μικρότερη από τις διαφορές στο βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης μεταξύ των ατόμων της ίδιας ομάδας (Within Groups).

Πίνακας 2.4.12: Πίνακας Anova για έλεγχο της υπόθεσης μη ύπαρξης διαφοράς των επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης μεταξύ των ομάδων με κριτήριο τη θέση

ANOVA

sum

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	109,186	1	109,186	,486	,489
Within Groups	11464,097	51	224,786		
Total	11573,283	52			

Μεταξύ των ομάδων των ατόμων **βαθμού** Α, Β, Γ, Δ επίσης από την ανάλυση Anova δεν ενισχύεται η υπόθεση της διαφοράς των επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης ανάμεσα στις τέσσερις ομάδες σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05.

Πίνακας 2.4.13: Πίνακας Anova για έλεγχο της υπόθεσης μη ύπαρξης διαφοράς των επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης μεταξύ των ομάδων με κριτήριο τον υπηρεσιακό βαθμό

ANOVA

sum

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	174,779	3	58,260	,250	,861
Within Groups	11398,504	49	232,623		
Total	11573,283	52			

Στην απόρριψη της εναλλακτικής υπόθεσης για μεγαλύτερη διαφορά βαθμού συναισθηματικής νοημοσύνης μεταξύ των ομάδων των υπαλλήλων διαφορετικού **επιπέδου εκπαίδευσης** από ότι μεταξύ των παρατηρήσεων μέσα στις ομάδες αυτές, οδηγούμαστε επίσης από την ανάλυση Anova κατηγοριοποιώντας με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης αφού Sig=0,455 >0,05.

Πίνακας 2.4.14: Πίνακας Anova για έλεγχο της υπόθεσης μη ύπαρξης διαφοράς των επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης μεταξύ των ομάδων με κριτήριο το επίπεδο εκπαίδευσης

ANOVA

sum

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	359,075	2	179,538	,800	,455
Within Groups	11214,208	50	224,284		
Total	11573,283	52			

Επιβεβαιώνεται λοιπόν και από την ανάλυση Anova, πως τα αποτελέσματα στη συναισθηματική νοημοσύνη των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα , δεν διαφέρουν σημαντικά ανάλογα με το φύλο, τη θέση, το βαθμό ή την εκπαίδευση.

Στη συνέχεια εξετάζουμε αν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές όσο αφορά το σκορ των υπαλλήλων του δείγματος στις τρεις επιμέρους ομάδες του μοντέλου συναισθηματικής νοημοσύνης Mayer & Salovey (1990) που είναι ο δομικός λίθος του τεστ της Shutte , δηλαδή στην αναγνώριση και έκφραση του συναισθήματος, στην ρύθμιση συναισθήματος και στη χρησιμοποίηση του συναισθήματος για επίλυση προβλημάτων. Ελέγχουμε ουσιαστικά τις υποθέσεις:

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

- Η μέση βαθμολογία στη ρύθμιση συναισθήματος ισούται με τη μέση βαθμολογία στη χρησιμοποίηση του συναισθήματος για την επίλυση προβλημάτων.

Για να ελέγξουμε την ισότητα των μέσων των βαθμολογιών συναισθηματικής νοημοσύνης που συγκέντρωσαν οι τρεις κατηγορίες θα χρησιμοποιήσουμε το Sample-Paired t-test, δηλαδή τον έλεγχο t για ζευγαρωτά δείγματα παρατηρήσεων, αφού τα στοιχεία των τριών ομάδων προέρχονται από το ίδιο δείγμα των 53 ατόμων . Μας επιτρέπεται να χρησιμοποιήσουμε τον έλεγχο αυτό, καθώς πληρείται η υπόθεση της κανονικότητας για την κατανομή των παρατηρήσεων των μεταβλητών που αντιπροσωπεύουν κάθε μία από τις τρεις ομάδες αντικειμένων, όπως φαίνεται από τα ιστογράμματα, τα QQ Plot αλλά και τον έλεγχο των Kolmogorov-Smirnov. (Βλέπε Παράρτημα Β)

Τα ιστογράμματα 1, 2 και 3 (Παράρτημα Β) που συγκρίνουν την κατανομή των παρατηρήσεων των τριών ομάδων με την κανονική κατανομή που απεικονίζεται με τη λεπτή γραμμή, μας δίνουν μια πρώτη ένδειξη ότι η κατανομή των βαθμολογιών των τριών ομάδων δε διαφέρουν σημαντικά από την κανονική κατανομή. Προκειμένου όμως να θεωρήσουμε ότι πληρείται η υπόθεση της κανονικότητας, λαμβάνουμε υπόψη και τα PP διαγράμματα των παρατηρήσεων των τριών μεταβλητών που αντιπροσωπεύουν τις τρεις ομάδες ερωτήσεων. Όσο πιο κοντά στις αναμενόμενες αθροιστικές πιθανότητες είναι οι παρατηρούμενες πιθανότητες, δηλαδή όσο πιο κοντά στην ευθεία γραμμή είναι οι μικροί κύκλοι, η υπόθεση της κανονικότητας των δεδομένων ενισχύεται. Και τα τρία PP διαγράμματα 4,5 και 6 (Παράρτημα Β) ενισχύουν την υπόθεση της κανονικότητας, η οποία επισφραγίζεται και τυπικά από τον

έλεγχο Kolmogorov-Smirnov, πίνακας 1 Παράρτημα Β, που στηρίζει την υπόθεση ότι οι τρεις μεταβλητές ακολουθούν την κανονική κατανομή.

Έχοντας εξασφαλίσει λοιπόν την υπόθεση της κανονικότητας μπορούμε να προχωρήσουμε σε σύγκριση των μέσων των τριών μεταβλητών με τη χρήση του T-Test. Τα αποτελέσματα του ελέγχου αυτού απεικονίζονται στους ακόλουθους πίνακες:

Πίνακες 2.4.15, 2.4 16, 2.4.17: Αποτελέσματα εφαρμογής t-test για σύγκριση των μέσων βαθμολογιών μεταξύ των ομάδων αναγνώρισης & έκφρασης συναισθήματος, ρύθμισης συναισθήματος και αξιοποίησης συναισθήματος.

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	ApprExpression	50,0189	53	6,88502	,94573
	Regulation	37,6415	53	5,04630	,69316
Pair 2	Regulation	37,6415	53	5,04630	,69316
	Utilization	40,5660	53	5,40124	,74192
Pair 3	ApprExpression	50,0189	53	6,88502	,94573
	Utilization	40,5660	53	5,40124	,74192

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
air 1	ApprExpression & Regulation	53	,592	,000
air 2	Regulation & Utilization	53	,586	,000
air 3	ApprExpression & Utilization	53	,638	,000

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
					95% Confidence Interval of the Difference				
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper			
Pair 1	ApprExpression - Regulation	12,37736	5,63378	,77386	10,82450	13,93022	15,994	52	,000
Pair 2	Regulation - Utilization	-2,92453	4,76303	,65425	4,23738	-1,61167	-4,470	52	,000
Pair 3	ApprExpression - Utilization	9,45283	5,39788	,74146	7,96499	10,94067	12,749	52	,000

Εφόσον η τελευταία στήλη του πίνακα 2.4.16 εμφανίζει επίπεδο σημαντικότητας μικρότερο του 0,05, η υπόθεση για ισότητα των μέσων απορρίπτεται και ενισχύεται η υπόθεση ότι οι μέσοι βαθμολογιών στις τρεις ομάδες που συνθέτουν τη συναισθηματική νοημοσύνη στο SREIT τεστ είναι διαφορετικοί στο δείγμα μας.

Συγκεκριμένα από τον πίνακα 2.4.15 βλέπουμε το δείγμα, που χρησιμοποιήσαμε στην έρευνά μας, των 53 ατόμων να εμφανίζει υψηλότερη μέση βαθμολογία 50,0189 στην αναγνώριση και έκφραση συναισθήματος. Ακολουθεί η αξιοποίηση συναισθήματος με 40,5660 και τελευταία στη βαθμολογία έρχεται η ομάδα της ρύθμισης συναισθήματος με 37,6415.

2.5 Συμπεράσματα και προτάσεις

Το δείγμα μας αποτελείται, λοιπόν, από 53 δημόσιους υπαλλήλους, και έχει σύνθεση:

62,3 % γυναίκες και 37,7 % άντρες

52,8 % υπαλλήλους βαθμού Α, 20,8 % υπαλλήλους βαθμού Β, 22,6 % υπαλλήλους βαθμού Γ και 3,8 % υπαλλήλους βαθμού Δ

92,5% που δεν κατέχουν θέση προϊσταμένου και 7,5 % να είναι προϊστάμενοι

56,6 % υπαλλήλους κατόχων πανεπιστημιακού πτυχίου προπτυχιακού επιπέδου, 24,5 % υπαλλήλους αποφοίτους μέσης εκπαίδευσης και 18,9 % κατόχους μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου.

Τα πιο σημαντικά αποτελέσματα της ανάλυσης των 53 παρατηρήσεων του δείγματος συνοψίζονται στα εξής:

- Ο μέσος βαθμός συναισθηματικής νοημοσύνης των δημοσίων υπαλλήλων του δείγματος με βάση το SREIT (Shutte, 1998) είναι 128,2264 με τυπική απόκλιση 14,91855 μονάδες. Η μέγιστη και η ελάχιστη συναισθηματική νοημοσύνη μεταξύ των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν 88 και 154 μονάδες αντίστοιχα.
- Το 50,9 % των υπαλλήλων του δείγματος συγκέντρωσαν βαθμολογία συναισθηματικής νοημοσύνης από 120- 140 μονάδες, ενώ το 79,2 % των ατόμων του δείγματος σκόραραν κάτω από τις 140 μονάδες.
- Οι μέσοι βαθμοί συναισθηματικής νοημοσύνης, σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05, δε φαίνεται να διαφοροποιούνται ανάλογα με το φύλο των υπαλλήλων.
- Οι μέσοι βαθμοί συναισθηματικής νοημοσύνης, σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05, δε φαίνεται να διαφοροποιούνται ανάλογα με τον υπηρεσιακό βαθμό των υπαλλήλων.

- Οι μέσοι βαθμοί συναισθηματικής νοημοσύνης, σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05, δε φαίνεται να διαφοροποιούνται ανάλογα με τη θέση, εξουσίας ή μη, των υπαλλήλων.
- Οι μέσοι βαθμοί συναισθηματικής νοημοσύνης, σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05, δε φαίνεται να διαφοροποιούνται ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων.
- Η μέση βαθμολογία των υπαλλήλων στην αναγνώριση και έκφραση του συναισθήματος φαίνεται να είναι υψηλότερη της μέσης βαθμολογίας στη ρύθμιση συναισθήματος σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,05$.
- Η μέση βαθμολογία των υπαλλήλων στην αναγνώριση και έκφραση του συναισθήματος φαίνεται να είναι υψηλότερη της μέσης βαθμολογίας στην αξιοποίηση του συναισθήματος για την επίλυση προβλημάτων σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,05$.
- Η μέση βαθμολογία των υπαλλήλων στην αξιοποίηση του συναισθήματος για την επίλυση προβλημάτων φαίνεται να είναι υψηλότερη της μέσης βαθμολογίας στη ρύθμιση συναισθήματος σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,05$.

Είναι σημαντικό στο σημείο αυτό να τονίσουμε πως τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των στοιχείων της έρευνάς μας, δεν μπορούν να γενικευτούν, αφού αφορούν έναν πολύ περιορισμένο αριθμό δημοσίων υπαλλήλων μιας μόνο από τις πολλές υπηρεσίες του δημοσίου. Ωστόσο μπορούν να αποτελέσουν το έναυσμα για μια εκτεταμένη μελλοντική έρευνα της συναισθηματικής νοημοσύνης των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα στον ελληνικό χώρο. Η έρευνα αυτή μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε με ένα εργαλείο αυτό-αξιολόγησης όπως αυτό της Shutte et Al.

(1998), είτε με ένα εργαλείο ικανοτήτων ή 360 μοιρών, ώστε να μειωθεί ο παράγοντας παραπλανητικών απαντήσεων και λανθασμένων κρίσεων από τους ερωτώμενους.

Προκειμένου οι δημόσιες υπηρεσίες να απολαύσουν τα οφέλη της συναισθηματικής νοημοσύνης, ένα καλό εργασιακό κλίμα, εμπιστοσύνη και αφοσίωση των υπαλλήλων τους και του κοινωνικού συνόλου, διάθεση καινοτομίας και ανάληψης πρωτοβουλιών, ευελιξία και προσαρμοστικότητα, τάση για επίτευξη προκλητικών στόχων και αποτελεσματικότητα, θα πρέπει να κινηθούν προς την κατεύθυνση συναισθηματικά νοημόνων οργανισμών, ώστε να στηρίζουν, να υποθάλπουν και να προτάσσουν την συναισθηματική νοημοσύνη στους κόλπους τους.

Οι υπηρεσίες οφείλουν να είναι οι οδηγοί που θα βοηθήσουν τους υπαλλήλους τους να εφαρμόζουν τις αρχές της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασία τους και στη ζωή τους. Ανιχνεύοντας τις αδυναμίες τους, μπορούν να προχωρήσουν στο σχεδιασμό προγραμμάτων πρόσληψης, προαγωγών, αξιολόγησης και κυρίως εκπαίδευσης που θα έχουν ως στόχο την αύξηση του αποτελεσματικού συνδυασμού συναισθήματος και γνωστικής ευφυΐας για την παραγωγή σκέψης που θα οδηγεί σε πράξη.

Ειδικά στο δημόσιο τομέα που το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων είναι άτομα μεγαλύτερης ηλικίας και ως εκ τούτου εμφανίζουν μεγαλύτερη αντίσταση απέναντι στις αλλαγές, η αλλαγή πρέπει να σχεδιαστεί αποτελεσματικά. Το γεγονός μάλιστα πως η συγκεκριμένη συναισθηματική μάθηση σχετίζεται με συμπεριφορές που

πρέπει να εξαλειφθούν και άλλες που πρέπει να ενισχυθούν, την καθιστά πιο δύσκολη από τη γνωστική μάθηση.[19]

Ειδικά στον τομέα ρύθμισης συναισθήματος, που αναφέρεται στην διαχείρηση των εσωτερικών καταστάσεων, παρορμήσεων και δυνατοτήτων του ατόμου και στην οποία φαίνεται να υστερεί το δείγμα μας, χρήσιμες είναι οι συμβουλές των Druscat, U.V. & Wolff, S.B. (2001) σελ. 87, για εφαρμογή συμπεριφορών που μπορούν σταδιακά να γίνουν συνήθειες. Σε επίπεδο οργανισμού και ομάδων, ορισμένες από τις προτροπές τους που ξεχωρίσαμε, είναι:

- *Η συμμετοχή των εργαζομένων σε συναντήσεις στα πλαίσια της υπηρεσίας και οι επαφές με άλλα άτομα και εργασιακές ομάδες.*
- *Η εξεύρεση δημιουργικών τρόπων για την έκφραση του συναισθήματος κατά τη διάρκεια της εργασίας*
- *Η ύπαρξη ευχάριστων εναλλακτικών τρόπων για την εκτόνωση του άγχους και της πίεσης.*
- *Η καλλιέργεια κλίματος αισιοδοξίας, μέσα από προτροπές του τύπου «Θα τα καταφέρουμε!»*
- *Η υπενθύμιση της σημαντικής και θετικής αποστολής του οργανισμού.*
- *Η εστίαση στην επίλυση των προβλημάτων και όχι στην επίρριψη ευθύνης.*
- *Η προστασία των εργαζομένων από επιθέσεις.*

---

[19] Cherniss, C., (2000) Social and Emotional Competence in the Workplace. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.) *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Demelopment, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace.* San Francisco: Jossey- Bass Inc., pp. 433-452

- *Η αναγνώριση της αξίας της εργαζομένων, με τρόπο που να το εισπράττουν.*

Η λειτουργία των υπηρεσιών του δημοσίου με βάση τις αρχές της συναισθηματικής νοημοσύνης, μπορεί να κάνει τη διαφορά στις απαιτητικές συνθήκες των καιρών μας, κερδίζοντας το στοίχημα με τους υπαλλήλους τους και το κοινό τους.

Πηγές

Ξένη Βιβλιογραφία/Αρθρογραφία

- Ashkanasy, N.M. & Daus, C.S., (2003) "Will the Real Emotional Intelligence Please Stand Up? On Deconstructing the Emotional Intelligence "Debate"", *The Industrial-Organizational Psychologist*, Vol.41, No.2, pp.69-72
- Bar-On, R., (2001) Emotional intelligence and self-actualization. In J. Ciarrochi, J.P. Forgas, & J.D. Mayer (Eds.), *Emotional intelligence in everyday life: A scientific inquiry*, pp.82-97, Philadelphia, PA: Psychology Press
- Berman E.M. & West J.P., (2008) "Managing Emotional Intelligence in U.S. Cities: A study of Social Skills among Public Managers", *Public Administration Review*, July/ August 2008, pp.742-758
- Boyatzis, R., Goleman, D., & Rhee, K. (2000), Clustering competence in emotional intelligence: insights from the emotional competence inventory (ECI). In R. Bar-On & J.D.A. Parker (eds.) *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Demelopment, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace*, (pp. 343-362). San Francisco: Jossey-Bass
- Brackett, M. A. & Mayer, J.D. (2003) " Convergent, Discriminant, and Incremental Validity of Competing Measures of Emotional Intelligence", *Society for Personality and Social Psychology*, Vol. 29, No.X, pp. 1-12
- Bradberry, T. & Greaves, J., (2006) *Συναισθηματική νοημοσύνη: το απλό βιβλίο,* Αθήνα: Κριτική

- Cherniss, C., (2000) Social and Emotional Competence in the Workplace. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.) *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Demelopment, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace.* San Francisco: Jossey- Bass Inc., pp. 433-452
- Cherniss, C. & Goleman, D. (2001), *The emotionally intelligent workplace. How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations*, San Francisco: Jossey-Bass
- Conte, J. M., (2005) "A review and critique of emotional intelligence measures", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, pp.430-440
- Cooper, R. & Sawaf, A., (1998) *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*, United States of America: Perigee
- Cote, S. & Miners C.T.H., (2006) "Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence and Job Performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol.51, pp. 1-28
- Druskat, V.U. & Wolff, S. B., (2001) "Building the Emotional Intelligence of Groups", *Harvard Business Review*, Vol.79, Issue 3, pp.80-90
- Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001) Group emotional competence and its influence on group effectiveness. In Cary Cherniss and Daniel Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace* (pp. 132-155), San Francisco: Jossey-Bass.
- Goleman, D. (1995) *Emotional intelligence*, New York: Bantam Books
- Goleman, D (2000) *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Gignac,G.E. (2008) Genos Emotional Intelligence Inventory: Technical Manual, Sydney, NSW, Genos Press

- Hopkins, M.M, O' Neil D.A., & Williams, H.W. (2007) "Emotional intelligence and board governance: leadership lessons from the public sector", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 Iss:7, pp.683-700
- Hood C. (1991) "A Public Management for All Seasons?", *Public Administration*, Vol. 69, pp.3-19
- Jordan, P.J., Ashkanasy, N.M, Haertel, C.E.G., and Hooper, GS, (2002) "Workgroup emotional intelligence: Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus", Human Resources Management Review, Vol. 12, Issue 2, pp.195-214
- Jordan, P.J., & Troth, A.C., (2006) "Emotions and coping with conflict: An introduction", *Journal of management & organization*,Vol. 12, Issue 2, pp. 98-100
- Jordan, P.J., Lawrence, S.A., & Troth, A.C. (2006) The impact of negative mood on team performance, *Journal of Management & Organization.,* Vol 12, Issue 2, pp. 131 - 145.
- Landy, F.J. (2005) "Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence", *Journal of Organizational Behavior,* Vol.26, pp.411-424
- Law, K.S., Wong C.S., Huang G.H., Li X. (2008) " The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and development scientists in China" Asia Pacific Journal of Management, Vol. 25, pp. 51-69
- Lindenbaum, D., (2009) "Rhetoric or Remedy? A Critique on Developing Emotional Intelligence", *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 8, No. 2, pp.225-237

- Lopes, P.N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., & Salovey, P., (2006) " Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work", *Psicothema*, Vol. 18, supl., pp.132-138
- Matthews G, Roberts R.D., Zeidner, M., (2004) " Seven Myths about Emotional Intelligence", *Psychological Inquiry*, Vol. 15, No. 3 , pp. 179-196
- Mayer, J.D. & Salovey, P. (1993). "The intelligence of emotional intelligence", *Intelligence*, 17, 433-442
- Mayer J.D., Caruso D.R., Salovey, P. (2000) Selecting a Measure of Emotional Intelligence. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.) *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace,* San Francisco: Jossey-Bass, pp.320-342
- Mayer, J.D, Salovey, P., Caruso D.R, (2004) "Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications", *Psychological Inquiry*, Vol. 15, No. 3, pp.197-215
- Meisler, G. & Vigoda-Gadot, E. (2010) "Emotions in Management and the Management of Emotions: The Impact of Emotional Intelligence and Organizational Politics on Public Sector Employees", *Public Administration Review*, Vol. January/February, pp. 72-82
- Morand, A.D. (2001) "The Emotional Intelligence of Managers: Assessing the Construct Validity of a nonverbal Measure of "People Skills"", *Journal Of Business and Psychology*, Vol. 16, No.1, pp. 21-32
- Moriarty, P. & Buckley, F. (2003) "Increasing team emotional intelligence through process*", Journal of European Industrial Training,* Vol. 27, Issue: 2/3/4, pp.98-110

- Pérez, J.C., Petrides, K.V., & Furnham, A. (2005) Measuring trait emotional intelligence. In R. Schulze and R.D. Roberts (Eds.), *International Handbook of Emotional Intelligence,* pp.181-201, Cambridge, MA: Hogrefe & Huber
- Radhakrishnan, A. & Udayasuriyan, G. (2010) "Emotional Intelligence and its Relationship with Leadership Practices", *International Journal of business and Management*, Vol. 5, No 2, pp.65-76
- Salovey, P.& Mayer, J.D. (1990) "Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition and Personality,* Vol. 9, No.3, pp. 185-202
- Shutte, N.S., Malouff, J.M, Hall, L.E., Haggerty, D.J., Cooper, J.T., Golden, C.J., et al. (1998) "Development and validation of a measure of emotional intelligence", *Personality and Individual Differences,* Vol. 25, pp. 167-177
- Wall, B. L. (2007) *Coaching for Emotional Intelligence: The secret to developing the star potential in your employees*, New York: American Management Association International
- Wolff, S.B., Druskat, V.U., Koman, E.S. & Messer, T.E. (2006), The link between group emotional competence and group effectiveness. In V.U. Druskat, F. Sala, and G. Mount (Eds.) *Linking Emotional Intelligence and performance at Work: Current Research evidence with individuals and groups,* pp. 223- 242, Mahwah, NJ: LEA
- Wollf, S.B, (2006) Group Emotional Intelligence (GEI) Survey: Technical Manual, Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations

Ελληνική Βιβλιογραφία/Αρθρογραφία

- Καφέτσιος, Κ. (2003) «Ικανότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης: Θεωρία και εφαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον», *Ελληνική Ακαδημία Διοίκησης Επιχειρήσεων,* Τόμος 2, σελ. 16-25
- Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξαντρή, Ν. (1993) «Προσδιοριστικοί παράγοντες της διάθεσης για απόδοση των εργαζομένων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα», *Πανεπιστήμιο Μακεδονίας: Επιστημονική Επετηρίδα ΠΑΜΑΚ* 11, pp. 539-569
- Μπρίνια, Β. (2008), *Management & Συναισθηματική Νοημοσύνη*, Αθήνα : Εκδόσεις Σταμούλη

Ηλεκτρονικές πηγές:

- Chastukhina, N. "Designing an Emotionally Intelligent Workplace: Organizational EQ Development Model", *Paper presented at the annual meeting of the American Sociological Association, Atlanta Hilton Hotel, Atlanta, GA*, Aug 16 2003
  Available: http://www.allacademic.com/meta/p_mla_apa_research_citation/1/0/7/3/9/p107396_index.html (26 05 2009)
- Smithfield, S. "Feedback: Emotional Competency Inventory-v.2", *Hay group*, 06/07/02
  Available: http://www.edisonuk.com/download/eci2002_sandy_smithfield.pdf

- Ευθυμίου, Ν., «Κατά …ΠΩΣ(ο) είμαστε έξυπνοι;: Τι είναι η συναισθηματική νοημοσύνη, τι διαφορές έχει από IQ και πώς μετράται», *ΕΜΜΕΙΣ,* Τεύχος 6, Μάρτιος 07

  Διαθέσιμο:

  http://pacific.jour.auth.gr/emmeis/issues/06/6epistim1.htm

- Ραπάνος, Θ., «Μέγεθος και εύρος δραστηριοτήτων του δημοσίου τομέα», *IOBE*, Νοέμβριος 2009

  Διαθέσιμο:

  http://www.iobe.gr/media/delttyp/keimerg1.pdf

- Ρουτζάκη, Ε., «Συναισθηματική νοημοσύνη: Η άγνωστη ευφυΐα», *in2life*, 15 Ιανουαρίου 2007

  Διαθέσιμο:

  http://www.in2life.gr/everyday/modernlife/articles/120399/article.aspx?singlepage=1 (15 Ιανουαρίου 2007)

- http://news.ert.gr/el/ellada/koinonia/38997-ta-apotelesmata-tis-apografis-ton-dimosion-ypallilon (30 Ιουλίου 2010)

- www.eiconsortium.org

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Παρακαλώ συμπληρώστε το παρακάτω ερωτηματολόγιο, που θα χρησιμοποιηθεί ανώνυμα μόνο για εκπαιδευτικούς σκοπούς στα πλαίσια διπλωματικής εργασίας.

Φύλο : Α ☐

☐

Γ

Θέση : Υπάλληλος ☐

Προϊστάμενος ☐

Υπάλληλος βαθμού:

☐ ☐ ☐ ☐

Α Β Γ Δ

Ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης:

Δευτεροβάθμια εκπαίδευση ☐

☐

Τριτοβάθμια εκπαίδευση

Μεταπτυχιακό ή Διδακτορικό ☐

	Συμφωνώ Έντονα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Έντονα
	5	4	3	2	1
1. Γνωρίζω πότε πρέπει να μιλήσω για τα προσωπικά μου προβλήματα σε άλλους.					
2. Όταν έρχομαι αντιμέτωπος με εμπόδια, θυμάμαι φορές που αντιμετώπιζα παρόμοια προβλήματα και τα ξεπέρασα.					
3. Προσδοκώ να επιτύχω στα περισσότερα πράγματα με τα οποία καταπιάνομαι.					
4. Οι άλλοι άνθρωποι δε διστάζουν να μου εμπιστευτούν την ανάθεση μιας εργασίας.					
5. Δυσκολεύομαι να καταλάβω τα μη-λεκτικά μηνύματα που εκπέμπουν οι άλλοι άνθρωποι.					
6.Τα σημαντικά γεγονότα στη ζωή μου που με οδήγησαν σε αναθεώρηση του τι είναι και τι δεν είναι σημαντικό.					
7. Όταν η διάθεσή μου αλλάζει, διακρίνω νέες δυνατότητες.					
8. Τα συναισθήματα είναι ένα από τα πράγματα που δίνουν αξία στη ζωή μου.					
9. Είμαι εν γνώσει των συναισθημάτων μου όταν τα βιώνω.					
10. Προσδοκώ ότι θετικά πράγματα					

θα συμβούν.					
11. Μου αρέσει να μοιράζομαι τα συναισθήματά μου με άλλους.					
12. Όταν βιώνω ένα θετικό συναίσθημα, ξέρω πώς θα το κάνω να διαρκέσει.					
13. Δημιουργώ καταστάσεις που οι άλλοι απολαμβάνουν.					
14. Αναζητώ δραστηριότητες που με κάνουν χαρούμενο.					
15. Έχω επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων που εκπέμπω στους άλλους.					
16. Παρουσιάζω τον εαυτό μου με τρόπο που κάνει θετική εντύπωση στους άλλους.					
17. Όταν έχω καλή διάθεση, η επίλυση προβλημάτων είναι εύκολη για μένα.					
18. Κοιτάζοντας τις εκφράσεις του προσώπου των ανθρώπων, αναγνωρίζω τα συναισθήματα που αυτοί βιώνουν.					
19. Γνωρίζω τους λόγους που προκαλούν αλλαγή των συναισθημάτων μου.					
20. Όταν έχω θετική διάθεση, είμαι σε θέση να εφευρίσκω νέες ιδέες.					
21. Έχω τον έλεγχο των συναισθημάτων μου.					
22. Εύκολα αναγνωρίζω τα συναισθήματά μου καθώς τα βιώνω.					

23. Κινητοποιούμαι με το να φαντάζομαι ένα θετικό αποτέλεσμα στις δραστηριότητες που αναλαμβάνω.					
24. Επαινώ τους άλλους όταν κάνουν κάτι καλά.					
25. Έχω επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων που στέλνουν οι άλλοι					
26. Όταν ένα άλλο πρόσωπο μου λέει για ένα σημαντικό γεγονός της ζωής του/της, σχεδόν αισθάνομαι σαν να έχω βιώσει ο ίδιος το γεγονός.					
27. Όταν νιώθω συναισθηματική αλλαγή, τείνω να κατεβάζω καινούριες ιδέες.					
28. Όταν έρχομαι αντιμέτωπος με μία πρόκληση, παραιτούμαι γιατί πιστεύω ότι θα αποτύχω.					
29. Ξέρω τι αισθάνονται οι άλλοι αρκεί και μόνο να τους κοιτάξω.					
30. Βοηθάω τους άλλους ανθρώπους να νιώσουν καλύτερα όταν νιώθουν «πεσμένοι».					
31. Επιστρατεύω καλή διάθεση ώστε να συνεχίζω να προσπαθώ όταν προκύπτουν εμπόδια.					
32. Μπορώ να καταλάβω πώς αισθάνονται οι άλλοι άνθρωποι από τον τόνο της φωνής τους.					
33. Είναι δύσκολο για μένα να					

καταλάβω γιατί οι άνθρωποι αισθάνονται έτσι όπως αισθάνονται.					

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

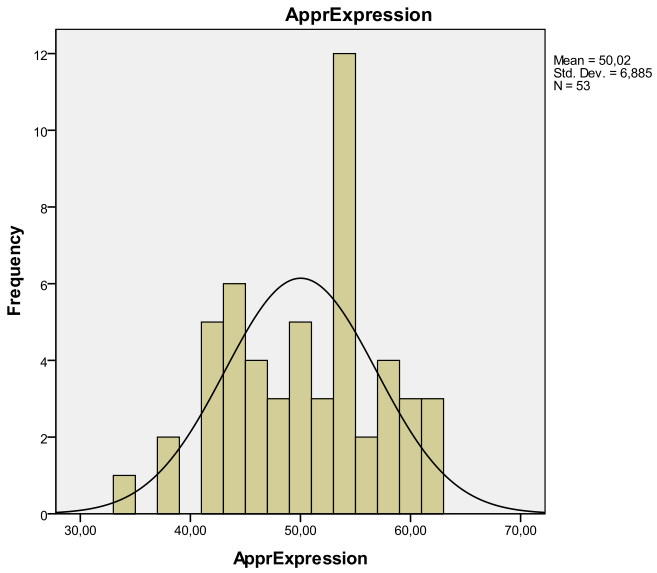
The 33-item emotional intelligence scale

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

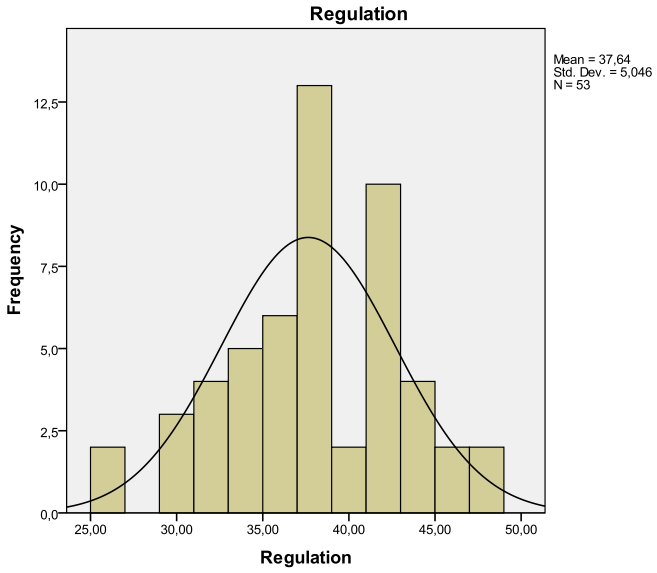
Note: The authors permit free use of the scale for research and clinical purposes.
*These items are reverse scored.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

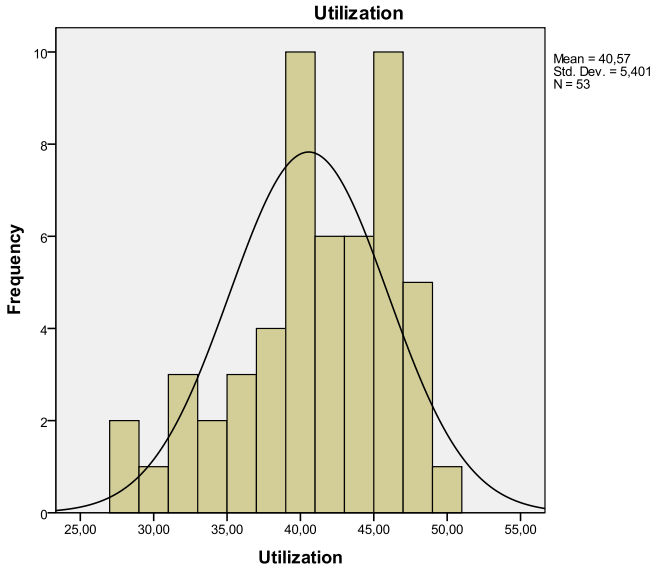
Διάγραμμα 1: Κατανομή των συχνοτήτων των βαθμολογιών στην αναγνώριση και έκφραση συναισθήματος σε σχέση με την κανονική κατανομή



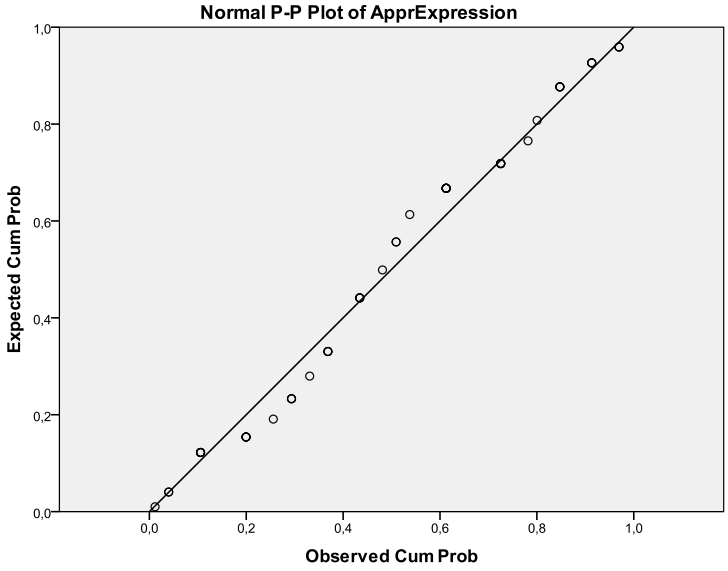
Διάγραμμα 2: Κατανομή των συχνοτήτων των βαθμολογιών στη ρύθμιση συναισθήματος σε σχέση με την κανονική κατανομή



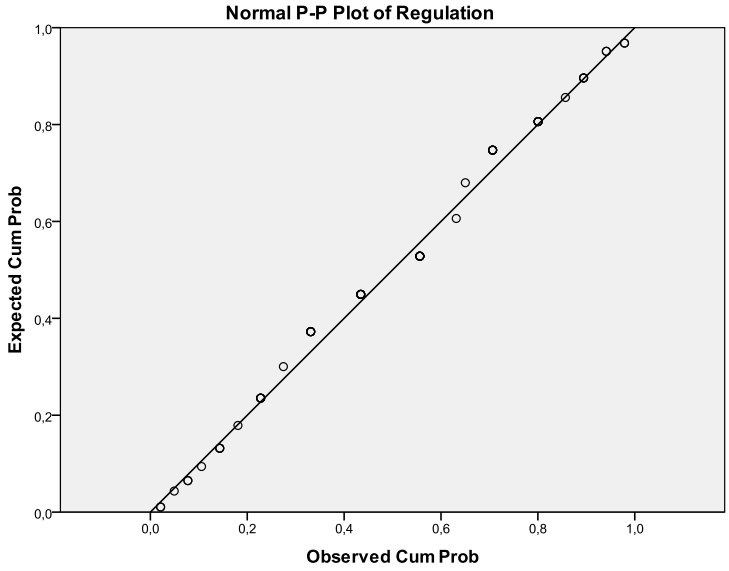
Διάγραμμα 3: Κατανομή των συχνοτήτων των βαθμολογιών στη χρησιμοποίηση του συναισθήματος για την επίλυση προβλημάτων σε σχέση με την κανονική κατανομή



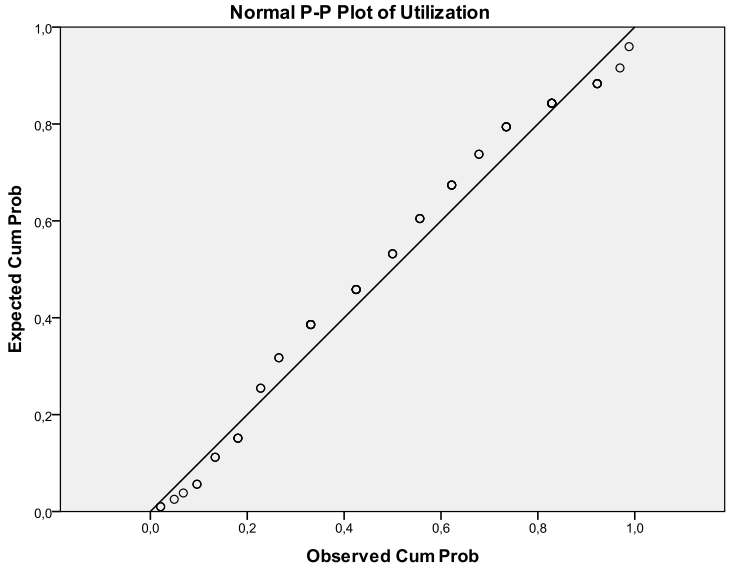
Διάγραμμα 4: PP Διάγραμμα των παρατηρήσεων της μεταβλητής που μετρά τη βαθμολογία στην αναγνώριση και έκφραση του συναισθήματος



Διάγραμμα 5: PP Διάγραμμα των παρατηρήσεων της μεταβλητής που μετρά τη βαθμολογία στη ρύθμιση του συναισθήματος



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



Πίνακας 1: Αποτελέσματα ελέγχου Kolmogorov-Smirnov για έλεγχο της κανονικής κατανομής των μεταβλητών που μετρούν τη βαθμολογία στην αναγνώριση & έκφραση συναισθήματος, στη ρύθμιση συναισθήματος και στην αξιοποίηση συναισθήματος.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of ApprExpression is normal with mean 50.019 and standard deviation 6.885.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.427	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Regulation is normal with mean 37.642 and standard deviation 5.046.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.733	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Utilization is normal with mean 40.566 and standard deviation 5.401.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.628	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.