



**ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
Τμήμα Οικονομικής & Περιφερειακής Ανάπτυξης**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΕΦΗΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
Κατεύθυνση: «Εφαρμοσμένων Οικονομικών και Διοίκησης»**

**Emotional Intelligence and Management:
Theory and application**

**Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση.
Εφαρμογή και Θεωρία**



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ελένη Εμμανουήλ

Αθήνα, 2019

Τριμελής Επιτροπή

Θεοδόσιος Παλάσκας, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπων)

Clive Richardson, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

Χρυσόστομος Στοφόρος, Αναπληρωτής Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου



Copyright © Ελένη Εμμανουήλ, 2019

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

Στη μητέρα μου Ολυμπία.

Ευχαριστίες

Στο πλαίσιο της ολοκλήρωσης της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω όσους συνέδραμαν στην πραγμάτωση της. Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή κ. Θεοδόσιο Παλάσκα για την αμέριστη βοήθεια και την καθοδήγηση κατά τη διάρκεια της συνεργασίας μας. Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή κ. Clive Richardson καθώς και τον Αναπληρωτή καθηγητή κ. Χρυσόστομο Στοφόρο για τη βοήθεια τους. Παράλληλα, θα ήθελα να ευχαριστώ όσους συμμετείχαν στην έρευνα, καθώς χωρίς την πολύτιμη συμβολή τους δεν θα μπορούσε να έχει ολοκληρωθεί.

Κλείνοντας θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και τους οικείους μου, για την απεριόριστη βοήθεια, κατανόηση και υπομονή τους.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	9
Abstract	10
Εισαγωγή.....	11
1. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	12
1.1 Ιστορική Αναδρομή.....	12
1.2 Ορισμοί και μοντέλα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	16
1.3 Κριτικές σχετικά με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη	26
1.4 Συμπεράσματα.....	30
2. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Management	32
2.1 Management.....	32
2.2 Management και Ηγεσία.....	34
2.3 Ο ρόλος των συναισθημάτων στον χώρο εργασίας.....	37
2.4 Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Management – Η εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού.....	39
2.5 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη των Managers	42
2.6 Παράγοντες που επιδρούν στη Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	47
2.7 Σύγχρονες Τάσεις στο management και ο ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης	49
2.8 Οικονομική κρίση και Συναισθηματικά Νοήμων manager	52
2.9 Συμπεράσματα.....	53
3. Πρωτογενής Έρευνα: Μεθοδολογία και Στατιστική Ανάλυση	55
3.1 Μέθοδος και στατιστικά εργαλεία ανάλυσης.....	55
3.2 Δημογραφικά στοιχεία δείγματος	57
3.3 Ερωτηματολόγιο.....	60
3.4 Κατασκευή κλίμακας μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	61
3.5 Έλεγχοι βασικών υποθέσεων για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη	62
3.6 Περιγραφική στατιστική ανάλυση.....	64
3.7 Συμπεράσματα.....	88
Βιβλιογραφία.....	91
Παραρτήματα	98

Πίνακες

Πίνακας 1. Δημογραφικά στοιχεία δείγματος	57
Πίνακας 2. Στοιχεία εργασιακής απασχόλησης δείγματος	58
Πίνακας 3. Περιγραφικά στατιστικά και έλεγχος $M = 4$	64
Πίνακας 4. Περιγραφικά στατιστικά, έλεγχοι $M = 120$ και $M = 160$ κλπ	65
Πίνακας 5. Επίδραση φύλου στη Συναισθηματική Νοημοσύνη	68
Πίνακας 6. Επίδραση ηλικίας στη Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	69
Πίνακας 7. Επίδραση επιπέδου εκπαίδευσης στη Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	70
Πίνακας 8. Επίδραση εργασιακής εμπειρίας στη Συναισθηματική Νοημοσύνη	71
Πίνακας 9. Αλληλεπίδραση εργασιακής εμπειρίας και ηλικίας κλπ	72
Πίνακας 10. Διαφοροποίηση ΣΝ εργαζομένων με ανώτερες εργασιακές θέσεις.....	75
Πίνακας 11. Διαφοροποίηση ΣΝ εργαζόμενων εξ αποστάσεως κλπ	76
Πίνακας 12. Περιγραφικά στατιστικά και έλεγχος $M = 4$ κλπ	78
Πίνακας 13. Περιγραφικά στατιστικά, έλεγχοι $M = 120$ και $M = 160$ κλπ	80
Πίνακας 14. Επίδραση φύλου στη ΣΝ για τους εργαζόμενους σε ανώτερες θέσεις...	81
Πίνακας 15. Επίδραση ηλικίας στη ΣΝ για τους εργαζόμενους σε ανώτερες θέσεις..	82
Πίνακας 16. Επίδραση επιπέδου εκπαίδευσης στη ΣΝ κλπ	83
Πίνακας 17. Επίδραση εργασιακής εμπειρίας στη ΣΝ κλπ	84
Πίνακας 18. Αλληλεπίδραση εργασιακής εμπειρίας και ηλικίας στη ΣΝ κλπ	85
Πίνακας 19. Διαφοροποίηση ΣΝ μεταξύ των εργαζομένων εξ αποστάσεως κλπ	86

Διαγράμματα

Διάγραμμα 1. Αποτελέσματα έρευνας Fernandez-Araoz	45
Διάγραμμα 2. Ιστόγραμμα κλίμακας Συναισθηματικής Νοημοσύνης	66
Διάγραμμα 3. Μέσο σκορ Συναισθηματικής Νοημοσύνης ανά φύλο	71
Διάγραμμα 4. Μέσο σκορ Συναισθηματικής Νοημοσύνης ανά ηλικία	73
Διάγραμμα 5. Μέσο σκορ Συναισθηματικής Νοημοσύνης ανά εργασιακή εμπειρία .	73
Διάγραμμα 6. Αλληλεπίδραση ηλικίας και εργασιακής εμπειρίας κλπ	74
Διάγραμμα 7. Μέσο σκορ ΣΝ ανά φύλο για τους εργαζόμενους σε ανώτερες θέσεις	

Γραφήματα

Γράφημα 1.1 Επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο μοντέλο Salovey– Mayer	19
Γράφημα 1.2. Συναισθηματική Νοημοσύνη κατά Goleman	20
Γράφημα 1.3. Συναισθηματική Νοημοσύνη κατά Bar-On	22
Γράφημα 2.1. Οι λειτουργίες του Management	33
Γράφημα 2.2. Διαφορές Manager και ηγεσίας	35
Γράφημα 2.3. Συμβολή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στους Manager.....	46
Γράφημα 2.4. Οι δέκα πιο σημαντικές ηγετικές ικανότητες	52

Περίληψη

Τις τελευταίες δεκαετίες το επιστημονικό και ερευνητικό ενδιαφέρον για την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και την εφαρμογή της στο εργασιακό πλαίσιο είναι πολύ έντονο. Η παρούσα έρευνα είναι μια εμπειρική μελέτη βασισμένη σε δείγμα 146 ατόμων. Σκοπός της μελέτης είναι, να εξετάσει το ερώτημα αν και σε ποιο βαθμό παράγοντες όπως το φύλο, η ηλικία, το εργασιακό επίπεδο, η εργασιακή εμπειρία, η εργασιακή θέση και η εξ αποστάσεως εργασία σχετίζονται με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη των managers αλλά και των εργαζομένων.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια συνοπτική αλλά περιεκτική παρουσίαση του θεωρητικού υπόβαθρου της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Πραγματοποιείται μια ιστορική αναδρομή στις αναφορές του όρου, αναλύονται οι βασικοί ορισμοί και τα μοντέλα καθώς και η εξέλιξή τους, επιχειρείται μια κριτική και συγκριτική προσέγγιση αυτών και τέλος γίνεται αναφορά στις κριτικές που έχει δεχθεί ο όρος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύεται η σύνδεση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και του Management, η σημασία και ο ρόλος της αυξημένης Συναισθηματικής Νοημοσύνης των manager, η αξία της στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ο ρόλος του συναισθήματος στο εργασιακό περιβάλλον, τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο.

Τέλος, στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η πρωτογενής έρευνα που πραγματοποιήθηκε με τη μορφή ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε είναι το Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue-SF) και η ανάλυση των αποτελεσμάτων έγινε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS Statistics. Το δείγμα παρουσιάζει ισορροπία ως προς το φύλο και αποτελείται από στελέχη ανώτερων ιεραρχικών επιπέδων, υπαλλήλους, εκπαιδευτικούς και ελεύθερους επαγγελματίες. Τα στατιστικά αποτελέσματα που προέκυψαν έδειξαν ότι το δείγμα είχε κανονική προς υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη, ενώ οι άντρες παρουσίασαν ελαφρώς πιο μεγάλη Συναισθηματική Νοημοσύνη σε σχέση με τις γυναίκες.

Λέξεις Κλειδιά: Συναισθηματική Νοημοσύνη, μάνατζμεντ, ηγεσία

Abstract

In the last couple decades, scientific and research interest in the concept of Emotional Intelligence and its application in the workplace has become very intense. The present study is an empirical study based on a sample of 146 individuals, which attempts to address the relationship of factors such as gender, age, workplace, work experience, job position and remote working to the Emotional Intelligence of employees.

In the first chapter there is a concise but comprehensive presentation of the theoretical background of Emotional Intelligence. A historical review and the definitions are presented, the models and their evolution are analyzed, and a critical and comparative approach is attempted, and finally criticisms of the term Emotional Intelligence are presented.

In the second chapter, we analyze the connection between Emotional Intelligence and Management, the importance and the role of the increased Emotional Intelligence of the manager, its value in human resources management, and the role of the emotions in the working environment for the team and for individuals.

Finally, in the third chapter the questionnaire survey is presented. The questionnaire used is the Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue-SF) and the results were analysed using the SPSS Statistical Package. The sample presents a gender balance and consists of senior hierarchical staff, employees, educators and freelancers. The results showed that the sample had normal to high Emotional Intelligence, while men showed slightly greater Emotional Intelligence than women.

Keywords: Emotional Intelligence, management, leadership

Εισαγωγή

Η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, τα τελευταία χρόνια, έχει πολύ μεγάλη απήχηση, όχι μόνο στους κλάδους της ψυχολογίας και της κοινωνιολογίας, αλλά και σε αυτούς των οικονομικών, της εκπαίδευσης, στον κλάδο της υγείας, στη διοίκηση κ.α., καθώς ερμηνεύει συμπεριφορικά φαινόμενα τα οποία δεν είχαν ερμηνευθεί πρωτύτερα. Πρόκειται για μία έννοια χωρίς σαφή ορισμό αλλά με εφαρμογή σε όλες τις πτυχές της ζωής μας, αφού έχει κατακλύσει όχι μόνο την επιστημονική κοινότητα αλλά και την καθημερινή ζωή.

Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας θα μελετήσουμε τη Συναισθηματική Νοημοσύνη και τη σύνδεσή της με τον εργασιακό και τον επιχειρηματικό κόσμο. Θα δούμε, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο, με ποιον τρόπο και σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται στη σύγχρονη οικονομική πραγματικότητα και κατά πόσο μπορούμε με αυτή να ερμηνεύσουμε μοτίβα εργασιακών συμπεριφορών.

Σε μια εποχή με έντονη κοινωνικο-οικονομική αστάθεια, τα χαρακτηριστικά των managers που συμβάλλουν στην επιβίωση και στην εύρυθμη λειτουργία των επιχειρήσεων διαφέρουν από αυτά που θεωρούσαμε απαραίτητα πριν από δεκαετίες. Η ευφυΐα, η άρτια εκπαίδευση και η κατάρτιση στο εργασιακό αντικείμενο θεωρούνται πλέον δεδομένες. Οι εργασιακοί κανόνες αλλάζουν συνεχώς και το βάρος μετατοπίζεται από τις γνωσιακές σε άλλες ικανότητες: συναισθηματικές και κοινωνικές. Η Οργανωσιακή Ψυχολογία, ένας κλάδος που αναδύθηκε στα μέσα του 20^{ου} αιώνα από την ανάγκη να αποσαφηνιστούν θέσεις σχετικές με τον τρόπο που συνδέεται η ανθρώπινη συμπεριφορά με την επιτυχημένη εργασιακή απόδοση, ανέδειξε τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού και βοήθησε σημαντικά στην κατανόηση συμπεριφορών που εξασφαλίζουν την πρόοδο μιας επιχείρησης (Greenberg & Baron 2013). Ακόμη, ο κλάδος της Οργανωσιακής Ψυχολογίας προσπάθησε να ερμηνεύσει την αναντιστοιχία των γνωστικών ικανοτήτων και των ακαδημαϊκών επιδόσεων με την επιτυχημένη επαγγελματική πορεία, καταδεικνύοντας έτσι τη σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Ο όρος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο χώρο της εργασίας και πιο συγκεκριμένα στον τομέα της διοίκησης έγινε ευρύτερα γνωστός στις αρχές του 1990, οι βάσεις, όμως, για τη δημιουργία του τέθηκαν πολλά χρόνια νωρίτερα.

1. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη

*«Όταν προσπαθείς να καταλάβεις τα πάντα,
δε θα καταλάβεις τίποτα. Ο καλύτερος τρόπος είναι
πρώτα να κατανοήσεις τον εαυτό σου
και ύστερα θα καταλάβεις τα πάντα»¹ Shunryu Suzuki*

1.1 Ιστορική Αναδρομή

Ακούγοντας τον όρο Συναισθηματική Νοημοσύνη, φέρνουμε στο νου μας συνειρμικά τον Daniel Goleman και τις δικές του διατυπώσεις γύρω από αυτήν. Παρά το γεγονός ότι ως επιστημονική έννοια ορίστηκε μόλις πριν λίγες δεκαετίες και έγινε ευρύτερα γνωστή από τον Goleman, σχετικές αναφορές στα κύρια συστατικά της έχουν γίνει πολλούς αιώνες πριν.

Ο Πλάτωνας πρώτος, στην οντολογική θεωρία, ορίζει ότι ο κόσμος είναι χωρισμένος σε δύο μέρη. Στον αισθητηριακό, αυτόν δηλαδή που αντιλαμβανόμαστε με τις αισθήσεις μας και στον διανοητικό, αυτόν που μπορούμε να αντιληφθούμε μέσω της νόησης (Μανιάτης 2008). Ο Αριστοτέλης στα «Ηθικά Νικομάχεια», στο βιβλίο Β, αναλύοντας την έννοια της αρετής, μας δίνει τον πυρήνα του ορισμού της Συναισθηματικής Νοημοσύνης: «Το να αισθάνεται κανείς όλα αυτά τη στιγμή που πρέπει και με αφορμή τα πράγματα που πρέπει και σε σχέση με τους ανθρώπους που πρέπει και για το λόγο που πρέπει και με τον τρόπο που πρέπει. Αυτό είναι το μέσο και το άριστο.». Ο Αριστοτέλης διαπιστώνει τη σημασία όχι μόνο της κατανόησης των συναισθημάτων αλλά και της σωστής και έγκαιρης διαχείρισής τους. Πολλούς αιώνες αργότερα ο Σπινόζα, στο έργο του «Ηθική», διατύπωσε την ιδέα ότι η γνώση της φύσης του συναισθήματος είναι βαθιά θεραπευτική (Σπινόζα 1677).

Τον 20^ο αιώνα, η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης έρχεται στο επίκεντρο των συζητήσεων και οι ψυχολόγοι αρχίζουν να της αποδίδουν διάφορους ορισμούς. Πρώτη αναφορά στην έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, αλλά με την ονομασία: «κοινωνική νοημοσύνη», γίνεται το 1920 από τον Αμερικανό ψυχολόγο Edward Lee Thorndike. Κατά τον Thorndike «κοινωνική νοημοσύνη» είναι η ικανότητα της επικοινωνίας με άλλους ανθρώπους, η κατανόησή τους και η δημιουργία κοινωνικών σχέσεων. Η έννοια της κοινωνικής νοημοσύνης δεν βρήκε υποστηρικτές αφού χαρακτηρίστηκε ως «άχρηστη έννοια». Το 1937 ο Thorndike συνεργάστηκε με τον S. Stern και δόμησαν την κοινωνική νοημοσύνη σε τρεις

¹ Shunryu Suzuki, Zen Mind, Beginner's Mind: Informal Talks on Zen Meditation and Practice

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

άξονες: ο πρώτος συσχέτιζε τη στάση του ατόμου απέναντι στην κοινωνία (οικονομικά ζητήματα, πολιτικά θέματα, αξιακά συστήματα), ο δεύτερος επικεντρωνόταν στη γνώση που έχει το άτομο γύρω από κοινωνικά ζητήματα (αθλητικές γνώσεις κ.α.) και ο τρίτος έκανε αναφορά στον βαθμό που ένα άτομο είναι κοινωνικά εξωστρεφές ή εσωστρεφές. Ο David Wechsler, το 1940 έχοντας επηρεαστεί από τον Thorndike αναγνώρισε στη νοημοσύνη τη σημασία μη γνωστικών στοιχείων - όπως για παράδειγμα της προσωπικότητας -, υποστηρίζοντας ότι για μια επιτυχημένη ζωή η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι απαραίτητη (Wechsler 1940). Στη συνέχεια, ο Michael Beldoch αναφέρει τον όρο Συναισθηματική Νοημοσύνη σε μια εργασία του το 1964. Το 1983 ο Αμερικανός Howard Gardner και πατέρας της θεωρίας της πολλαπλής νοημοσύνης, στο βιβλίο του «Frames of Mind: Η θεωρία των πολλαπλών τύπων νοημοσύνης», συμπληρώνει το μοντέλο των επτά ειδών νοημοσύνης περιλαμβάνοντας πλέον και τη διαπροσωπική και την ενδοπροσωπική νοημοσύνη. Ορίζει τη διαπροσωπική νοημοσύνη ως την ικανότητα να καταλαβαίνεις και να αλληλεπιδράς με τους άλλους ανθρώπους και την ενδοπροσωπική νοημοσύνη ως την ικανότητα της προσωπικής ενδοσκόπησης, αυτογνωσίας και αυτοαντίληψης αντίστοιχα. Σημαντική προϋπόθεση για να μπορεί κάποιος να αναπτύξει αυτές τις δύο μορφές νοημοσύνης, αλλά και την κοινωνική, ήταν να μπορεί να έλθει σε επαφή με άμεσο και αποτελεσματικό τρόπο με το δικό του συναίσθημα. Ο Wayne Payne το 1985, στη μη δημοσιευμένη διδακτορική του διατριβή, συστήνει με ακαδημαϊκό τρόπο την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης μέσω ενός θεωρητικού και φιλοσοφικού πλαισίου. Το 1988 ο καθηγητής Reuven Bar-On δημιούργησε το δικό του μοντέλο ευζωίας, στο οποίο η προσωπικότητα του ατόμου συμπεριλάμβανε και το συναισθηματικό περιεχόμενο. Εν έτει 1990 οι ψυχολόγοι Peter Salovey και John Mayer, επηρεασμένοι από τη θεωρία πολλαπλής νοημοσύνης του Gardner, δημοσιεύουν το άρθρο «Συναισθηματική Νοημοσύνη» στο περιοδικό «Imagination, Cognition, and Personality» και σηματοδοτούν τη δημιουργία του όρου της Συναισθηματικής Νοημοσύνης όπως την αντιλαμβανόμαστε σήμερα. Οι Salovey και Mayer αρχικά θεώρησαν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως ένα υποστοιχείο της Κοινωνικής Νοημοσύνης, όμως στη συνέχεια την όρισαν ως «την ικανότητα που έχει κάποιος να παρακολουθεί τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα ξεχωρίζει και να χρησιμοποιεί την πληροφορία που διαθέτει για να καθοδηγήσει τις σκέψεις και τις ενέργειές του». Ταυτόχρονα ξεκίνησαν να κατασκευάζουν κλίμακες,

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

οι οποίες μετρούν με αξιόπιστο τρόπο τις διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, καθώς την αντιλήφθηκαν ως ένα ξεχωριστό, και ανεξάρτητο από τα άλλα είδη, είδος νοημοσύνης. Το 1995 ο Daniel Goleman κάνει την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ευρέως γνωστή σε όλον τον κόσμο, και όχι μόνο στην επιστημονική κοινότητα του κλάδου της ψυχολογίας, με το βιβλίο – ορόσημο: «Η Συναισθηματική Νοημοσύνη. Γιατί το “EQ” είναι πιο σημαντικό από το “IQ”» και με σχετικό αφιέρωμα στο περιοδικό Times. Ο Goleman, επηρεασμένος από το άρθρο των Salovey και Mayer, ορίζει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως ένα σύνολο προσωπικών ικανοτήτων που σχετίζονται με τον βαθμό που κάποιος μπορεί να διαχειριστεί το συναίσθημά του καθώς και ένα σύνολο κοινωνικών δεξιοτήτων, οι οποίες σχετίζονται με τον βαθμό που κάποιος μπορεί να διαχειριστεί τις σχέσεις του. Ο Goleman με αυτό τον τρόπο επέκτεινε τον ορισμό των Salovey και Mayer και χώρισε σε δύο κύριες κατηγορίες τη Συναισθηματική Νοημοσύνη: στην προσωπική και στην κοινωνική, οι οποίες με τη σειρά τους διακλαδώνονται σε αρκετές συμπληρωματικές δεξιότητες. Παράλληλα, τόνισε και τη σημασία των κοινωνικών και επικοινωνιακών δεξιοτήτων που σχετίζονται με την κατανόηση και την έκφραση των συναισθημάτων. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός ότι προσπάθησε να συσχετίσει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη με την εργασία, τοποθετώντας τις δεξιότητες αυτές σε εργασιακό πλαίσιο. Ένα χρόνο αργότερα, το 1996, ο Bar-On έδωσε στη Συναισθηματική Νοημοσύνη τον εξής ορισμό: «μια σειρά από μη γνωσιακές δεξιότητες (συναισθηματικές και κοινωνικές), οι οποίες επηρεάζουν την ικανότητα του ατόμου να αντιμετωπίσει επιτυχώς τις περιβαλλοντικές πιέσεις» (Bar-On, 1997). Το 1997, οι Salovey και Mayer θα αναθεωρήσουν το μοντέλο τους με ένα καινούργιο, το οποίο τονίζει τα γνωστικά στοιχεία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Εισάγονται λοιπόν τέσσερα συστατικά:

- η αντίληψη, η έκφραση και η αξιολόγηση του συναίσθηματος
- η συναισθηματική διευκόλυνση στη σκέψη
- η κατανόηση, η ανάλυση και η ορθή χρήση της συναισθηματικής γνώσης
- και τέλος, η διαχείριση των συναισθημάτων με στόχο τη συνεχή ανάπτυξη σε συναισθηματικό και πνευματικό επίπεδο

Τέλος, το 1998, ξανά ο Goleman μαζί με τους Boyatzis και Rhee εισάγουν αναθεωρημένο το μοντέλο του, το οποίο εφαρμόζεται κατά κύριο λόγο στον εργασιακό χώρο, και συσχετίζει την εργασιακή απόδοση με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Προτείνει κατευθυντήριες γραμμές για την αύξηση της εργασιακής

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

αποτελεσματικότητας υποστηρίζοντας ότι εφόσον η Συναισθηματική Νοημοσύνη μάς επιτρέπει να αντιλαμβανόμαστε και να διαχειριζόμαστε με καλύτερο τρόπο τα συναισθήματά μας, μπορεί να αξιοποιηθεί και στον εργασιακό τομέα προκειμένου να κάνει τους ηγέτες περισσότερο αποτελεσματικούς και αποδοτικούς.

1.2 Ορισμοί και μοντέλα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η αξία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι αδιαμφισβήτητη και η εφαρμογή της είναι ευρέως αποδεκτή, τόσο από την επιστημονική κοινότητα όσο και από το ευρύ κοινό. Ωστόσο, υπάρχουν διαφωνίες στον τρόπο με τον οποίο αυτή ορίζεται, εξαιτίας του γεγονότος ότι πρόκειται για μια σύνθετη έννοια, η οποία περιλαμβάνει πλήθος ικανοτήτων, δεξιοτήτων και χαρακτηριστικών. Εφαρμόζεται σε διάφορες πτυχές της ανθρώπινης φύσης, όπως στη συμπεριφορά, στη γνωστική ικανότητα του ατόμου και στην προσωπικότητά του, ενώ ποικίλλει ανάλογα με το κοινωνικό πεδίο εφαρμογής της. Στην ενότητα αυτή θα αναλύσουμε τους ορισμούς των Salovey και Mayer, του Goleman και του Bar-On και θα επιχειρήσουμε μια κριτική προσέγγιση των θεωρητικών τους μοντέλων.

Για τους Salovey και Mayer, η Συναισθηματική Νοημοσύνη συνδέεται τόσο με τις γνωστικές ικανότητες του ατόμου όσο και με τις ικανότητες που αναφέρονται στη συναισθηματική οργάνωση του νου και εμπεριέχει την ενδοπροσωπική και διαπροσωπική νοημοσύνη όπως αυτές ορίζονται από τον Gardner. Τα στοιχεία αυτά λειτουργούν με ενιαίο τρόπο παρότι κατανέμονται σε τέσσερις διαφορετικές κατηγορίες (Mayer, Salovey & Caruso, 1999). Από το γνωστικό πεδίο χρησιμοποιούν την άποψη ότι η νοημοσύνη μπορεί και πραγματοποιεί αφηρημένη συλλογιστική, ενώ από το συναισθηματικό πεδίο δέχονται ότι υπάρχει ένας συγκεκριμένος αριθμός συναισθημάτων σε παγκόσμιο επίπεδο και τα άτομα μπορούν, χρησιμοποιώντας το συναίσθημά τους, να ενσαρκώσουν σχεσιακές έννοιες (Mayer, Salovey & Caruso, 2002). Τα άτομα διαφέρουν ως προς τον τρόπο που επεξεργάζονται πληροφορίες προερχόμενες από συναισθηματικές πηγές και ως προς τον τρόπο που επεξεργάζονται τα συναισθήματα τους.

Από την πλευρά του ο Goleman ορίζει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως την ικανότητα απόκρισης και αντίληψης του συναισθήματος και τη θεωρεί ως μία δυναμική ικανότητα, η οποία βασίζεται σε κοινωνικές και προσωπικές δεξιότητες και μπορεί να βελτιώνεται συνεχώς κατά τη διάρκεια ζωής του ατόμου. Ο Goleman σε έναν άλλο ορισμό για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη, την αντιλαμβάνεται ως ένα σύνολο πέντε ικανοτήτων: της αυτοεπίγνωσης, της αυτορρύθμισης, των κινήτρων συμπεριφοράς, της ενσυναίσθησης και των κοινωνικών δεξιοτήτων. Οι ικανότητες αυτές αναλύονταν σε εικοσιπέντε υπο-ικανότητες. Το μοντέλο αυτό στη συνέχεια αναθεωρήθηκε, απλοποιήθηκε και περιλάμβανε τέσσερις ικανότητες: την

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

αυτοεπίγνωση, την αυτοδιαχείριση, την κοινωνική επίγνωση και τη διαχείριση σχέσεων, οι οποίες πλέον αναλύονται σε δεκαοχτώ υπο-ικανότητες (Goleman, 1998).

Η θεωρία του Bar-On εστιάζει στην ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται επιτυχώς τις δυσκολίες και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος. Περιλαμβάνει την ικανότητα του ατόμου να έχει συνείδηση και αυτογνωσία, να μπορεί να δημιουργεί σχέσεις, να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του επιδεικνύοντας αυτοέλεγχο και τέλος να είναι ευπροσάρμοστος και με ικανότητες επίλυσης πάσης φύσεως προβλημάτων. Η θεωρία αυτή παρουσιάζει έντονη σύνθεση καθώς περιλαμβάνει γνωστικές, συναισθηματικές και κοινωνικές δεξιότητες (Jordan, Ashkanasy, Härtel, Hooperb, 2002).

Σύμφωνα με την Εγκυκλοπαίδεια Εφαρμοσμένης Ψυχολογίας, υπάρχουν τρία κομβικής, εννοιολογικής σημασίας μοντέλα βασισμένα στη Συναισθηματική Νοημοσύνη:

Το μοντέλο των Salovey και Mayer: Στην πρώτη εκτίμησή τους (1990) συμπεριέλαβαν στο μοντέλο τους τρεις κατηγορίες συναισθηματικών δεξιοτήτων: την αξιολόγηση και έκφραση των συναισθημάτων, τη διαχείριση του συναισθήματος και τη χρήση του συναισθήματος. Το αναθεωρημένο μοντέλο τους (1997) αποτελείται από δύο βασικούς άξονες: τον γνωστικό και τον συναισθηματικό, ενώ αντίστοιχα οι δύο αυτοί άξονες διαιρούνται σε δύο κλάδους βάσει τεσσάρων βασικών ικανοτήτων:

- την ικανότητα της αντίληψης και αναγνώρισης των συναισθημάτων
- την ικανότητα της αφομοίωσης του συναισθήματος ώστε να καθοδηγηθεί η δράση του ατόμου στις καταστάσεις που απαιτούν ενεργοποίηση του γνωστικού συστήματος
- την ικανότητα της κατανόησης των συναισθημάτων
- και τέλος την ικανότητα της διαχείρισης των συναισθημάτων

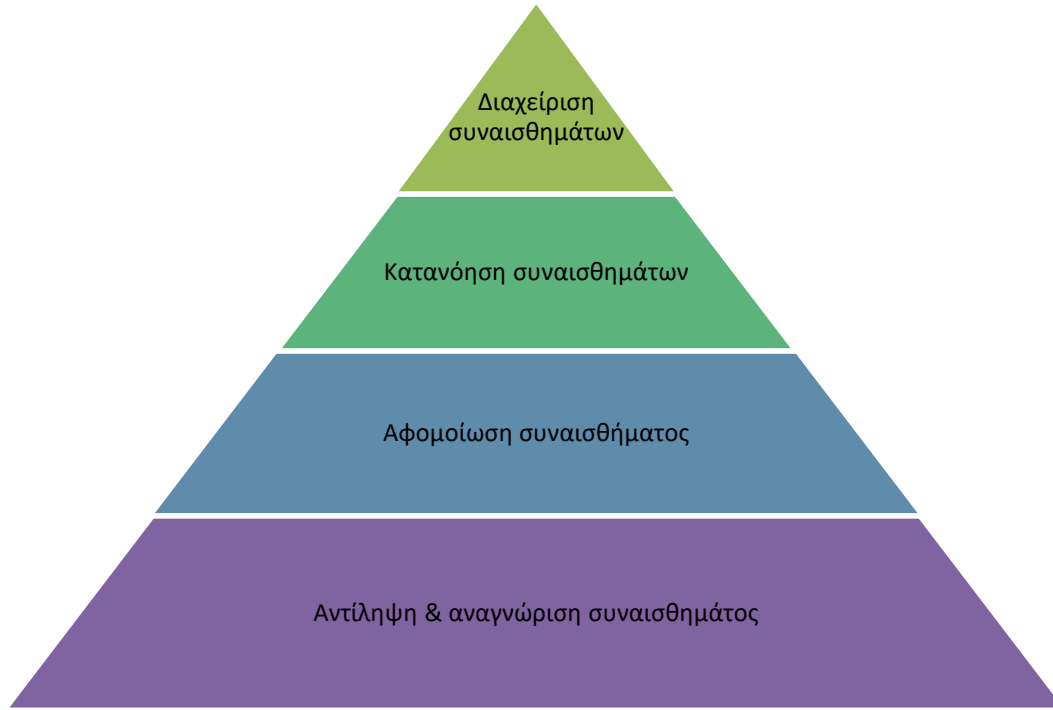
Η πρώτη ικανότητα επιτρέπει στο άτομο να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και των άλλων και να τα αποκωδικοποιεί, να μπορεί να ερμηνεύσει μη λεκτικά σήματα επικοινωνίας (εκφράσεις προσώπου, στάση σώματος, τόνος φωνής). Μέσω αυτής της ικανότητας μπορεί και καταγράφει συναισθηματικά ερεθίσματα που αφορούν τον ίδιο ή τρίτους (Καφέτσιος, 2003). Η ικανότητα αυτή είναι βασική και πολύ σημαντική πτυχή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης καθώς καθιστά εφικτή κάθε επεξεργασία συναισθηματικής πληροφορίας. Η δεύτερη ικανότητα σχετίζεται με τον τρόπο που διευκολύνουν οι συγκινησιακές πτυχές του συναισθήματος τις γνωστικές διαδικασίες (Mayer, 2001). Το άτομο μπορεί να παράγει συλλογισμούς

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

χρησιμοποιώντας τα σωστά συναισθήματα που τροφοδοτούν τη σκέψη κατά περίπτωση, να θέτει προτεραιότητες ιεραρχώντας τις συναισθηματικές πληροφορίες και να υιοθετεί ορθή κριτική στάση. Η τρίτη ικανότητα σχετίζεται με τον κατανόηση πολύπλοκων συναισθημάτων καθώς και αλυσιδωτών συναισθηματικών αντιδράσεων και τον έλεγχό τους, ενώ αποτελεί δομικό στοιχείο για άριστες διαπροσωπικές σχέσεις. Γνωστικές διαδικασίες, όπως η μνήμη και η κρίση, επηρεάζουν την κατανόηση και επεξεργασία του συναισθήματος (Καφέτσιος, 2003). Τέλος, η τέταρτη ικανότητα αναφέρεται στην ρύθμιση του συναισθήματος σε ατομικό αλλά και διαπροσωπικό επίπεδο με στόχο τη συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη. Η μνήμη και η βιωμένη εμπειρία (θετική ή αρνητική) συμβάλλουν ώστε το άτομο να χρησιμοποιεί αυτή τη συναισθηματική γνώση προκειμένου να επιτυγχάνει τους στόχους του.

Οι τέσσερις αυτές ικανότητες είναι ξεχωριστές αλλά συσχετιζόμενες (Colman, 2008) και το μοντέλο των Salovey και Mayer ακολουθεί μια αναπτυξιακή και ιεραρχική δομή: η πολυπλοκότητα των συναισθημάτων αυξάνεται όσο κινούμαστε από την πρώτη ικανότητα προς την τέταρτη και κάθε ικανότητα χρησιμοποιεί την προηγούμενή της ως βάση προκειμένου να αναπτυχθεί (Cherniss & Goleman, 2003). Τα συναισθήματα τίθενται στη βάση της πυραμίδας, ενώ η διαχείρισή τους βρίσκεται στη κορυφή της πυραμίδας, τονίζοντας με αυτόν τον τρόπο ότι για να μπορέσει κάποιος να έχει την ικανότητα να διαχειρίζεται τα συναισθήματα των άλλων, θα πρέπει πρώτα να έχει χτίσει τις προηγούμενες τρεις ικανότητες της πυραμίδας. Και οι τέσσερις ικανότητες ανήκουν στην κατηγορία των συναισθηματικών ικανοτήτων που σχετίζονται με την αναγνώριση και τη διαχείριση του συναισθήματος, τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και προς τρίτους. Τα συναισθήματα χρησιμοποιούνται ως πηγή πληροφοριών όχι μόνο για να καταλάβει κάποιος το κοινωνικό περιβάλλον αλλά και να μπορεί να βρίσκεται μέσα σε αυτό (Salovey & Grewal, 2005). Το μοντέλο αυτό ανήκει στις θεωρίες ικανότητας, βάσει των οποίων, η Συναισθηματική Νοημοσύνη παρουσιάζει δομικές και οργανωτικές ομοιότητες με τα είδη νοημοσύνης που σχετίζονται με γνωστικές ικανότητες.

Γράφημα 1.1. Επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο μοντέλο Salovey & Mayer



Το πρώτο μοντέλο του Goleman (1995) είχε δύο άξονες, τον προσωπικό και τον κοινωνικό, και περιλάμβανε τις εξής δεξιότητες: αυτοεπίγνωση, συναισθηματική διαχείριση, παρακίνηση, ενσυναίσθηση, διαπροσωπικές σχέσεις, επικοινωνία και προσωπικό στυλ. Το δεύτερο μοντέλο του, το οποίο το διαμόρφωσε σε συνεργασία με τους Boyatzis και Rhee (1998), περιλαμβάνει μια μεγάλη ποικιλία ικανοτήτων και δεξιοτήτων που επιδρούν στις διοικητικές επιδόσεις και στην αποτελεσματικότητα του ατόμου, έχοντας μετρηθεί από πολλαπλά κριτήρια (Boyatzis et al., 2001). Απευθυνόταν κατά κύριο λόγο στις επιχειρήσεις και συνοψιζόταν σε πέντε ικανότητες: την αυτοεπίγνωση, τον αυτοέλεγχο, την παρακίνηση, την ενσυναίσθηση και τις κοινωνικές δεξιότητες.

Η δεξιότητα της αυτοεπίγνωσης είναι η ικανότητα της γνώσης της εσωτερικής κατάστασης και των προτιμήσεων και περιλαμβάνει τη συναισθηματική επίγνωση, την ακριβή αυτοαξιολόγηση - δηλαδή να γνωρίζουμε τα όριά μας, τα δυνατά και αδύνατά μας σημεία- και την αυτοπεποίθηση. Η δεύτερη δεξιότητα περιλαμβάνει την αξιοπιστία, τη συνείδηση, την προσαρμοστικότητα και την καινοτομία. Στη δεξιότητα

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

της παρακίνησης περικλείονται όλα τα στοιχεία που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων όπως η αυτοπαρακίνηση, η δέσμευση, η πρωτοβουλία και η αισιοδοξία. Στην ενσυναίσθηση υπάγονται η κατανόηση των άλλων, η ανάπτυξη των άλλων, ο προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών, η πολυμορφία και η πολιτική συνειδητότητα. Τέλος στις κοινωνικές δεξιότητες συγκαταλέγονται η επιρροή, η επικοινωνία, η διαχείριση συγκρούσεων, η ηγεσία, η διαχείριση των καταλυτικών αλλαγών, η οικοδόμηση σχέσεων, η συνεργασία και οι ομαδικές δυνατότητες. Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά είναι εξίσου καλά και σημαντικά και το καθένα συμβάλλει στην εργασιακή επιτυχία του ατόμου, παρότι είναι αρκετά δύσκολο να τα διαθέτει όλα. Για να θεωρηθεί ένα άτομο χαρισματικό θα πρέπει να υπερέχει τουλάχιστον σε έξι, συνολικά, στοιχεία των βασικών δεξιοτήτων και τουλάχιστον σε ένα από τη κάθε μία δεξιότητα. Το μοντέλο αυτό ονομάζεται μοντέλο ικανοτήτων και ερμηνεύει την επίδοση και την αποτελεσματικότητα του ατόμου, βάσει του τρόπου που δομείται η προσωπικότητά του.

Στα μοντέλα του ο Goleman εισήγαγε και συσχέτισε ευρήματα από τις νευροεπιστήμες, τη βιολογία και την ιατρική με ψυχολογικές καταστάσεις και συμπεριφορές (Boyatzis, 2008), και επικεντρώθηκε πολύ στις κοινωνικές σχέσεις. Για τον Goleman (1995) το κάθε άτομο λειτουργεί κάνοντας χρήση των δύο εγκεφάλων του δημιουργώντας κατ' αυτό τον τρόπο δύο είδη νοημοσύνης: το λογικό και το συναισθηματικό, το δε άριστο για το άτομο είναι μια ισορροπημένη μείξη και των δύο.

Γράφημα 1.2. Συναισθηματική Νοημοσύνη κατά Goleman



Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

Τέλος, το μοντέλο Bar-On περιγράφει ένα σύμπλεγμα αλληλένδετων συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων που επηρεάζουν την συμπεριφορά (Bar-On 1997). Πρόκειται για ένα μοντέλο, που δίνει μεγαλύτερη έμφαση στη διαδικασία παρά στο ίδιο το αποτέλεσμα (Bar-On, 2002). Το μοντέλο του βασίζεται στο πλαίσιο της θεωρίας της προσωπικότητας, συνδέοντας την Συναισθηματική Νοημοσύνη με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και τον τρόπο που συνδέονται στην ατομική εξέλιξη και ευημερία. Για τον Bar-On η Συναισθηματική Νοημοσύνη επιδρά στις ικανότητες του ατόμου που σχετίζονται με την αποτελεσματική διαχείριση των πιέσεων και απαιτήσεων του περιβάλλοντος. Οι ικανότητες αυτές ομαδοποιούνται στις εξής πέντε κατηγορίες:

- **Ενδοπροσωπικές ικανότητες:** το άτομο έχει αυτοεπίγνωση, μπορεί να αντιλαμβάνεται και να αξιολογεί το συναίσθημά του, έχει συνείδηση και αυτοσεβασμό και επιδιώκει την αυτονομία του και την ανεξαρτησία του.
- **Διαπροσωπικές ικανότητες:** το άτομο μπορεί να κατανοεί και να λαμβάνει υπόψη του τα συναισθήματα τρίτων, έχει την ικανότητα του σχετίζεσθαι και παρουσιάζει ενσυναίσθηση και κοινωνική υπευθυνότητα.
- **Ικανότητα προσαρμογής:** το άτομο είναι ευέλικτο, διαχειρίζεται τις αλλαγές, αξιολογεί σωστά τις καταστάσεις μπορώντας να επιλέξει την σωστή αντίδραση ανά περίπτωση, διαθέτει ικανότητα επίλυσης προβλημάτων.
- **Ικανότητα διαχείρισης του άγχους:** το άτομο διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα έντονα και στρεσογόνα συναισθήματα και ελέγχει το θυμό και τις παρορμήσεις.
- **Τέλος, οι γενικοί παράγοντες διάθεσης και ενεργοποίησης:** το άτομο είναι αισιόδοξο και ευτυχισμένο και μπορεί να έχει μια αρμονική και υγιή σχέση τόσο με τον εαυτό του όσο και με τρίτους.

Όπως και ο Goleman έτσι και ο Bar-On πιστεύει ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορεί και αναπτύσσεται καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του ατόμου και μπορεί να βελτιωθεί περαιτέρω μέσω της εκπαίδευσης ή της θεραπείας. Ακόμη, υποστηρίζει ότι ο συνδυασμός της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με τη Γνωστική Νοημοσύνη συντελούν στη βελτίωση της ατομικής γενικής νοημοσύνης και κατ' επέκταση στην επιτυχημένη ζωή (Bar-On, 2000). Το μοντέλο του ανήκει στις θεωρίες προσωπικότητας, οι οποίες εστιάζουν στον τρόπο που συνδυάζεται η προσωπικότητα με την ικανότητα προσαρμογής του ατόμου στις καταστάσεις.

Γράφημα 1.3. Συναισθηματική Νοημοσύνη κατά Bar-On.



Τα δύο τελευταία μοντέλα ομαδοποιούνται και ανήκουν στην κατηγορία των μεικτών μοντέλων (Kluemper, 2008). Επικεντρώνονται στις διαφορές κατ' άτομο στην οργάνωση και στην έκφραση των συναισθημάτων και των αντίστοιχων κοινωνικών δεξιοτήτων. Η προσέγγιση αυτή αναφέρεται στον τρόπο κατανόησης του συναισθήματος, όταν αυτό γίνεται με συνειδητό τρόπο σε ατομικό αλλά και σε διαπροσωπικό επίπεδο (Καφέτσιος, 2003). Η ανάγκη για το διαχωρισμό των μοντέλων σε μεικτά μοντέλα και μοντέλα δεξιοτήτων προκύπτει από τη διαφωνία στον ορισμό της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Θα ήταν χρήσιμο να διενεργήσουμε μια συγκριτική προσέγγιση των ως άνω μοντέλων, προκειμένου να αποκτήσουμε μια συνολικότερη και πιο ολοκληρωμένη εικόνα. Προκύπτει, λοιπόν, ότι ένα κοινό στοιχείο των θεωριών είναι ότι όλες αναφέρουν τις ικανότητες της αυτοεπίγνωσης και της διαχείρισης του συναισθήματος. Παρατηρούμε, όμως, και σημεία διαφοροποίησης των θεωριών. Σύμφωνα με τους Zeidner, Matthews, Roberts & MacCann (2003) το μοντέλο των Salovey και Mayer είναι το πιο αυστηρό, επιστημονικά, μοντέλο καθώς η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι στενά ορισμένη και αποκλείονται χαρακτηριστικά προσωπικότητας που

περιλαμβάνονται στα μεικτά μοντέλα. Η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης για τον Goleman είναι πολύ γενική και σε μεγάλο βαθμό γειτνιάζει με αυτόν της ψυχολογίας της προσωπικότητας και δεν συνάδει με βασικά στοιχεία του αρχικού - κατά Salovey και Mayer - ορισμού της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, όπως η ικανότητα αντίληψης, έκφρασης και διαχείρισης του συναισθήματος. Ο Pfeiffer (2001) τονίζει τη γενικότητα και το μεγάλο εύρος του μοντέλου του Goleman που όμως, σύμφωνα με τον Boyatzis (2008), είναι ακριβώς αυτό που το κάνει πιο σφαιρικό και πιο ολοκληρωμένο στον τομέα των σχέσεων και της προσωπικότητας και επομένως καλύτερο από το μοντέλο των Salovey και Mayer.

Ακόμη, η μονάδα μέτρησης του μοντέλου των Salovey και Mayer είναι μια μέτρηση με βάση τις ικανότητες. Ενώ το μοντέλο του Goleman μετρά την Συναισθηματική Νοημοσύνη χρησιμοποιώντας μια αξιολόγηση πολλών κριτηρίων. Ο Bar-On στο μοντέλο του χρησιμοποιεί αξιολόγηση με χρήση αυτοαναφορών.

Οι Salovey και Mayer στο μοντέλο τους δίνουν έμφαση στον έλεγχο του συναισθήματος και στον τρόπο που αυτό χρησιμοποιείται σε πρακτική εφαρμογή. Η παρακίνηση για αυτούς είναι δευτερευούσης σημασίας, σε αντίθεση με τον Goleman, ο οποίος την αναφέρει στο δεύτερο αναθεωρημένο μοντέλο του ως την τρίτη συναισθηματική δεξιότητα. Τέλος, ο Bar-On κάνει διαχωρισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης, την οποία τη συσχετίζει μόνο με το ίδιο το άτομο, και της κοινωνικής νοημοσύνης, την οποία την αντιλαμβάνεται ως διαπροσωπική ικανότητα.

Για τον Bar-On, όλα τα μοντέλα σε κάποια σημεία τους, έστω και σε πολύ μικρό ποσοστό (λιγότερο από 20%), αλληλεπικαλύπτονται. Όλα τα μοντέλα της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι μεικτά μοντέλα καθώς περιλαμβάνουν τα στοιχεία της γνωστικής νοημοσύνης, της προσωπικότητας, των επιρροών του περιβάλλοντος και των κινήτρων. Επομένως, θα έπρεπε απλά να αναφέρονται ως μη ταξινομημένα μοντέλα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Bar-On, 2005).

Πραγματοποιώντας μια βιβλιογραφική έρευνα, διαπιστώνουμε ότι το μοντέλο των Salovey και Mayer χρησιμοποιήθηκε περισσότερο ως θεωρητική βάση για μετέπειτα επιστημονικές έρευνες και δημοσιεύσεις, λόγω της τεκμηριωμένης θεωρητικής δομής του, της συστηματικής αξιολόγησής του αλλά και της επιβεβαίωσής του από τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τις έρευνες. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, επειδή νοείται ως ένα πληροφοριακό σύστημα που επεξεργάζεται πληροφορίες συναισθηματικής προέλευσης, εξισώνεται με άλλες μορφές Νοημοσύνης. Επομένως, και το μοντέλο αξιολόγησης το οποίο βασίζεται σε

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

μέτρα ικανοτήτων, όπως βασίζονται και τα μοντέλα αξιολόγησης των άλλων μορφών νοημοσύνης, θεωρείται έγκυρο.

Για τον Goleman, κομβικής σημασίας είναι το πόσο συνειδητά μπορεί να κατανοήσει το άτομο τα συναισθήματά του, τόσο σε ατομικό όσο και διαπροσωπικό επίπεδο. Οι συναισθηματικές του ικανότητες δεν είναι έμφυτες, αλλά πρέπει να αναπτύσσονται καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του και να συνδέονται με τη στοχοθεσία του.

Ο Bar-On, με τη σειρά του, δίνει έμφαση στο μοντέλο του σε συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες, κάνοντας αναφορά σε μη γνωστικούς παράγοντες, επιθυμώντας να διαφοροποιηθεί από τις ευρέως αποδεκτές και καθιερωμένες αντιλήψεις περί νοημοσύνης. Ο Bar-On θέτει στον πυρήνα της θεωρίας του τη σύνδεση και τη σημασία των κοινωνικών και συναισθηματικών λειτουργιών καθώς και τον τρόπο με τον οποίο αυτές συμβάλλουν στην ψυχολογική του ευεξία. Ο Bar-On δεν απορρίπτει την αξία της Γνωστικής Νοημοσύνης. Αντίθετα, θεωρεί ότι τα άτομα που μπορούν και συνδυάζουν επιτυχώς τη Γνωστική και τη Συναισθηματική Νοημοσύνη απολαμβάνουν μια πιο επιτυχημένη ζωή.

Συνοψίζοντας, σχετικά με τα τρία μοντέλα παρατηρούμε τα εξής: Στο μοντέλο των Salovey και Mayer, η συναισθηματική νοημοσύνη παρουσιάζει αντιστοιχίες με άλλα είδη νοημοσύνης, λειτουργεί ενιαία και περιλαμβάνει ικανότητες που περικλείονται σε τέσσερις διαστάσεις και δομούνται σε μορφή πυραμίδας. Ο Goleman εμβάθυνε στην ανάπτυξη του μοντέλου του και περιέλαβε πλήθος συναισθηματικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων, άρρηκτα συνδεδεμένων μεταξύ τους και με περιθώριο περαιτέρω ανάπτυξής τους. Με το μοντέλο του ο Bar-On θέλησε να δώσει απάντηση στην ερώτηση: «γιατί κάποια άτομα πετυχαίνουν καλύτερα σε σχέση με άλλους;». Αντιλαμβάνεται τη Συναισθηματική Νοημοσύνη με μεγαλύτερο εύρος και συμπεριλαμβάνει προδιαθέσεις, χαρακτηριστικά και ικανότητες προσαρμογής, ενώ δίνει έμφαση στις διαπροσωπικές και ενδοπροσωπικές ικανότητες.

Τα τρία αυτά μοντέλα παρουσιάζουν κάποιες πολύ βασικές ομοιότητες, όπως είναι οι συναισθηματικές ικανότητες που περιλαμβάνουν, καθώς και η αναγνώριση των δύο διαστάσεων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης: της ενδοπροσωπικής και της κοινωνικής νοημοσύνης. Οι διαφορές που προκύπτουν, συγκρίνοντας τα μοντέλα, εντοπίζονται στο γεγονός ότι το μοντέλο δεξιοτήτων δίνει μεγαλύτερη έμφαση στον τρόπο αλληλεπίδρασης των συναισθημάτων με την ευφυΐα, ενώ τα μεικτά μοντέλα δίνουν έμφαση στα διάφορα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Διαφορές όμως

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

προκύπτουν και από το βαθμό των επιστημονικών μεθόδων που χρησιμοποιούν, με το μοντέλο του Goleman να βασίζεται σε επιστημονικά ευρήματα -με πρώτα και κύρια αυτά των Salovey και Mayer- αλλά ο ορισμός του είναι σχετικά ασαφής και γενικός.

1.3 Κριτικές σχετικά με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη

Αδιαμφισβήτητα, τα τελευταία χρόνια το ενδιαφέρον για την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης αυξήθηκε πολύ. Ερευνητές από διάφορα πεδία αποπειράθηκαν να την ερμηνεύσουν, να την αναλύσουν και να διαπιστώσουν την εφαρμογή της σε διάφορους επιστημονικούς κλάδους αλλά και στο ευρύ κοινό. Παρόλο, όμως, που είναι μια έννοια αρκετά δημοφιλής, υπάρχει και μια μερίδα επιστημόνων οι οποίοι αμφισβητούν τη μεγάλη αξία που της έχει αποδοθεί. Ερωτήματα όπως: «Τι είναι και πώς μπορεί να οριστεί η Συναισθηματική Νοημοσύνη;», «Ποια τα μοντέλα μέτρησής της και πώς αξιολογούν οι έρευνες τα μοντέλα αυτά;», «Υπάρχει σύνδεση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της αποτελεσματικής ηγεσίας;» καθώς και άλλα, έχουν τεθεί κατά καιρούς από τους επικριτές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, με τα οποία και θα ασχοληθούμε στη συνέχεια.

Οι Spector και Johnson το 2006 υποστήριξαν ότι δεν υπάρχει έννοια στα πλαίσια των Κοινωνικών Επιστημών που να έχει εγείρει περισσότερες αντιπαραθέσεις από την Συναισθηματική Νοημοσύνη. Ο Spector είχε αναφερθεί και πρωτύτερα στην αντιπαράθεση αυτή (2005) λέγοντας ότι αμφισβητεί τους ορισμούς, την εφαρμογή, τα μοντέλα μέτρησης αλλά και την ίδια τη φύση της έννοιας.

Για μερικούς επιστήμονες η Συναισθηματική Νοημοσύνη δεν αποτελεί είδος Νοημοσύνης και επικρίνουν του ορισμούς που προϋποθέτουν ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι είδος Νοημοσύνης. Ο Eysenck (2000) υποστηρίζει ότι ο ορισμός περιέχει θεωρήσεις αναφορικά με τη νοημοσύνη, οι οποίες, δεν μπορούν να αποδειχθούν με αξιόπιστους επιστημονικούς όρους και διερευνά κατά πόσο πληροί τα εξής κριτήρια: τις αξιόπιστες μετρήσεις, τις συσχετισμένες ικανότητες, τη συσχέτιση με άλλα είδη νοημοσύνης και ταυτόχρονα τον διαχωρισμό από αυτά και την εξελικτική πορεία καθώς μεγαλώνει το άτομο. Για τον Eysenck, δεδομένου ότι οι πέντε βασικές ικανότητες που συνθέτουν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι μεταξύ τους ασυσχέτιστες και ο τρόπος μέτρησής τους είναι δύσκολος, όλη η δομή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι ασταθής. Και ο Locke (2005), επίσης, υποστήριξε ότι έχει δοθεί λάθος ερμηνεία στον ορισμό και πρότεινε να οριστεί, εκ νέου, ως δεξιότητα. Η θεωρία του Goleman δεν αντιμετωπιζόταν εννοιολογικά ως διαφορετική από τις θεωρίες προσωπικότητας. Επικριτές του Goleman υποστηρίζουν ότι τα αποτελέσματα της έρευνάς του έχουν σε πολλά τους σημεία υπερβολές και αμφισβητούν την εγκυρότητα και την αξιοπιστία των μοντέλων μέτρησής της. Ο

πυρήνας αυτής της κριτικής βρίσκεται στο γεγονός ότι πριν θεμελιωθεί ο ορισμός της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είχαν ήδη καθιερωθεί οι διαφορές μεταξύ των ικανοτήτων και των συναισθημάτων, των συναισθηματικών καταστάσεων και των χαρακτηριστικών προσωπικότητας, των δεξιοτήτων και των συνηθειών, με αποτέλεσμα για κάποιους ψυχολόγους ο ορισμός να συγχωνεύει ήδη δοσμένες έννοιες (Mattiuzzi, 2008). Οι επικριτές της θεωρίας αναρωτιούνται για ποιον λόγο να δημιουργηθεί ένας νέος όρος ερμηνείας της ανθρώπινης συμπεριφοράς όταν οι ήδη υπάρχοντες είναι δοκιμασμένοι, έγκυροι και αξιόπιστοι.

Οι Mayer, Caruso και Salovey (1999) θέλησαν να απαντήσουν σε αυτή την κριτική σχετικά με την συναισθηματική ως ένα είδος νοημοσύνης, υποστηρίζοντας ότι το δικό τους μοντέλο ανταποκρίνεται σε μεγάλο βαθμό στα κριτήρια που τέθηκαν παραπάνω. Συγκεκριμένα, σχετικά με την αξιοπιστία και την εγκυρότητα της κλίμακας μέτρησης, πολλές αναλύσεις κατέληξαν σε επάρκεια του μοντέλου και μάλιστα έγιναν συγκρίσεις και με δείκτες σταθμισμένων τεστ νοημοσύνης. Τα αποτελέσματα των σταθμισμένων τεστ ήταν τα εξής:

- μέτριος προς υψηλός συσχετισμός αποδείχθηκε μεταξύ των τεσσάρων ικανοτήτων,
- συσχετισμός και ταυτόχρονα ανεξαρτησία από άλλα είδη νοημοσύνης. Συγκεκριμένα, σχετικά με την αξιοπιστία αποδείχθηκαν μέτριες συσχετίσεις με τη γνωστική νοημοσύνη και υψηλές συσχετίσεις με τη λεκτική ικανότητα
- και τέλος, παρατηρήθηκε ότι εξέλιξη συμβαίνει κυρίως στο διάστημα από την έναρξη της εφηβείας έως και τα πρώτα νεανικά χρόνια (Mayer et al., 2000).

Κριτική στις θεωρίες του Goleman και του Bar-On, από την σκοπιά της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, ως έννοιας ξεχωριστής από την προσωπικότητα, άσκησαν μεταξύ άλλων και οι Mayer, Caruso και Salovey. Θεωρούν ότι σε αντίθεση με τα μεικτά μοντέλα, τα μοντέλα ικανοτήτων, όπως το δικό τους, ορίζουν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως ένα σύνολο καθαρών γνωστικών ικανοτήτων, επικρίνοντας τα μεικτά μοντέλα για χρήση δεξιοτήτων όπως η διαχείριση άγχους και παρορμήσεων, και σύμφωνα με τους ίδιους ξεπερνούν εννοιολογικά τους όρους: συναίσθημα και νοημοσύνη.

Οι Hedlund και Sternberg (2000) ασκούν κριτική στο πόσο ευρεία είναι η θεωρία του Goleman και τονίζουν ότι σε έναν τόσο ευρύ ορισμό περικλείονται πολλές ικανότητες, χαρακτηριστικά προσωπικότητας και δεξιότητες -πλην όσων

σχετίζονται με τον Δείκτη Ευφυΐας- γι' αυτό μπορεί και ερμηνεύει με επιτυχία 80% επιτυχημένες συμπεριφορές (Goleman, 1998). Ο Goleman αποδέχθηκε αυτήν την κριτική και απάντησε με έναν ακόμη πιο ευρύ ορισμό, λέγοντας ότι ο χαρακτήρας είναι ένας ξεπερασμένος όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει το σύνολο των δεξιοτήτων που συνθέτουν την Συναισθηματική Νοημοσύνη. Κατά τους Mayer et al, πέτυχε αντίθετα αποτελέσματα, αφού με αυτόν τον τρόπο δεν δικαιολογείται πλέον η χρήση της λέξης Νοημοσύνη.

Ένα ακόμη στοιχείο της θεωρίας του Goleman που έχει εγείρει έντονη κριτική είναι η ικανότητα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, σε αντίθεση με άλλα είδη νοημοσύνης, να διδαχθεί. Γεγονός που έχει οδηγήσει στην έκδοση μεγάλου αριθμού εγχειριδίων αλλά και στη δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων που απευθύνονται σε γονείς, δασκάλους, επιχειρηματίες και στελέχη επιχειρήσεων. Το επιχείρημα που χρησιμοποιούν οι επικριτές είναι ότι οι σχετικές έρευνες για την προσωπικότητα, όπως αυτή ορίζεται στην έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, έχουν αποδείξει ότι υπάρχει πολύ μεγάλη γενετική και βιολογική βάση. Η προσωπικότητα καθώς και άλλες διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης διαμορφώνονται ήδη από τα πρώτα χρόνια της ζωής, γεγονός που καθιστά ιδιαίτερα δύσκολη την οποιαδήποτε βελτίωσή της μέσω εκπαίδευσης ή άλλου τρόπου (Mayer et al., 2000).

Για κάποιους ερευνητές η Συναισθηματική Νοημοσύνη ουσιαστικά αποτελεί μια φόρμουλα μέτρησης του συναισθήματος προκειμένου αυτό να χρησιμοποιηθεί στην ατομική αλλά και στην επιχειρηματική στοχοθεσία (Gabriel & Griffiths, 2002). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη με αυτόν τον τρόπο γίνεται το μέσο για να ποσοτικοποιηθεί το συναίσθημα και να τεθεί στις υπηρεσίες των στόχων που θέτει το άτομο. Για κάποιους άλλους, η ικανότητα και η επιθυμία να προσπαθήσεις να διαχειριστείς το συναίσθημα του άλλου αποτελεί προσπάθεια χειραγώγησής του και υπάρχει πιθανότητα να διακυβεύεται η ελευθερία έκφρασης και βούλησης (Ciarrochi, Forgas, Mayer, 2001). Από ηθικής πλευράς, οι συναισθηματικά ευφυείς managers, μέσα στο πλαίσιο του έντονα ανταγωνιστικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος, ενδέχεται να χρησιμοποιήσουν τις συναισθηματικές τους δεξιότητες για να υπηρετήσουν τα συμφέροντά τους ακόμη και εις βάρος των άλλων. Και για τον Adam Grant ήταν επικίνδυνη μια έντονα ανεπτυγμένη Συναισθηματική Νοημοσύνη καθώς το άτομο με το να χειραγωγεί τα συναισθήματα των άλλων θα μπορούσε και να τους μηδενίσει την ικανότητά τους για επιχειρηματολογία.

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

Υπάρχει, ακόμη, και η μερίδα των επιστημόνων που θεωρούν ότι η αυξημένη Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί παράγοντα κοινωνικού ρατσισμού, καθώς στην αγορά εργασίας προτιμώνται άτομα με υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη από άτομα με χαμηλότερη, υποβαθμίζοντας με αυτόν τον τρόπο άτομα με τεχνικές γνώσεις και ακαδημαϊκή ευφυΐα. Τέλος, υπάρχουν και αυτοί που αντιμετωπίζουν με σκεπτικισμό τη Συναισθηματική Νοημοσύνη καθώς πιστεύουν πως δεν έχει να προσδώσει κάτι καινούργιο και εφόσον δεν αποτελεί μια μετρήσιμη έννοια η χρησιμότητά της είναι αμφίβολη.

Κριτική, εκτός από την μεθοδολογία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, ασκείται και στην ικανότητα αυτής να αποτελέσει προγνωστικό παράγοντα της ηγεσίας. Σύμφωνα με τους Antonakis, Ashkanasy και Dasborough (2009) η Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορεί να αποδειχθεί περισσότερο κατάρα παρά ευλογία.

Ακόμη, όμως, κι αν οι κριτικές ευσταθούν και έχουν επιστημονική βάση, η μελέτη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης αποδεδειγμένα βοηθά στο να διερευνηθούν και να αιτιολογηθούν φαινόμενα συμπεριφοράς που μέχρι τώρα δεν είχαν ερμηνευθεί. Επιπροσθέτως, η κριτική συνέβαλε, και θα συνεχίσει να συμβάλλει, στην περαιτέρω εξέλιξη και βελτίωση της έννοιας. Καινούργιοι παράγοντες θα χρησιμοποιηθούν, προκειμένου η έννοιά της να έχει έναν σαφή επιστημονικό ορισμό, γεγονός που θα συμβάλει στην εδραίωση της αξίας της.

1.4 Συμπεράσματα

Από τις αρχές του προηγούμενου αιώνα ξεκίνησαν πρώιμες αναφορές στα συστατικά που συνθέτουν την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, κυρίως όμως από το 1990 το ενδιαφέρον, τόσο στην ακαδημαϊκή κοινότητα όσο και στο ευρύ κοινό, αναζωπυρώθηκε. Ο Goleman πιστώνεται την έντονη επιτυχία της διάδοσης του όρου, καθώς με εκλαϊκευμένο τρόπο κατόρθωσε και να εξηγήσει τα αποτελέσματα των επιστημονικών ερευνών και να σηματοδοτήσει την έναρξη ενός μεγάλου κύκλου συζητήσεων, ερευνών και αντιπαραθέσεων σχετικά με τον ορισμό, τη σημασία, τα μοντέλα μέτρησης και τις προϋποθέσεις εφαρμογής αυτής της έννοιας.

Τα τρία βασικά μοντέλα μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης - το μοντέλο ικανοτήτων και τα δύο μεικτά μοντέλα - διαμορφώθηκαν το καθένα με τη δική του μέθοδο μέτρησης, αποπειράθηκαν να αποδείξουν το βαθμό συσχέτισης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με άλλα είδη νοημοσύνης και παρουσίασαν παρά τις διαφορές τους μια τάση συμπληρωματική. Τα μοντέλα αυτά βρήκαν πρακτική εφαρμογή σε διάφορους τομείς και χρησιμοποιήθηκαν σε επιχειρήσεις, σε σχολεία ακόμη και σε προσωπικό επίπεδο. Στον εργασιακό χώρο εκτιμήθηκαν και θεωρήθηκαν σημαντικές οι ικανότητες που περιλαμβάνονται στην έννοια, όπως: η καλύτερη διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων, η επίλυση συγκρούσεων, η εκπαίδευση στελεχών και η αποτελεσματικότητα των ομαδικών εργασιών. Από τους περισσότερους ερευνητές, το μοντέλο των Mayer, Caruso & Salovey θεωρήθηκε ως το πιο έγκυρο και άρτιο από επιστημονικής σκοπιάς. Σε γενικές γραμμές, όμως, θα λέγαμε ότι και τα τρία μοντέλα δρουν συμπληρωματικά, καθώς αναδεικνύουν διαφορετικές πλευρές της σύνθετης έννοιας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Ο βαθμός αποτελεσματικότητας και το πόσο κατάλληλο είναι το κάθε μοντέλο κρίνεται, εν τέλει, από τον τρόπο μέτρησης και τα όργανα που χρησιμοποιούνται σε κάθε περίπτωση. .

Παρά την έντονη απήχηση της έννοιας, η επιστημονική κοινότητα άσκησε κριτική στα μοντέλα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, η οποία στηριζόταν σε δύο άξονες: στο αν ταυτίζεται η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με τις διάφορες διαστάσεις της προσωπικότητας και στο αν είναι ένα είδος ξεχωριστής νοημοσύνης ή πρόκειται απλά για μία ικανότητα. Το έντονο επιστημονικό ενδιαφέρον έδωσε ώθηση στην έρευνα και πολλά άρθρα και μελέτες δημοσιεύθηκαν σε έγκυρα επιστημονικά περιοδικά. Μπορεί οι επιστημονικές απόψεις να δίστανται, ωστόσο στον επιχειρηματικό κόσμο, το ενδιαφέρον για τη Συναισθηματική

Νοημοσύνη διατηρείται μέχρι και σήμερα ιδιαίτερα υψηλό. Η χαμηλή επίδοση πολλών ευφυών εργαζομένων, που παρά την κατάρτιση και τις επαγγελματικές τους ικανότητες δεν αποδίδουν τα προσδοκώμενα, οδήγησε τις επιχειρήσεις στην αναζήτηση απαντήσεων με την εφαρμογή των θεωριών της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Πολλοί αναλυτές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ο δρόμος για την επαγγελματική επιτυχία δεν περιλάμβανε μόνο υψηλό ποσοστό ευφυίας αλλά και υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη. Μελέτες συνδέουν τους συναισθηματικά ευφυείς εργαζόμενους με χαμηλότερα επίπεδα εργασιακού στρες, με αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, με πιο υγιή επιχειρηματική συμπεριφορά αλλά και με μικρότερες πιθανότητες εμφάνισης εργασιακής εξουθένωσης.

Ο κύριος λόγος που η Συναισθηματική Νοημοσύνη προσεγγίζεται με τόσο μεγάλο ενδιαφέρον από τις επιχειρήσεις είναι γιατί λαμβάνεται ως ένα προβλεπτικό εργαλείο της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της ευημερίας στο εργασιακό περιβάλλον. Τη θετική σχέση μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της εργασιακής απόδοσης, θέλησαν να τεκμηριώσουν και οι Bradberry και Geaves (2009) οι οποίοι στο βιβλίο τους Emotional Intelligence 2.0, υποστήριξαν ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει κατά 58% προβλεπτική ικανότητα για την εργασιακή απόδοση. Με τη σειρά τους οι αναλύσεις των Joseph και Newman (2010) καθώς και των O'Boyle et all (2011) απέδειξαν ότι όποιος κι αν είναι ο τρόπος μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, έχει την ικανότητα να προβλέψει την εργασιακή απόδοση ανεξάρτητα από την επίδραση της γνωστικής νοημοσύνης και των πέντε παραγόντων προσωπικότητας.

Είναι, όμως, σημαντικό η Συναισθηματική Νοημοσύνη να μην αποτελέσει αυτοσκοπό, καθώς η αξία της εξαρτάται από τους ηθικούς σκοπούς που θα εξυπηρετήσει.

2. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Management

«Οι κανόνες αλλάζουν. Κρινόμαστε και αξιολογούμεστε κάτω από άλλες, νέες βάσεις: όχι από το πόσο έξυπνοι είμαστε ή από την εκπαίδευση και την εμπειρία μας, αλλά από το πόσο καλά “χειριζόμαστε” τον εαυτό μας και αλληλεπιδρούμε με τους άλλους.» Hamel και Prahalad²

2.1 Management

Το management στις μέρες μας είναι αποδεδειγμένα πολύ σημαντικό για τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης και ενώ σαν έννοια είναι ευρέως διαδεδομένο, σαν ορισμός δεν είναι ιδιαίτερα σαφής στο ευρύ κοινό. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002) το management ορίζεται ως η διαδικασία που περιέχει τέσσερις βασικές λειτουργίες: τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και τέλος τον έλεγχο.

- Η λειτουργία του προγραμματισμού σύμφωνα με τους Koontz και O' Donnell (1972) είναι η απόσταση μεταξύ της τωρινής θέσης της εταιρείας και της θέσης που επιθυμεί να βρίσκεται στο μέλλον, έχοντας όμως ήδη υπολογιστεί ο τρόπος, ο χρόνος και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για να φτάσει σε αυτή τη θέση.
- Η λειτουργία της οργάνωσης τμηματοποιεί το στόχο – έργο, όπως αυτό έχει οριστεί στον προγραμματισμό, αναθέτοντας στοχευμένα στους κατάλληλους ανθρώπους τα αντίστοιχα κομμάτια του έργου.
- Η λειτουργία της διεύθυνσης δρα με αποτελεσματικό τρόπο, ώστε το ανθρώπινο δυναμικό -ξεχωριστά ή και ομαδικά- να εμπνέεται και να συμβάλλει αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.
- Η λειτουργία του ελέγχου καθορίζει ,βάσει προτύπων, τον τρόπο με τον οποίο θα μετρηθούν και θα αξιολογηθούν τα αποτελέσματα, θα διαγνωστούν οι αποκλίσεις, θα τεκμηριωθούν οι λόγοι που οδήγησαν σε αυτές και θα καθοριστεί ο τρόπος που θα διορθωθούν.

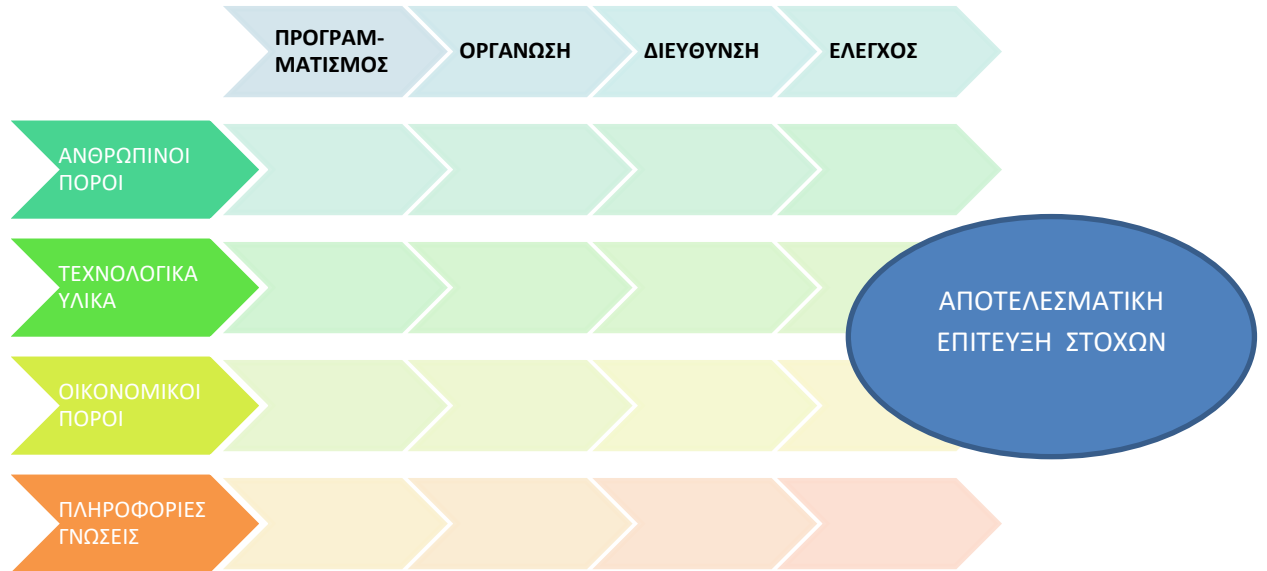
Ως manager ορίζεται το άτομο που έχει την ευθύνη για την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού και για το ευθυγραμμισμένο με τους στόχους της εταιρείας αποτέλεσμα. Ταυτόχρονα, είναι το άτομο που μπορεί να χρησιμοποιήσει την εξουσία του προς αυτή την κατεύθυνση. Προκύπτει λοιπόν ότι

² Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990) "[The core competence of the corporation Archived](#) 2014-07-14 at the [Wayback Machine](#)", Harvard Business Review (v. 68, no. 3) pp. 79–91.

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

manager, δεν είναι το άτομο που απλά ασκεί τις λειτουργίες του management, αλλά που τις ασκεί αποτελεσματικά στο ανθρώπινο δυναμικό μιας εταιρείας.

Γράφημα 2.1. Οι λειτουργίες του Management.



2.2 Management και Ηγεσία

Παρότι για πολλούς οι έννοιες του management και της ηγεσίας θεωρούνται ταυτόσημες, ωστόσο για τους ερευνητές, οι εννοιολογικές διαφορές αποτελούν ένα δύσκολο και πολυδιάστατο ζήτημα. Η διαφορά δεν εντοπίζεται στα άτομα που ασκούν την ηγεσία και το management ως ρόλους, με δεδομένο ότι ο ηγέτης και η ηγεσία δεν είναι συνώνυμα με τη θεσμική έννοια της ανώτατης διοίκησης που εκφράζεται σε μια επιχείρηση (Μπουραντάς, 2002). Στο σημείο αυτό να τονίσουμε ότι ένας αποτελεσματικός manager μπορεί να είναι και ηγέτης, ενώ ένας ηγέτης μπορεί να μην έχει λάβει την απαραίτητη εκπαίδευση για να αναπτύξει διοικητικές ικανότητες. (Duncan & Pinegar, 2002).

Με μια εύκολη και γρήγορη αναφορά θα λέγαμε ότι οι managers είναι αυτοί που κάνουν τα πράγματα όπως πρέπει, ενώ οι ηγέτες είναι όσοι κάνουν τα πράγματα που πρέπει. Στη σύγχρονη εργασιακή πραγματικότητα οι managers αναλαμβάνουν να πραγματοποιήσουν τους βραχυπρόθεσμους αντικειμενικούς στόχους και να οργανώσουν και να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά τους διαθέσιμους πόρους, ενώ οι ηγέτες συμβαδίζουν και προσαρμόζονται στις αλλαγές και κατευθύνουν το ανθρώπινο δυναμικό δημιουργώντας δρόμους και όραμα. Σύμφωνα με τον Kotter (1990) το management μπορεί και διαχειρίζεται την πολυπλοκότητα των σύγχρονων επιχειρήσεων, ενώ η ηγεσία διαχειρίζεται τις αλλαγές της σύγχρονης εργασιακής πραγματικότητας. Σύμφωνα με τον Zileznic (1977) οι διαφορές μεταξύ των ηγετών και των managers εντοπίζονται σε τέσσερα σημεία: στους στόχους, στο έργο, στις σχέσεις και στην αυτοεικόνα.

- Οι στόχοι για τους managers διέπονται από αντικειμενικότητα και έχουν προκύψει από τις επιχειρησιακές ανάγκες που θα καλύψουν ενώ για τους ηγέτες οι στόχοι διέπονται από την προσωπική τους αντίληψη και εμπεριέχουν και δικά τους οράματα
- Η εκτέλεση του έργου για τους managers πραγματοποιείται αφού εξετασθούν εναλλακτικά σενάρια και στο τέλος επιλεγθεί το καταλληλότερο, ενώ για τους ηγέτες προτείνονται καινούργιοι, καινοτόμοι και ριζοσπαστικοί τρόποι για την επίλυση προβλημάτων
- Στο κομμάτι των σχέσεων οι managers αναπτύσσουν μια σχέση εξουσίας με τους υφιστάμενούς τους ενώ οι ηγέτες με την έμπνευση του οράματός τους και του ενθουσιασμού τους δημιουργούν πιο προσωπικές σχέσεις

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

- Τέλος, οι managers επιδιώκουν τη σταθερότητα ενώ οι ηγέτες δεν θεωρούν τίποτα δεδομένο και βρίσκονται σε μια κατάσταση συνεχούς αναζήτησης.

Γράφημα 2.2. Διαφορές Manager και ηγεσίας. Πηγή: Μάνατζεμεντ, Μπουραντάς 2002

MANAGER	ΗΓΕΤΗΣ
<ul style="list-style-type: none">• Διορίζεται• Χρησιμοποιεί τη δοσμένη εξουσία• Παρέχει οδηγίες και τιμωρίες - ανταμοιβές• Ελέγχει• Ακολουθεί διαδικασίες και λογική• Δρα εντός των τυπικών πλαισίων• Διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση• Αποδέχεται την πραγματικότητα• Βραχυπρόθεσμη προοπτική• Κάνει τα σωστά πράγματα	<ul style="list-style-type: none">• Αναδεικνύεται• Χρησιμοποιεί τη δική του δύναμη• Εμπνέει και μεταδίδει το όραμά του• Είναι άξιος εμπιστοσύνης• Δίνει σημασία στους ανθρώπους και στη καρδιά• Ανοίγει ορίζοντες• Αλλάζει τα πράγματα, καινοτομεί• Αμφισβητεί την πραγματικότητα• Μακροπρόθεσμη προοπτική• Κάνει τα πράγματα σωστά

Οι δύο έννοιες, σύμφωνα με τους ερευνητές, μπορούν να είναι συμπληρωματικές και η αλληλεπίδρασή τους να οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα και ορισμένες φορές να απαντώνται και οι δύο στον ίδιο άνθρωπο. Και τότε ο manager γίνεται ηγέτης. Αυτός ο άριστος συνδυασμός αποτελεί πρόκληση για τον ασκούντα αλλά οδηγεί σε βέλτιστα αποτελέσματα, εξασφαλίζοντας τόσο υψηλές αποδόσεις όσο και υψηλή ικανοποίηση των εργαζομένων. Για να συμβεί κάτι τέτοιο ο manager αφενός θα πρέπει να επιθυμεί να αποκτήσει ηγετικό ρόλο και αφετέρου θα πρέπει να αναπτύξει τις ηγετικές του ικανότητες, εφαρμόζοντάς τις στο εργασιακό του πλαίσιο.

Η επιθυμία για άσκηση ηγεσίας, συνδέεται θετικά με τις ανάγκες που παρουσιάζει ο εν δυνάμει ηγέτης: καταρχάς την ανάγκη για δύναμη και αυτοεκτίμηση, και ακολούθως την ανάγκη ολοκλήρωσης έργου και επίτευξης αποτελεσμάτων, την ανάγκη για επιτυχία και ανάληψη κοινωνικών ρόλων και τις φιλοδοξίες του.

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

Οι ηγετικές ικανότητες που θα πρέπει να παρουσιάζει το άτομο είναι πάρα πολλές βάσει της βιβλιογραφίας, αλλά οι πιο σημαντικές συνοψίζονται στις εξής: αυτογνωσία, αυτοπεποίθηση, ακεραιότητα, πειθώ, δημιουργικότητα, ικανότητα μετάδοσης οράματος, ικανότητα ανάπτυξης ανθρώπων, προσαρμοστικότητα στις αλλαγές, σχεδιασμός και υλοποίηση στρατηγικού πλάνου, αυτοανάπτυξη και επικοινωνία (Μπουραντάς, 2002). Προκύπτει λοιπόν, ότι οι ηγετικές ικανότητες που καλείται ένας manager να αναπτύξει και να αξιοποιήσει στο εργασιακό του πλαίσιο είναι οι ικανότητες που συνθέτουν την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Παρά την επικρατούσα άποψη ότι υπάρχει διαφορά ανάμεσα στον manager και στον ηγέτη, σύμφωνα με τους Bozionelo και Baruch (2015), αυτό που πραγματικά συμβαίνει στις επιχειρήσεις είναι η καλή ηγεσία να συνεπάγεται και το αποτελεσματικό management και το καλό management να επιτυγχάνει στόχους. Συνεπώς, δεν υπάρχει ουσιαστική διαφορά μεταξύ των δύο καθώς οι πιο πολλοί άνθρωποι έχουν και τις δύο δεξιότητες, οι οποίες απλά δεν είναι ανεπτυγμένες στον ίδιο βαθμό.

2.3 Ο ρόλος των συναισθημάτων στον χώρο εργασίας

Για πολλές δεκαετίες το συναίσθημα στον εργασιακό χώρο θεωρούνταν σημάδι αδυναμίας και δεν γινόταν αποδεκτή η έκφρασή του ούτε από τους managers αλλά ούτε και από τους εργαζόμενους καθώς υπήρχε η πεποίθηση ότι το συναίσθημα επηρεάζει την κρίση και μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένες αποφάσεις. Η αναγνώριση της αξίας του συναισθήματος στην εργασία και το γεγονός ότι το συναίσθημα αποτελεί πτυχή της προσωπικότητας άλλαξε τα εργασιακά δεδομένα. Πλέον το συναίσθημα το αντιλαμβανόμαστε ως μια πολύ καλή πηγή πληροφορίας, που με την σωστή αξιοποίηση, θα οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα, τόσο ως προς τους στόχους της επιχείρησης, όσο και ως προς τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και του manager. Η ακρίβεια στην αντίληψη και στην κατανόηση των συναισθημάτων είναι το κλειδί για τη δημιουργία και τη σωστή διαχείριση των εργασιακών διαπροσωπικών σχέσεων. Όσο η εργασιακή πραγματικότητα γίνεται ακόμη πιο πολύπλοκη, τόσο οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την αξία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και τα οφέλη που προκύπτουν από αυτήν, όπως την καλή συνεργασία των εργαζομένων μεταξύ τους αλλά και με τον manager, η οποία οδηγεί σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα.

Μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες στην Αμερική, όπως η Microsoft, η Delta airlines, η Ford motors, η American express financial advisors και η Ibm, έχουν εκπαιδεύσει το ανθρώπινο δυναμικό τους στην ενίσχυση της Συναισθηματικής τους Νοημοσύνης ή την έχουν εντάξει στην παραγωγική τους διαδικασία (Goleman 1998; 2000; 2001). Τα αποτελέσματα αυτών των κινήσεων ήταν πολύ ενθαρρυντικά και ώθησαν και άλλες επιχειρήσεις να στραφούν στη Συναισθηματική Νοημοσύνη, και να την εκλάβουν ως ένα καλό εργαλείο που θα συνδράμει στην αύξηση της παραγωγικότητας και στη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων.

Η αλλαγή στάσης απέναντι στην ύπαρξη συναισθήματος στην επιχείρηση και η στροφή προς την αναγνώριση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης προέκυψε από τις αλλαγές που συντελέστηκαν τις τελευταίες δεκαετίες στην αγορά εργασίας, την παγκοσμιοποίηση και την αλλαγή του μοντέλου εργασίας και τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων. Δεν ήταν όμως μόνο η αύξηση της παραγωγικότητας και η βελτίωση των εργασιακών σχέσεων που συντέλεσαν σε αυτή την αλλαγή. Η επιθυμία των επιχειρήσεων να εμφανίσουν ένα κοινωνικό προφίλ μιας πιο ανθρώπινης εταιρείας, βασίζεται στην αναγνώριση και του συναισθήματος των καταναλωτών, καθώς υπάρχει μια αναλογική σχέση στο πόσο αποδεκτή είναι μια εταιρεία για τη

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

κουλτούρα της με την κερδοφορία της. Ακόμη, η παγκοσμιοποίηση συνέβαλε στην εκτίμηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης καθώς οι επιχειρήσεις μπόρεσαν να αφουγκραστούν τις ανάγκες των χωρών που θέλουν να επεκταθούν, την κουλτούρα τους και τον πολιτισμό τους οδηγώντας τους σε πιο επιτυχημένες επιχειρησιακές σχέσεις. Τέλος, στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό κλίμα, οι επιχειρήσεις καλούνται να αφουγκραστούν έγκαιρα τις αλλαγές και να συμβαδίσουν με αυτές, προκειμένου να επιβιώσουν και να παραμείνουν ανταγωνιστικοί.

2.4 Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Management – Η εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, μέχρι πρόσφατα το συναίσθημα βρισκόταν εκτός του «εργασιακού μείγματος επιτυχίας», πλέον όμως το ενδιαφέρον του κόσμου της αγοράς εργασίας έχει στραφεί έντονα προς τη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Τα σεμινάρια, οι ημερίδες καθώς και το πλήθος εκπαιδευτικών προγραμμάτων αποδεικνύουν το μέγεθος της αξίας που έχει στον εργασιακό κόσμο. Για ποιο λόγο, όμως, έχουν στραφεί και επενδύουν οι επιχειρήσεις, σε τόσο μεγάλο βαθμό, στη Συναισθηματική Νοημοσύνη;

Αρχικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι το εργασιακό πλαίσιο είναι ένα περιβάλλον γεμάτο από συναισθήματα, φορτωμένα με πληροφορίες. Αν δοθεί η πρέπουσα βαρύτητα σε αυτές τις πληροφορίες, θα μπορέσουν να γίνουν ωφέλιμες σε όλα τα επίπεδα και κυρίως στην ηγεσία (Brackett, Palomera, Mojsa-Kaja, Reyes & Salovey, 2010). Για να συμβεί όμως αυτή η αξιοποίηση της καλής πηγής πληροφοριών θα πρέπει οι managers όχι μόνο να μπορούν να κατανοούν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματα των εργαζομένων αλλά και να δημιουργούν ένα ασφαλές πλαίσιο, στο οποίο αυτά θα εισακούονται. Ωφελημένοι από αυτή την αξιοποίηση θα είναι και οι εργαζόμενοι καθώς θα μπορεί να τους οδηγήσει και στην αποτελεσματική υλοποίηση των ατομικών επαγγελματικών στόχων τους. Αν μάλιστα συνδυάζεται και με την αυξημένη ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει και να διαχειρίζεται τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και αυτά της ομάδας, αυτό θα οδηγήσει και σε αυξημένη ομαδική απόδοση.

Καθώς οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ενισχύσουν το κοινωνικό τους προφίλ, η κατανόηση του συναισθήματος των εργαζομένων και η εδραίωση καλών διαπροσωπικών σχέσεων εντός της επιχείρησης επιβεβαιώνει αυτό το προφίλ και ταυτόχρονα αυξάνει τη δέσμευσή τους απέναντι στην επιχείρηση και τη στοχοθεσία της, αποθαρρύνοντάς τους να αποχωρήσουν.

Η σχέση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με την επαγγελματική και εργασιακή απόδοση αλλά και με την αποτελεσματικότητα της ομάδας είναι αδιαμφισβήτητη. Οι συναισθηματικά νοήμονες εργαζόμενοι έχουν την τάση να επιθυμούν να βελτιωθούν, να αυξήσουν τις επιδόσεις τους και να εξελιχθούν με σταθερό ρυθμό. Οι σύγχρονες έρευνες αναγνωρίζουν το σημαντικό ρόλο των συναισθημάτων σε οργανισμούς και επιχειρήσεις ενώ εξισώνουν τη γνωστική με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη στην ικανότητά τους να οδηγήσουν ένα άτομο σε

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

επιτυχή επαγγελματική πορεία. Η αξία του ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρείας είναι πάρα πολύ σημαντική καθώς είναι πλέον αποδεκτό ότι υπάρχει σύνδεση μεταξύ της αποδοτικότητας του εργαζομένου και του βαθμού που αυτός είναι ικανοποιημένος από την εργασία του.

Έρευνες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι με υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορούν να κατανοούν και να διαχειρίζονται καλύτερα τα συναισθήματά τους, ελέγχοντας το άγχος τους, λειτουργώντας αποτελεσματικά σε πιεστικές καταστάσεις και προσαρμοζόμενοι καλύτερα στις αλλαγές. Ακόμη, οι εργαζόμενοι που μπορούσαν να ελέγχουν και να διαχειρίζονται καλύτερα το συναίσθημά τους, εμφανίζονταν πιο αισιόδοξοι, πιο θετικοί, πιο ικανοποιημένοι με την εργασία τους και πιο ευχάριστοι εν ώρα εργασίας (Martinez – Pons, 1997). Ένα ακόμη θετικό χαρακτηριστικό των συναισθηματικά ευφυών εργαζομένων είναι ότι μπορούν να παρουσιάζουν σταθερές θέσεις αλλά και να τολμούν να θέσουν στόχους – προκλήσεις (McGaugh, 1990). Τους εργαζόμενους αυτούς, τους χαρακτηρίζει ακόμη η ικανότητα ρύθμισης του συναισθήματός τους και ανάπτυξης στρατηγικών για να μπορούν να διαχειρίζονται αρνητικές καταστάσεις με τον καλύτερο τρόπο, ενώ οι εργαζόμενοι με χαμηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη, οι οποίοι δυσκολεύονται να κατανοήσουν και να διαχειριστούν το συναίσθημα τους, όταν προκύπτουν αρνητικές καταστάσεις έχουν ανισόρροπες συμπεριφορές οι οποίες με τη σειρά τους αυξάνουν τα αρνητικά τους συναισθήματα.

Κατά τον Goleman (1998) οι εργαζόμενοι με χαμηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη είχαν αυξημένες πιθανότητες να σημειώσουν χαμηλή απόδοση και να μην κατορθώσουν να επιτύχουν τους στόχους. Την παρατήρηση αυτή του Goleman θα την επιβεβαιώσουν πολλές έρευνες, οι οποίες συμπεραίνουν ότι οι περισσότεροι συναισθηματικά ευφυείς άνθρωποι δείχνουν καλύτερη απόδοση εργασίας (O'Boyle et al, 2011.) Ακόμη, ο Goleman υποστήριξε ότι όσοι διέθεταν υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη, είχαν την ικανότητα να βρίσκουν λύσεις και να αποφεύγουν συγκρούσεις καθώς διέθεταν αυξημένο συναίσθημα ενσυναίσθησης και συνεργασίας. Την πρόταση αυτή του Goleman, υποστήριξαν με τα ερευνητικά τους αποτελέσματα οι Jordan και Troth (2002), επιβεβαιώνοντας ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της ικανότητας επίλυσης συγκρούσεων.

Εξίσου σημαντική όμως είναι και η σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ των μελών της επιχείρησης. Καθώς στη σύγχρονη εργασιακή πραγματικότητα, οι εργαζόμενοι αφιερώνουν τον εργασιακό τους χρόνο στη διεκπεραίωση των

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

καθηκόντων τους με τρόπο απρόσωπο, αποφεύγοντας την άμεση επικοινωνία, η πρακτική αυτή έχει ως αποτέλεσμα την ελλιπή επικοινωνία μεταξύ της ομάδας, τη δυσκολία στην συνεργασία και αρκετές φορές τη μη επίτευξη των στόχων. Αν όμως στην ομάδα βρίσκονται εργαζόμενοι με υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη, οι οποίοι είναι σε θέση να καταλαβαίνουν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματα των συναδέλφων τους, τότε οι όποιες αρνητικές καταστάσεις δημιουργούνται μπορούν να αντιμετωπιστούν επιτυχώς. Ακόμη με τη συμπεριφορά τους, συμβάλλουν στη δημιουργία εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της ομάδας, αυξάνουν τη δημιουργικότητα, ενισχύουν το ηθικό και οδηγούν σε εργασιακή ικανοποίηση σε ατομικό και ομαδικό πλαίσιο.

Οι συναισθηματικά νοήμονες εργαζόμενοι μπορούν να συνεργάζονται καλύτερα με τους συναδέλφους τους, καθώς εκφράζουν με σωστότερο τρόπο τα συναισθήματά τους, και παρουσιάζουν μια τάση για μεγαλύτερη προσωπική ανάπτυξη. Τέλος, η αντίληψη και η διαχείριση του συναισθήματος δίνει στους εργαζόμενους την ικανότητα να μπορούν να προσαρμοστούν στις αλλαγές, να θέτουν στόχους αλλά να δημιουργούν παράλληλα και διαφορετικούς τρόπους για να τους επιτύχουν. Είναι δεκτικοί στις προκλήσεις και σε όλη τη γκάμα των συναισθημάτων – θετικών και αρνητικών-.

Εν κατακλείδι, ειδικά οι managers οι οποίοι διακρίνονται για τη Συναισθηματική τους Νοημοσύνη, δείχνουν συνεχώς τη θετική θεώρησή τους για τις καταστάσεις, μεταδίδοντας ταυτόχρονα ένα κλίμα αισιοδοξίας στην ομάδα, προκαλώντας υψηλότερα επίπεδα επιχειρησιακής ικανοποίησης. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι για να μπορέσει να καλλιεργήσει ή να αναπτύξει περαιτέρω τη Συναισθηματική του Νοημοσύνη ο manager θα πρέπει να διαθέτει ήδη εκείνα τα στοιχεία προσωπικότητας που θα τον παρακινήσουν να αναπτύξει τις δεξιότητές του, να γίνει πιο αποδοτικός και να έχει έντονο το αίσθημα της δέσμευσης προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

2.5 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη των Managers

Αν έπρεπε να επιλέξουμε ένα κομμάτι της λειτουργίας της επιχείρησης, στο οποίο η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι υψίστης σημασίας, αυτό είναι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι managers καλούνται να φέρουν εις πέρας το δύσκολο εγχείρημα της διαχείρισης των δυσκολιών που προκύπτουν και αναχαιτίζουν την επίτευξη των εταιρικών στόχων, ενώ ταυτόχρονα φροντίζουν να αξιοποιούν με βέλτιστο τρόπο τους οικονομικούς πόρους της επιχείρησης. Συνοπτικά, οι managers καλούνται να διαδραματίσουν ρόλο ενορχηστρωτή των διαφόρων κομματιών της επιχείρησης: του ανθρώπινου δυναμικού, των οικονομικών πόρων, της τεχνογνωσίας, της τεχνολογίας και του επιχειρηματικού περιβάλλοντος με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Αποτελέσματα διαφορετικών μελετών συγκλίνουν στο ότι η διαχειριστική αποτελεσματικότητα συνδέεται και πηγάζει από την ικανότητα των managers να μπορούν να σχεδιάζουν, να οργανώνουν, να συντονίζουν, να παρακινούν, και να επηρεάζουν θετικά τους εργαζόμενους προς πραγμάτωση των επιχειρησιακών στόχων. (Adekola, 2006. Ajaja, 2004. Ashraf & Khan, 2012. Chadha, 2015. Dinh et al, 2014. Tonidandel et al, 2012. Williams & Warrens, 2003).

Η συναισθηματική νοημοσύνη των managers αποτελεί ένα από τα κύρια στοιχεία για τη δημιουργία ενός καλού εργασιακού και συνεργατικού κλίματος, το οποίο συμβάλλει στην αύξηση της δραστηριοποίησης των εργαζόμενων και στο να τους ενθαρρύνει να αποδώσουν στον μέγιστο βαθμό, καθώς η υποστηρικτική συμπεριφορά των προϊσταμένων συμβάλλει θετικά στην επαγγελματική ικανοποίηση και στην προσωπική ανάπτυξη των υφισταμένων (Fisher και Edwards, 1988). Ο ενθουσιασμός και η επιπλέον προσπάθεια που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι συντελούν σε μια διαρκώς αυξανόμενη επιχειρησιακή απόδοση της επιχείρησης.

Η αποτελεσματικότητα των managers κρίνεται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητά τους να προσαρμόζονται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον, στη διαχείριση κρίσεων, στην αντιμετώπιση καταστάσεων και στον τρόπο που εξισορροπούν και συμφιλιώνουν τις επιθυμίες των ενδιαφερόμενων μερών. Ακόμη κι αν οι επιθυμίες αυτές είναι αντικρουόμενες, οι managers με υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτό το δυσλειτουργικό πλαίσιο προς όφελος όλων των ενδιαφερόμενων πλευρών. Ο αποτελεσματικός manager κατορθώνει να επιλύει προβλήματα που συνήθως προκύπτουν από τέσσερις βασικούς λόγους: την έλλειψη προσαρμοστικότητας, τη δυσκολία επίτευξης στόχου, τη μη ενσωμάτωση και, τέλος, την αδυναμία διαχείρισης κρίσεων και καταστάσεων

(Sutton & Ford, 1982). Για τον Goleman, η Συναισθηματική Ικανότητα είναι αυτή που συμβάλλει ώστε οι managers να μπορούν να αντιμετωπίσουν και να επιλύσουν αυτά τα προβλήματα και να οδηγηθούν στην εργασιακή επιτυχία. Με δεδομένο ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορεί να αυξηθεί, όσο περισσότερο την αναπτύσσουν οι managers τόσο περισσότερο αυξάνουν τις ηγετικές τους ικανότητες και γίνονται leaders. Όταν πια φτάσουν σε αυτό το στάδιο, οι διαπροσωπικές τους ικανότητες είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένες και ο βαθμός αποτελεσματικότητάς τους είναι εξαιρετικά υψηλός. Επομένως, η ανάπτυξη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική και αναγκαία. Πιο αναλυτικά ο Goleman (1998) αναφέρει τους κάτωθι λόγους για αυτή την αναγκαιότητα:

- το σημαντικότερο κριτήριο αποτελεσματικότητας των managers είναι η σωστή λήψη αποφάσεων, η οποία, αν είναι αποτέλεσμα επηρεασμού των συναισθημάτων τους, θα οδηγήσει σε λανθασμένη κρίση και σε αδυναμία σωστού υπολογισμού της κατάστασης. Οι έχοντες υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορούν και να αναγνωρίσουν αλλά και να διαχειριστούν καλύτερα τα συναισθήματά τους και να μην επηρεάζουν την κρίση τους
- είναι επιστημονικά αποδεδειγμένο, κατόπιν μελετών, ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη αυξάνει πολυεπίπεδα την προσωπική αποτελεσματικότητα των managers
- το αίσθημα της υπευθυνότητας και της συνέπειας είναι κομβικά χαρακτηριστικά ενός manager και η ανάπτυξη συναισθηματικών δεξιοτήτων συμβάλλει στην ενίσχυση τους συναισθήματος αυτού. Οι managers με αυτά τα χαρακτηριστικά αναλαμβάνουν πάντα την ευθύνη των πράξεών τους, ενώ μπορούν να αντιληφθούν τα πραγματικά κίνητρα των ενεργειών τους και να είναι συνεπείς ως προς τα λεγόμενά τους και ως προς τις πράξεις τους αλλά και να έχουν αυτογνωσία
- η ευελιξία, η προσαρμοστικότητα και η δημιουργικότητα είναι αποτελέσματα της αυξημένης συναισθηματικής νοημοσύνης, τα οποία οδηγούν σε δημιουργική και αποδοτική επίλυση προβλημάτων
- ο manager μπορεί να χρησιμοποιήσει τα συναισθήματά του ως μέσο παρακίνησης. Εφόσον ο ίδιος μπορεί να κατανοεί και να ελέγχει τα συναισθήματά του αλλά και τα συναισθήματα των άλλων, είναι για τον ίδιο πιο εφικτό να κινητοποιήσει τους υφισταμένους του για αύξηση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητάς τους.

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

- τέλος, στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον οι τεχνικές δεξιότητες μόνο δεν επαρκούν. Για να μπορέσει ένας manager να ανελιχθεί, είναι εξίσου σημαντική και η Συναισθηματική του Νοημοσύνη.

Σύμφωνα με τη Jennifer M. George (2000), η υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη συμβάλλει στο αποτελεσματικό management καθώς τα συναισθήματα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο σε πέντε κύρια χαρακτηριστικά του:

- στην ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης,
- στην ενστάλαξη της αίσθησης σημαντικότητας στην ομάδα
- στην καλλιέργεια κλίματος αισιοδοξίας, εμπιστοσύνης και ενθουσιασμού για την εργασία,
- στην προώθηση της ευελιξίας σε ό,τι σχετίζεται με τη λήψη αποφάσεων, προκειμένου να είναι εφικτές οι προσαρμοστικές αλλαγές όταν απαιτείται
- και τέλος, στη διατήρηση της ταυτότητας και του προφίλ της εταιρείας, παρά τις όποιες εξελίξεις.

Τα αποτελέσματα της έρευνας του Williams (2001), η οποία πραγματοποιήθηκε σε ανώτατα διευθυντικά στελέχη αμερικανικών ασφαλιστικών εταιρειών, έδειξαν ότι στελέχη που διέθεταν στοιχεία Συναισθηματικής Νοημοσύνης είχαν καλύτερες χρηματοοικονομικές αποδόσεις (το κριτήριο μέτρησης που χρησιμοποιήθηκε ήταν τα κέρδη και η ανάπτυξη των επιχειρήσεών τους). Και ο McClelland (1998) προσπάθησε να συσχετίσει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη με τα εταιρικά αποτελέσματα μέσω της έρευνάς του σε διευθυντές πολυεθνικής εταιρείας ποτών και τροφίμων. Όσοι από τους διευθυντές διέθεταν αυξημένη Συναισθηματική Νοημοσύνη επιτύγχαναν τους ετήσιους επιχειρησιακούς στόχους τους σε ποσοστό της τάξεως 15 - 20% περισσότερο σε σύγκριση με διευθυντές που δεν διέθεταν τόσο αυξημένη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Ακόμη μία έρευνα, αυτή του Fernandez-Araoz (2001), με ερευνητικό αντικείμενο τους παράγοντες επιτυχίας ανώτατων διευθυντικών στελεχών, βασισμένη σε ένα δείγμα 515 ανώτατων διευθυντών από τη Λατινική Αμερική, την Ιαπωνία και τη Γερμανία, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η διαφορά στο προφίλ ενός επιτυχημένου και ενός αποτυχημένου manager επικεντρωνόταν σε τρεις βασικούς παράγοντες:

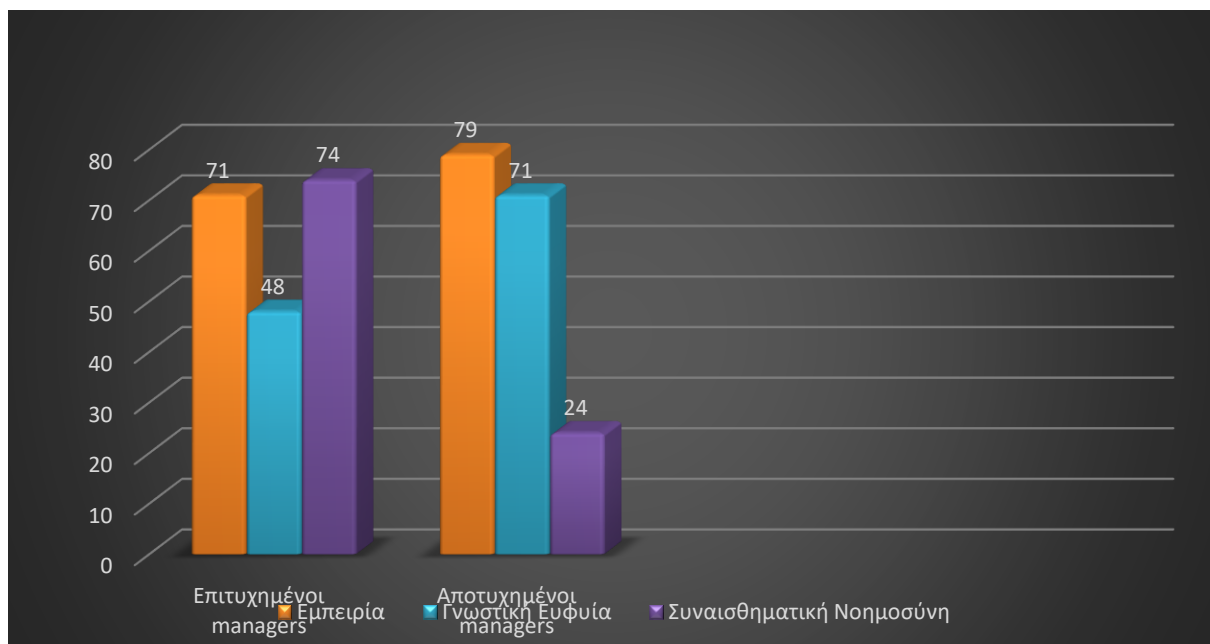
- την προϋπηρεσία και προηγούμενη εμπειρία
- τη γνωστική νοημοσύνη
- τη Συναισθηματική Νοημοσύνη

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

Ο Fernandez-Araoz αναφέρθηκε σε συγκεκριμένους συνδυασμούς των παραπάνω τριών χαρακτηριστικών, οι οποίοι καθορίζουν την επιτυχία των managers και μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κριτήρια επιλογής για ανώτατες θέσεις:

- ο πιο ισχυρός συνδυασμός είναι συνώνυμο της επιτυχίας και συνδυάζει τη μεγάλη προϋπηρεσία και εμπειρία με την υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη, συνδυασμός που δεν επηρεάζεται από ένα μέτριο επίπεδο γνωστικής ευφυΐας
- ο αμέσως καλύτερος συνδυασμός είναι αυτός που συνδυάζει την υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη με την υψηλή γνωστική ευφυΐα, όταν η σχετική προϋπηρεσία δεν είναι τόσο υψηλή
- τέλος, ο συνδυασμός μεγάλης προϋπηρεσίας με υψηλή γνωστική ευφυΐα δεν έχει τα πλεονεκτήματα των δύο προηγούμενων και δεν συμβάλλει στην επιτυχία των managers σε μεγάλο βαθμό, ειδικά όταν οι τελευταίοι διαθέτουν χαμηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Διάγραμμα 1. Αποτελέσματα έρευνας Fernandez-Araoz



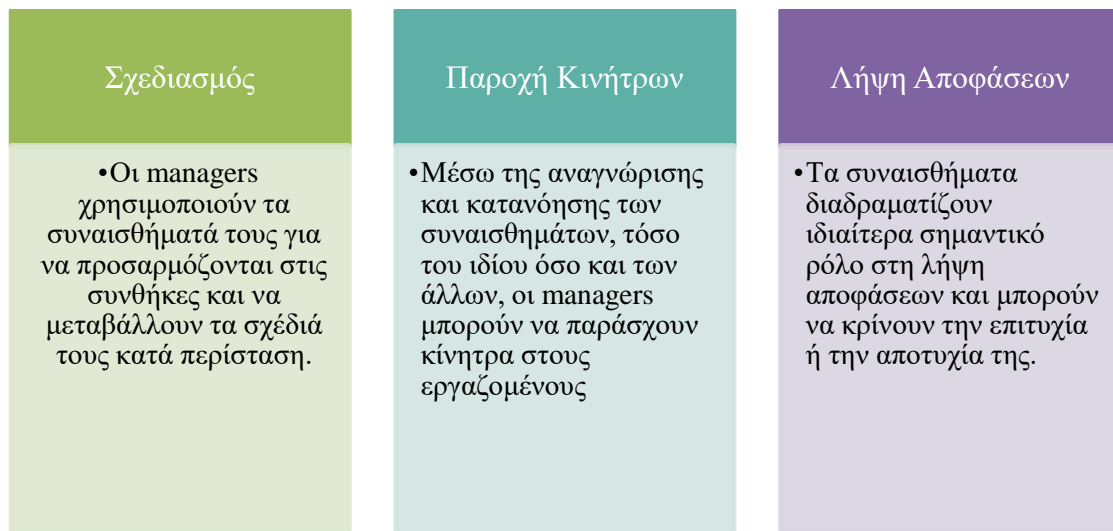
Από τα ως άνω προκύπτει ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί καίριο παράγοντα για τον υπολογισμό της αποτελεσματικότητας αλλά και της αποδοτικότητας της εργασίας ενός manager. Ο χρόνος που αφιερώνει ένας manager, ο οποίος έχει αναπτυγμένη Συναισθηματική Νοημοσύνη, στους υπαλλήλους του είναι πολύ περισσότερος και γι' αυτό μπορεί να γνωρίζει καλύτερα την ομάδα του, τις

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

ανάγκες της και τα δυνατά και αδύνατα σημεία της. Ακόμη, μπορεί και συμβάλλει στη βελτίωση και ανάπτυξη των εργαζομένων μέσω της συνεχούς και στοχευμένης ανατροφοδότησης. Τέλος, οι ικανότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης συνδέονται και με την ικανότητα λήψης αποφάσεων, καθώς τα άτομα που διαθέτουν αυξημένη Συναισθηματική Νοημοσύνη αξιολογούν και αποφασίζουν με βάση τα πιθανά συναισθηματικά αποτελέσματα που θα φέρουν, τα οποία κατ' επέκταση θα οδηγήσουν σε ένα πιο θετικό αποτέλεσμα (Hess και Bacigalupo, 2011).

Ανακεφαλαιώνοντας, καταλήγουμε στο ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορεί να βοηθήσει τους managers στους παρακάτω τομείς:

Γράφημα 2.3. Συμβολή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στους Manager.



2.6 Παράγοντες που επιδρούν στη Συναισθηματική Νοημοσύνη

Αναφερθήκαμε παραπάνω στο βαθμό σημαντικότητας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο εργασιακό πλαίσιο, τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους managers. Υπάρχουν όμως παράγοντες που να επηρεάζουν αποδεδειγμένα, είτε θετικά είτε αρνητικά, την ανάπτυξη και καλλιέργεια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης; Στη διεθνή βιβλιογραφία, υπάρχουν πολλοί παράγοντες που παρουσιάζουν θετική συσχέτιση με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Θα επικεντρωθούμε στις έρευνες που παρουσιάζουν συσχετίσεις με το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και την εργασιακή θέση και εμπειρία.

Κατά τον Goleman (1998 και 2000), κανένα από τα δύο φύλα δεν αποδεικνύεται ότι έχει υψηλότερη Συναισθηματική Νοημοσύνη από το άλλο. Έρευνα που πραγματοποιήθηκε με δείγμα χιλιάδων ατόμων, έδειξε ότι υπάρχει ένα σχετικά κοινό προφίλ στο κάθε φύλο, με τους άντρες να είναι πιο αισιόδοξοι και προσαρμοστικοί, να έχουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και να διαχειρίζονται καλύτερα το άγχος τους και με τις γυναίκες να μπορούν να αναγνωρίζουν καλύτερα τα συναισθήματά τους, να έχουν αυξημένη ενσυναίσθηση και να τα καταφέρνουν καλύτερα στα διαπροσωπικά ζητήματα. Συνολικά, όμως, υπάρχει μια ισορροπία στα δυνατά και αδύναμα σημεία του κάθε φύλου με αποτέλεσμα να θεωρείται ότι το φύλο δεν επηρεάζει το βαθμό της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγουν και οι Bar-On (2000 και 2006) αλλά και οι Brackett et al. (2006) Brackett, Mayer και Warner (2004), Petrides και Furnham (2000).

Σχετικά με τον ηλικιακό παράγοντα, κατά τον Bar -On (2006) τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας παρουσιάζουν και μεγαλύτερη Συναισθηματική Νοημοσύνη συγκριτικά με νεότερούς τους και η Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορεί και αναπτύσσεται τουλάχιστον μέχρι την πέμπτη δεκαετία της ζωής ενός ατόμου (Bar-On, 2000). Αλλά και ο Goleman (1998), υποστηρίζει ότι εφόσον η Συναισθηματική Νοημοσύνη αναπτύσσεται με την πάροδο της ηλικίας, μεγαλύτεροι άνθρωποι θα έχουν και πιο αυξημένη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Οι Salovey και Mayer (1990) επίσης υποστηρίζουν ότι η αυξανόμενη ηλικία συνδέεται με μεγαλύτερη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Πρόσφατη έρευνα και των Jorfi, Yaccob και Shah (2011) επιβεβαίωσε τη θετική συσχέτιση της ηλικίας και της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Τέλος, ο Kafetsios (2004) ερευνώντας δείγμα 239 ενηλίκων ηλικίας μεταξύ 19-66 ετών, παρατήρησε ότι οι μεγαλύτερης ηλικίας συμμετέχοντες είχαν

υψηλότερα σκορ σε τρεις από τις τέσσερις διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Αναφορικά με την επίδραση του μορφωτικού επιπέδου στη Συναισθηματική Νοημοσύνη οι απόψεις δίστανται. Ο Goleman (1998) υποστηρίζει ότι η ακαδημαϊκή νοημοσύνη και το επίπεδο εκπαίδευσης κάποιου εργαζόμενου, δεν συνδέεται απαραίτητα και με αυξημένο επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Ενώ, οι Slaski and Cartwright (2002), σε έρευνα τους απέδειξαν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση της εκπαίδευσης με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Σχετικά με την εργασιακή εμπειρία, φαίνεται να παρουσιάζει θετική συσχέτιση με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη.(Zeidner 2003, Πλατσίδου 2005). Ακόμη αποτελέσματα ερευνών έχουν δείχνει ότι το επίπεδο εργασιακής ιεραρχίας επιδρά με θετικό τρόπο στη Συναισθηματική Νοημοσύνη (Barling et al., 2000; Higgs and Aitken, 2003; Kerr et al., 2006; Rosete and Ciarrochi, 2005).

2.7 Σύγχρονες Τάσεις στο management και ο ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Ανάμεσα στις επιχειρήσεις και στο περιβάλλον στο οποίο αυτές δραστηριοποιούνται, υπάρχει μια σχέση αλληλεπίδρασης. Έχοντας τη σχέση αυτή ως δεδομένο θεωρείται αδιαμφισβήτητο ότι οι εξωτερικές αλλαγές οι οποίες συμβαίνουν συνεχώς – σε οικονομικό, πολιτικό, πολιτισμικό, κοινωνικό, αξιακό, τεχνολογικό και περιβαλλοντικό επίπεδο – θα οδηγήσουν και σε επιχειρηματικές αλλαγές στον τρόπο που διαμορφώνονται και οργανώνονται οι σύγχρονες επιχειρήσεις, στην προσπάθειά τους να εναρμονιστούν και να ακολουθήσουν τα νέα δεδομένα. Οι αλλαγές αυτές, που συμβαίνουν ταχύτατα και συστηματικά σε συνδυασμό με την παγκοσμιοποίηση και το άνοιγμα των αγορών, έχουν διευρύνει τα όρια μιας επιχείρησης πολύ περισσότερο από το στενό πλαίσιο ενός γραφείου ή της τοπικής κοινωνίας και ένας manager για να μπορεί να θεωρηθεί επιτυχημένος θα πρέπει να μπορεί να αφογκραστεί τους σημερινούς ρυθμούς και τις αλλαγές και να φροντίζει οι αποφάσεις που λαμβάνει να εναρμονίζονται με το μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Σε αυτό το πλαίσιο, θεωρείται λογικό οι παλιές τάσεις στο management, οι οποίες περιλάμβαναν εποπτεία των εργαζομένων και είχαν μορφή συναλλακτική, να θεωρούνται αναχρονιστικές με τα σύγχρονα δεδομένα. Γι' αυτόν τον λόγο το management, το οποίο πλέον διακρίνεται για τον καλύτερο σχεδιασμό και για την καλύτερη οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού, είναι προσαρμοσμένο στις σύγχρονες απαιτήσεις και συνδυάζει επιτυχώς στοιχεία από ευρεία γκάμα επιστημών όπως: τα οικονομικά, η κοινωνιολογία και η ψυχολογία.

Για πολλούς διανύουμε την εποχή της Τέταρτης Βιομηχανικής Επανάστασης, εποχή που είναι ήδη πολύ αναπτυγμένες η γενετική, η τεχνητή νοημοσύνη, η ρομποτική, η νανοτεχνολογία και συνεχώς αναπτύσσονται. Όλη αυτή η ανάπτυξη και η εξέλιξη έχει εξαπλωθεί και στις επιχειρήσεις και κυρίως στη λειτουργία και τη δομή τους. Για να καταφέρουν οι υφιστάμενες επιχειρήσεις να επιβιώσουν, θα πρέπει να προσαρμοστούν στις αλλαγές και να εξελίσσονται με τους ρυθμούς της εποχής τους. Η έννοια του management πρέπει να επανατοποθετηθεί στον εργασιακό χάρτη ώστε να οδηγήσει τις επιχειρήσεις σε ηγετικές θέσεις της αγοράς.

Έρευνα που διεξήχθη το 2016 από το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ, με θέμα «Το μέλλον των επαγγελματιών», παρουσίασε τη μελλοντική πορεία της αγοράς εργασίας αλλά και τις εργασιακές ικανότητες που θα απαιτούνται παγκοσμίως. Η επίλυση δυσεπίλυτων προβλημάτων, η κριτική σκέψη, η δημιουργικότητα, η

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

ικανότητα συνεργασίας, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και η Συναισθηματική Νοημοσύνη αναδείχθηκαν ως οι βασικές εργασιακές ικανότητες – ανεξάρτητα από τον κλάδο αναφοράς- που θα πρέπει κάποιος να διαθέτει. Άλλη παγκόσμια έρευνα, που πραγματοποιήθηκε το 2011 από τον οργανισμό Hay Group, αυτή τη φορά για να αναδείξει ηγετικές ικανότητες. οδήγησε στο αποτέλεσμα ενός είδους «μετά-ηρωικού στυλ ηγεσίας», που έχει ως βασικές ικανότητες την προσαρμοστικότητα, την ευελιξία, τη γνώση πολλών γλωσσών, την ακεραιότητα και τη στρατηγική σκέψη. Ως πιο βασική και σημαντική ικανότητα αναδείχθηκε η ικανότητα για συνεργασία. Με δεδομένη την παγκοσμιοποίηση και το άνοιγμα των αγορών, η ύπαρξη των πολυεθνικών εργασιακών σχέσεων είναι γεγονός, με αποτέλεσμα η ικανότητα για καλή συνεργασία να είναι μονόδρομος για τις διαπολιτισμικές εργασιακές ομάδες που δημιουργούνται.

Παρατηρείται αλλαγή στις τάσεις του management του 21^{ου} αιώνα. Ο ηγέτης, πλέον, δεν μελετάται μονοδιάστατα αλλά σε ένα πολυδιάστατο πλαίσιο που αφορά τον ίδιο, την ομάδα, τον οργανισμό αλλά και την κοινωνία (Day & Harrison, 2007). Σύμφωνα με τον Robert Allio (2009), οι ηγετικές τάσεις του αιώνα μας περιγράφονται σε:

- οι καλοί ηγέτες θα πρέπει να είναι ηθικοί, ικανοί και να έχουν καλό χαρακτήρα
- δεν υπάρχει μονάχα ένας τρόπος ηγεσίας. Θα πρέπει να υπάρχει ευελιξία ανάλογα με την περίπτωση
- η συνεργασία είναι προαπαιτούμενο τόσο στη λήψη αποφάσεων όσο και στην επίλυση συγκρούσεων
- η προσαρμοστικότητα στις αλλαγές οδηγεί στην επιβίωση
- οι ηγέτες είναι αυτοδημιούργητοι και η εμπειρία τους είναι αυτή που θα τους οδηγήσει είτε σε μια καλή καριέρα είτε στον αφανισμό

Έχει πλέον δημιουργηθεί ένα καινούργιο επιχειρηματικό περιβάλλον, έντονα δυναμικό, γνωσιακό, κοινωνικό, στο πλαίσιο της συνεχώς εξελισσόμενης και αναπτυσσόμενης τεχνολογίας, μετατρέποντας τους καινούργιους managers σε δημιουργούς καινοτομιών. Συχνά εφευρίσκουν ανατρεπτικές λύσεις και διέπονται από τέτοιο αξιακό πλαίσιο που τους ωθεί οι επιχειρήσεις τους να έχουν θετικό κοινωνικό αντίκτυπο, να συμβάλλουν στην ανάπτυξη, να υιοθετούν και να προάγουν περιβαλλοντικές επιλογές και να συμβάλλουν στην ευημερία των κοινοτήτων, στις οποίες απευθύνουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Οι σύγχρονοι managers έχουν

αλλάζει κατά πολύ το προφίλ τους και τα χαρακτηριστικά της Συναισθηματικής Νοημοσύνης συμπεριλαμβάνονται σε αυτό περισσότερο από ποτέ.

Ακόμη, μια αλλαγή στις τάσεις του management προήλθε από το γεγονός ότι οι νέοι Managers είναι μια γενιά που γεννήθηκε και μεγάλωσε στην ψηφιακή εποχή, με αποτέλεσμα ο τρόπος αλληλεπίδρασής της να γίνεται με διαφορετικούς από τους παραδοσιακούς τρόπους, γεγονός που αντανακλάται και στον τρόπο που ασκούν ηγεσία. Ο Hamel (2009) τη νέα γενιά ηγετών, την οποία ονομάζει “Generation F Leaders”, την ορίζει ως τη γενιά των ηγετών, οι οποίοι χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, όπως το Facebook, LinkedIn και Instagram, δημιουργώντας δίκτυα ακολούθων μέσα από την ενεργή τους παρουσία και ηγούνται ομάδων, μέλη των οποίων μπορεί να βρίσκονται παντού στο κόσμο καθώς η απομακρυσμένη εργασία κερδίζει συνεχώς έδαφος. Η διαφοροποίηση και συνεχώς αυξανόμενη επικράτηση αυτής της γενιάς των ηγετών βασίζεται στους εξής κανόνες:

- όσες ιδέες προκύψουν, συζητούνται ισότιμα και οι αποφάσεις οι οποίες λαμβάνονται προκύπτουν ως αποτέλεσμα των αξιολογήσεων όλης της ομάδας
- η συνεισφορά του κάθε μέλους του δικτύου έχει μεγαλύτερη αξία από τους επίσημους τίτλους και την ιεραρχία
- οι ιεραρχίες δεν είναι προδιαγεγραμμένες
- οι ηγέτες προσφέρουν
- οι ομάδες αυτό-οργανώνονται και αυτό-προσδιορίζονται
- η προσέλκυση πόρων είναι πιο σημαντική από την κατανομή
- Αντλούν τη δύναμη τους από τη διάχυση της γνώσης
- Γίνεται επιλογή και όχι ανάθεση των καθηκόντων στον κάθε εργαζόμενο

2.8 Οικονομική κρίση και Συναισθηματικά Νοήμων manager

Υπάρχουν πολλές έρευνες που έχουν μελετήσει τις ηγετικές ικανότητες σε περιόδους κρίσης. Πρόσφατη έρευνα από τον Cox και τους συνεργάτες του (2010) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι ηγετικές ικανότητες που ήταν πιο σημαντικές κατά τις περιόδους κρίσεις ήταν αυτές της καινοτομίας, της δημιουργικότητας, της επίδρασης σε τρίτους, της καλής συνεργασίας, της διαχείρισης συγκρούσεων και της παρακίνησης. Οι ικανότητες αυτές δεν διαφέρουν από τις ικανότητες που έχουν ήδη περιγραφεί και συνθέτουν την εικόνα ενός καλού Manager. Προκύπτει, όμως, ότι ειδικά για τις περιόδους οικονομικής κρίσης δίδεται πολύ μεγαλύτερη έμφαση σε αυτές, και σε εποχές όπως αυτή που διανύουμε τώρα, που χαρακτηρίζεται από ανασφάλεια, αβεβαιότητα και υψηλή αίσθηση του επείγοντος, οι ικανότητες αυτές είναι καίριας σημασίας και μεγάλης αποτελεσματικότητας.

Στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού προγράμματος Young Business Leaders, διενεργήθηκε έρευνα σχετικά με τις σημαντικές ικανότητες που θα πρέπει να διαθέτουν οι managers σε περιόδους κρίσης. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε πέντε χώρες της Ευρώπης: Ελλάδα, Κύπρο, Βουλγαρία, Λετονία και Λιθουανία. Προέκυψε ότι από τις πιο σημαντικές ικανότητες είναι η επικοινωνία, η συνεργασία, η δημιουργικότητα στην επίλυση προβλημάτων και η αυτοπεποίθηση. Αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Γράφημα 2.4. Οι δέκα πιο σημαντικές ηγετικές ικανότητες, βάσει της έρευνας στα πλαίσια του προγράμματος Young Business Leaders

Ηγετικές Ικανότητες Αυτοδιαχείρισης	Επιχειρηματικές Ηγετικές Ικανότητες	Ηγετικές Ικανότητες Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού
<ul style="list-style-type: none">•Αυτοπεποίθηση•Αισιοδοξία•Αξιοπιστία	<ul style="list-style-type: none">•Στρατηγική Σκέψη και Σχεδιασμός•Αναλυτική Λήψη Αποφάσεων•Δημιουργική Επίλυση Προβλημάτων	<ul style="list-style-type: none">•Διαπροσωπική Επικοινωνία•Ομαδική Συνεργασία•Παρακίνηση Συνεργατών•Δίκτυο Συνεργασιών

2.9 Συμπεράσματα

Το συνεχώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον, τα τελευταία χρόνια και ιδιαίτερα την τελευταία δεκαετία, έχει ωθήσει τις επιχειρήσεις να διαφοροποιήσουν έγκαιρα τον τρόπο λειτουργίας τους προκειμένου να επιβιώσουν. Η σύγχρονη πραγματικότητα απαιτεί από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να υιοθετήσουν νέο τρόπο σκέψης για να προσαρμοστούν στις αλλαγές και να αντιμετωπίσουν τις νέες προκλήσεις. Σημαντικό ρόλο στην προσαρμοστικότητα των επιχειρήσεων διαδραματίζει και το ανθρώπινο δυναμικό τους - οι δεξιότητές τους και η ικανότητά τους να εξελιχθούν μέσω των αλλαγών και να διαχειριστούν την κρίση μετατρέποντάς τη σε ευκαιρία.

Στο δρόμο αυτό, βασικό ρόλο παίζουν οι managers, οι οποίοι αναλαμβάνουν να αξιοποιήσουν με το βέλτιστο τρόπο όλους τους διαθέσιμους πόρους: τεχνογνωσία, ανθρώπινο δυναμικό, καλές πρακτικές. Οι managers είναι οι πρώτοι που θα πρέπει να μπορούν να προσαρμοστούν στις αλλαγές για να μπορέσουν να οδηγήσουν και τους εργαζόμενους στην εξέλιξη και ανάπτυξή τους. Ιδιαίτερα σημαντική για την ομαλή και καλή λειτουργία της επιχείρησης είναι η ικανότητα των managers να ηγούνται της ομάδας τους και να δημιουργούν τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας μέσω ενός ευνοϊκού εργασιακού πλαισίου, εξασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο την επιθυμητή συμπεριφορά των εργαζόμενων και την υπεύθυνη στάση τους για επίτευξη των στόχων. Για να μπορέσει όμως ένας manager να ηγηθεί σωστά της ομάδας του και να δημιουργήσει το κατάλληλο πλαίσιο, θα πρέπει και ο ίδιος να έχει ανεπτυγμένη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Χωρίς αυτή δύσκολα θα μπορέσει διαχειριστεί τις αλλαγές, το πολυπολιτισμικό ανθρώπινο δυναμικό και τις ομάδες εργασίας που συχνά τα μέλη τους δεν βρίσκονται στον ίδιο χώρο. Είναι προφανές ότι οι managers που δεν διαθέτουν Συναισθηματική Νοημοσύνη υστερούν και σε κοινωνικές δεξιότητες, έχουν αδυναμία να επικοινωνήσουν ουσιαστικά, να αποτελέσουν έμπνευση, να παρακινήσουν και να οδηγήσουν τους εργαζόμενους αποτελεσματικά. Αντίστοιχα, οι συναισθηματικά ευφυείς managers επενδύουν σε κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, παρακινώντας τον σε υψηλά επίπεδα απόδοσης, βοηθώντας στην εξέλιξη και στην ανάπτυξή του και καθοδηγώντας τον να υιοθετήσει την κατάλληλη συμπεριφορά ανά περίπτωση.

Με δεδομένο το μεταβαλλόμενο εργασιακό πλαίσιο, θεωρείται αυτονόητο ότι ο manager για να οδηγήσει την επιχείρηση σε μια επιτυχή πορεία πρέπει να κατανοεί τη φιλοσοφία και τις εργασιακές αξίες της επιχείρησης, μεταδίδοντάς τις και στο

ανθρώπινο δυναμικό. Η εξασφάλιση των κατάλληλων κινήτρων ανά εργαζόμενο κρίνεται απαραίτητη για την επιτυχία καθώς έχει αποδειχθεί ότι σε εργασιακούς χώρους που απασχολούνται άτομα από διαφορετικές γενιές η υιοθέτηση μιας μόνο πολιτικής κινήτρων δεν είναι αποτελεσματική (Wong και Gardiner et al., 2008). Η ικανότητα του manager να αντιλαμβάνεται και να αξιολογεί σωστά το συναίσθημα των εργαζομένων του, θα συμβάλει στην υιοθέτηση της σωστής, ανά περίπτωση, πρακτικής παρακίνησης. Οι επιχειρήσεις, προκειμένου να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους τους και να τους διατηρούν δραστήριους, υιοθετούν εταιρική πολιτική που συμβάλλει στην εξισορρόπηση της εργασίας και της προσωπικής ζωής, στην ανταποδοτική μισθοδοσία, και στην ενίσχυση της αντίληψης στους εργαζόμενους ότι μέσω της επικοινωνίας επιτυγχάνονται οφέλη για όλους (Gladwell & Dorwart et al., 2010). Η νέα γενιά εργαζομένων είναι σίγουρα μία ακόμη πρόκληση για τους managers, καθώς είναι πολύ εξοικειωμένοι με τις νέες τεχνολογίες, είναι ανοιχτοί στη διαφορετικότητα και στην αλλαγή και επιθυμούν ισορροπία ανάμεσα στη προσωπική και επαγγελματική τους ζωή. Οι managers λοιπόν θα πρέπει να ηγηθούν αυτής της γενιάς εργαζομένων και να μετατρέψουν τον ρόλο τους από αυτόν του διευθυντή σε αυτόν του σύμβουλου και του καθοδηγητή. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη των managers είναι αυτή που θα τους ωθήσει να αξιοποιήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τη δημιουργικότητα, το ανοιχτό μυαλό και την τεχνογνωσία της νέας γενιάς και να συνδυάσουν όλα αυτά τα χαρακτηριστικά με την εμπειρία και τις γνώσεις των παλιότερων γενιών εργαζομένων, γεφυρώνοντας το ηλικιακό χάσμα στον χώρο εργασίας.

Αυτό που ουσιαστικά ζητείται από τις επιχειρήσεις είναι να είναι συναισθηματικά νοήμονες οργανισμοί, οι οποίοι προκειμένου να επιτύχουν πρέπει να ερευνούν τι παρακινεί, εμπνέει και επηρεάζει θετικά τους εργαζομένους τους (Sternberg, 2007). Κίνητρα και ποικιλομορφία χαρακτηρίζουν τις επιχειρήσεις που μπορούν και υιοθετούν τα παραπάνω, επιδεικνύοντας αναπτυγμένη Συναισθηματική Νοημοσύνη αξιοποιώντας την πολυμορφία των διαφορετικών γενεών εργαζομένων. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, στο επίπεδο της επιχείρησης ως συνόλου, έχει πλέον αποδειχθεί όχι μόνο ως ένα ιδιαίτερα ωφέλιμο εργαλείο, αλλά ως μια απαραίτητη ικανότητα που θα είναι κρίσιμη για τη επιβίωση και την εξέλιξή της.

3. Πρωτογενής Έρευνα: Μεθοδολογία και Στατιστική Ανάλυση

«Αν δεν μπορεί να εκφραστεί με αριθμούς
δεν είναι επιστήμη, είναι γνώμη.» Robert Heinlein³

3.1 Μέθοδος και στατιστικά εργαλεία ανάλυσης

Η παρούσα έρευνα είναι μια αντικειμενική μελέτη η οποία έχει ως αντικείμενο να διερευνήσει τα επίπεδα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των manager αλλά και των υπαλλήλων μεγάλων εταιρειών, από διάφορους κλάδους. Επιχειρείται να εξεταστεί η σύνδεση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με το φύλο, την ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο και την εργασιακή προϋπηρεσία. Ακόμα, διερευνάται εάν υπάρχει διαφορά στο επίπεδο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης μεταξύ των εργαζομένων σε ανώτερες διευθυντικές θέσεις και αυτούς με υπαλληλική θέση, αλλά και μεταξύ των εργαζομένων που δουλεύουν στον χώρο εργασίας τους και σε αυτούς που εργάζονται εξ' αποστάσεως.

Σαν ερευνητικό εργαλείο για την παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του ερωτηματολογίου, μια μέθοδος ιδιαίτερα χρήσιμη και αποδοτική για τις ανάγκες της έρευνας. Κάποια από τα μεγάλα πλεονεκτήματα είναι ο βαθμός ευκολίας της συμπλήρωσής του, το πόσο διαδεδομένο και εύχρηστο εργαλείο συλλογής στοιχείων είναι καθώς και ότι καθιστά εύκολη και γρήγορη τη συλλογή μεγάλου όγκου δεδομένων σε μικρό χρονικό διάστημα, παρέχοντας ταυτόχρονα όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τους συμμετέχοντες. Σημαντικό, ακόμη, είναι το γεγονός ότι τα ερωτηματολόγια μπορούν να χρησιμοποιηθούν ηλεκτρονικά, κάνοντας την αποστολή τους ακόμη πιο άμεση και τη συμπλήρωσή τους πολύ εύκολη, ενώ ταυτόχρονα δεν απαιτείται η παρουσία του ερευνητή. Και τέλος, η ανάλυση των δεδομένων μπορεί να γίνει πολύ εύκολα με τη χρήση στατιστικών λογισμικών προγραμμάτων -όπως το SPSS που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα- που διασφαλίζει την ακρίβεια και την αξιοπιστία της έρευνας.

Η έρευνα διήρκεσε ένα μήνα, από τον Μάρτιο έως και τον Απρίλιο 2019. Ο σκοπός του ερωτηματολογίου περιγραφόταν με σαφήνεια στους συμμετέχοντες, τους δόθηκαν όλες οι απαραίτητες διευκρινήσεις για τη συμπλήρωσή του και τονίστηκε ότι οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τις ανάγκες της συγκεκριμένης

³ Robert Heinlein (1973) *Time Enough For Love: the Lives of Lazarus Long*. pp. 257

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

έρευνας. Όλες οι απαντήσεις ήταν ανώνυμες -χαρακτηριστικό που αυξάνει την αξιοπιστία του ερωτηματολογίου-, συμπληρώθηκαν ηλεκτρονικά με τη χρήση google forms και τηρήθηκε το απόρρητο των προσωπικών δεδομένων. Καθώς το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε πολυεθνικές εταιρείες με πολυπολιτισμικές ομάδες εργαζόμενων, κρίθηκε απαραίτητο το ερωτηματολόγιο να διατυπωθεί τόσο στην Ελληνική γλώσσα όσο και στην Αγγλική. Η ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν μέσω των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS Statistics Version 23.

3.2 Δημογραφικά στοιχεία δείγματος

Οι συμμετέχοντες στο δείγμα είναι εργαζόμενοι σε μεγάλες εταιρείες από διάφορους κλάδους όπως της ναυτιλίας, της πληροφορικής, των εκδοτικών επιχειρήσεων, περιβαλλοντικές ΜΚΟ, ιδιωτικά σχολεία μέσης εκπαίδευσης που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, από διάφορες εργασιακές βαθμίδες: ανώτερα, μεσαία και κατώτερα διοικητικά στελέχη, ελεύθεροι επαγγελματίες και υπάλληλοι.

Το δείγμα αποτελείται από 146 συμμετέχοντες εκ των οποίων 70 άντρες (47.95%) και 76 γυναίκες (52.05%). Υπάρχουν 32 συμμετέχοντες ηλικίας 20-29 ετών (21.92%), 83 συμμετέχοντες ηλικίας 30-39 ετών (56.85%), 14 συμμετέχοντες ηλικίας 40-49 ετών (9.59%), 15 συμμετέχοντες ηλικίας 50-59 ετών (10.27%) και μόλις 2 συμμετέχοντες άνω των 60 ετών (1.37%). Ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης, 17 συμμετέχοντες είναι απόφοιτοι λυκείου (1.64%), 62 συμμετέχοντες είναι πτυχιούχοι Α.Ε.Ι ή Τ.Ε.Ι. (42.47%), 59 συμμετέχοντες είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου (40.41%), ενώ υπάρχουν και 8 συμμετέχοντες που είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου (5.48%).

Πίνακας 1. Δημογραφικά στοιχεία δείγματος

Φύλο	N	%
Άντρες	70	47.95
Γυναίκες	76	52.05
Σύνολο	146	100.00

Ηλικία (έτη)	N	%
20-29	32	21.92
30-39	83	56.85
40-49	14	9.59
50-59	15	10.27
60+	2	1.37
Σύνολο	146	100.00

Επίπεδο Εκπαίδευσης	N	%
Απόφοιτος/η Λυκείου	17	11.64
Απόφοιτος/η ΑΕΙ /ΤΕΙ	62	42.47
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	59	40.41
Κάτοχος Διδακτορικού	8	5.48
Σύνολο	146	100.00

Ως προς την εργασιακή εμπειρία, 37 συμμετέχοντες έχουν εργασιακή εμπειρία 1-5 έτη (25.34%), 33 συμμετέχοντες έχουν εργασιακή εμπειρία 6-10 έτη (22.60%), 37 συμμετέχοντες έχουν εργασιακή εμπειρία 11-15 έτη (25.34%), 16 συμμετέχοντες

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

έχουν εργασιακή εμπειρία 16-20 έτη (10.96%) και τέλος, 23 συμμετέχοντες έχουν εργασιακή εμπειρία πάνω από 20 έτη (15.75%).

Ως προς την εργασιακή θέση, 52 συμμετέχοντες έχουν υπαλληλική θέση (35.62%), ενώ 9 συμμετέχοντες εργάζονται ως εκπαιδευτικοί (6.16%). Υπάρχουν 41 συμμετέχοντες που απασχολούνται ως ελεύθεροι επαγγελματίες (28.08%), ενώ ως προς τις ανώτερες διοικητικές θέσεις, 36 συμμετέχοντες κατέχουν θέση διευθυντή (24.66%), 6 συμμετέχοντες έχουν θέση γενικού διευθυντή (4.11%) και 2 συμμετέχοντες έχουν θέση προέδρου (1.37%).

Υπάρχουν 27 συμμετέχοντες που εργάζονται εξ αποστάσεως (18.49%), ενώ οι υπόλοιποι 119 συμμετέχοντες εργάζονται στον χώρο εργασίας τους (81.51%). Από όσους εργάζονται εξ αποστάσεως, 12 συμμετέχοντες εργάζονται λιγότερο από το ένα πέμπτο του πλήρους ωραρίου με αυτόν τον τρόπο (46.15%), μόλις 3 συμμετέχοντες εργάζονται του μισό τους ωράριο (11.54%) και οι υπόλοιποι 11 συμμετέχοντες εργάζονται εξ αποστάσεως σε όλο τους το ωράριο (42.31%).

Πίνακας 2. Στοιχεία εργασιακής απασχόλησης δείγματος

Εργασιακή Εμπειρία (έτη)	N	%
1 έως 5	37	25.34
6 έως 10	33	22.60
11 έως 15	37	25.34
16 έως 20	16	10.96
20+	23	15.75
Σύνολο	146	100.00

Εργασιακή Θέση	N	%
Υπάλληλος	52	35.62
Εκπαιδευτικός	9	6.16
Ελεύθερος Επαγγελματίας	41	28.08
Διευθυντής	36	24.66
Γενικός Διευθυντής	6	4.11
Πρόεδρος	2	1.37
Σύνολο	146	100.00

Δουλεύετε εξ' αποστάσεως;	N	%
Ναι	27	18.49
Όχι	119	81.51
Σύνολο	146	100.00

Δουλεύετε εξ' αποστάσεως	N	%
Λιγότερο από το 1/5 του πλήρους ωραρίου	12	46.15
Ημισασχόληση	3	11.54
Πλήρης Απασχόληση	11	42.31
Σύνολο	26	100.00

Συνοψίζοντας, υπάρχει ισορροπία στο δείγμα ως προς τον αριθμό αντρών και γυναικών, ενώ υπάρχουν διάφορα εύρη ηλικίας και αρκετά υψηλό επίπεδο

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

μόρφωσης. Όπως για την ηλικία έτσι και για την εργασιακή εμπειρία υπάρχουν διάφορα εύρη, ενώ ως προς την εργασιακή θέση υπάρχουν συμμετέχοντες τόσο της κατώτερης βαθμίδας όσο και με θέσεις ανώτερες, με ένα μικρό ποσοστό των συμμετεχόντων να εργάζεται εξ αποστάσεως.

3.3 Ερωτηματολόγιο

Για τη μέτρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο Trait Emotional Intelligence Questionnaire Short Form, TEI-Que - SF στα Ελληνικά. Ένα ερωτηματολόγιο σύντομης μορφής των Petrides and Furnham (2003), που περιλαμβάνει 30 ερωτήσεις αυτοαναφορών κλειστού τύπου και στοχεύει στη μέτρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης όπως την αντιλαμβάνεται ο κάθε συμμετέχων. Ο μέσος χρόνος συμπλήρωσής του είναι περίπου τα 10 λεπτά. Η κλίμακα βαθμολόγησης που χρησιμοποιήθηκε είναι η Likert 7 σημείων, με το 1 να αντιστοιχεί σε «Διαφωνώ απόλυτα» και το 7 σε «Συμφωνώ απόλυτα».

Πρόκειται για ένα αναγνωρισμένο παγκοσμίως ερωτηματολόγιο και η αξιοπιστία του είναι αποδεκτή από την παγκόσμια επιστημονική κοινότητα καθώς έχει χρησιμοποιηθεί πολλές φορές και σε πολλές μελέτες, ενώ παρουσιάζει ικανοποιητική αξιοπιστία και εγκυρότητα σε διαφορετικά πολιτισμικά πλαίσια (Andrei & Petrides, 2013; Cooper & Petrides, 2010; Furnham & Petrides, 2003; Petrides, Pita & Kokkinaki., 2007). Συγκεκριμένα για το ελληνικό πλαίσιο, το 2016 πραγματοποιήθηκε μελέτη διερεύνησης των ψυχομετρικών ιδιοτήτων της κλίμακας και το αποτέλεσμα ήταν ότι πρόκειται για ένα έγκυρο και αξιόπιστο εργαλείο, που ενδείκνυται για την αξιολόγηση των συναισθηματικών ικανοτήτων των ενηλίκων. (Stamatoroulou, Galanis, & Prezerakos, 2016) .

Εξετάζει την ευημερία (συγκεκριμένα την αισιοδοξία, την ευτυχία και την αυτοεκτίμηση), τον αυτοέλεγχο (δηλαδή τον έλεγχο του συναισθήματος, τον αυθορμητισμό και τη διαχείριση του άγχους), τη συναισθηματικότητα (αναλυτική τη διαχείριση του συναισθήματος, την ενσυναίσθηση, την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματά του και των άλλων και να μπορεί να τα εκφράζει), την κοινωνικότητα (συγκεκριμένα την αντίληψη των κοινωνικών σχέσεων, την κοινωνική επιρροή και τη διεκδίκηση) καθώς και κάποια ανεξάρτητα χαρακτηριστικά (την ικανότητα προσαρμογής και την αυτοκινητοποίηση) και στο τέλος προκύπτει ένα συνολικό σκορ Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

3.4 Κατασκευή κλίμακας μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Οι ερωτήσεις 2,4,5,7,8,10,12,13,14,16,18,22,25,26 και 28 του ερωτηματολογίου είναι αντεστραμμένες. Αυτό συμβαίνει προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι οι συμμετέχοντες δεν θα προχωρήσουν σε τυχαία συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Προκειμένου να υπολογιστεί η βαθμολογία του κάθε συμμετέχοντα θα πρέπει πρώτα να αντιστραφούν αυτές οι ερωτήσεις ώστε να υπάρχει η ίδια κλίμακα μέτρησης για όλες τις ερωτήσεις. Η συνολική βαθμολογία του ερωτώμενου προκύπτει από το άθροισμα όλων των απαντήσεων και το εύρος τιμών του συνόλου και κυμαίνεται από 30 έως 210 βαθμούς, με το 30 να υποδεικνύει μικρό βαθμό Συναισθηματικής Νοημοσύνης και το 210 μεγάλο βαθμό Συναισθηματικής Νοημοσύνης. (Petrides & Furnham, 2001).

Η ανάλυση αξιοπιστίας της κλίμακας της συναισθηματικής νοημοσύνης πραγματοποιήθηκε με τον συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach α . Προέκυψε αρκετά υψηλή αξιοπιστία για την κλίμακα αυτή καθώς βρέθηκε $\alpha = 0.863 > 0.70$. Συνεπώς, η Συναισθηματική Νοημοσύνη μετρήθηκε αξιόπιστα στο δείγμα αυτό.

3.5 Έλεγχοι βασικών υποθέσεων για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη

Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας θα πραγματοποιηθούν συγκεκριμένοι έλεγχοι προκειμένου να διαπιστώσουμε από ποιους παράγοντες επηρεάζεται η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο δείγμα μας. Για τις κατηγορηματικές μεταβλητές μέχρι 2 κατηγορίες επιλέχθηκε το κριτήριο t test, ενώ για τις κατηγορηματικές μεταβλητές με περισσότερες κατηγορίες επιλέχθηκε το κριτήριο One - way ANOVA (Ρούσσος & Ευσταθίου, 2008). Οι υποθέσεις που καλείται να απαντήσει η έρευνά μας είναι οι εξής:

Υπόθεση 1^η: Η Συναισθηματική Νοημοσύνη δεν επηρεάζεται από το φύλο. Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν εκτενείς αναφορές σχετικά με την επίδραση του φύλου στη Συναισθηματική Νοημοσύνη (Goleman 1998 και 2000, Bar-On 2000 και 2006, Brackett et al., 2006; Brackett, Mayer & Warner, 2004; Petrides & Furnham, 2000) και έχουν διαπιστώσει ότι το φύλο δεν έχει φανεί να επηρεάζει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Υπόθεση 2^η: Η Συναισθηματική Νοημοσύνη επηρεάζεται από την ηλικία. Και για αυτόν τον παράγοντα υπάρχουν αναφορές στη βιβλιογραφία που συνδέουν την αυξανόμενη ηλικία με την ανάπτυξη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Salovey & Mayer, 1990, Goleman, 1998, Bar-On, 2000, Jorfi, Yaccob και Shah 2011). Ακόμη ο Kafetsios (2004) ερευνώντας δείγμα 239 ενηλίκων ηλικίας μεταξύ 19-66 ετών, παρατήρησε ότι οι μεγαλύτερης ηλικίας συμμετέχοντες είχαν υψηλότερα σκορ σε τρεις από τις τέσσερις διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Υπόθεση 3^η: Η Συναισθηματική Νοημοσύνη δεν επηρεάζεται από το επίπεδο εκπαίδευσης. Σύμφωνα με τον Goleman (1998) το ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης και η ακαδημαϊκή ευφυΐα κάποιου εργαζόμενου, δεν συνδέεται απαραίτητα με αυξημένο επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Υπόθεση 4^η: Η Συναισθηματική Νοημοσύνη δεν επηρεάζεται από την εργασιακή προϋπηρεσία. Εάν κάποιο άτομο έχει μεγάλη προϋπηρεσία πιστεύεται ότι δεν αναπτύσσει απαραίτητα και υψηλότερη Συναισθηματική Νοημοσύνη (Goleman, 1998).

Υπόθεση 5^η: Η Συναισθηματική Νοημοσύνη επηρεάζεται από την εργασιακή θέση. Θεωρείται ότι το επίπεδο εργασιακής ιεραρχίας επιδρά με θετικό τρόπο στη Συναισθηματική Νοημοσύνη (Barling et al., 2000; Higgs and Aitken, 2003; Kerr et al., 2006; Rosete and Ciarrochi, 2005)

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

Υπόθεση 6^η: Η Συναισθηματική Νοημοσύνη επηρεάζεται από το αν ο εργαζόμενος εργάζεται εξ αποστάσεως ή όχι.

3.6 Περιγραφική στατιστική ανάλυση

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται το μέσο σκορ σε κάθε έναν από τους 30 παράγοντες Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Καθώς κάθε παράγοντας μετράται στην κλίμακα Likert 7 σημείων, με το 1 να αντιστοιχεί σε «Διαφωνώ απόλυτα» και το 7 σε «Συμφωνώ απόλυτα», τότε προκύπτει ότι η τιμή 4 αντανακλά ένα μέτριο επίπεδο ή αλλιώς μια ουδέτερη στάση ως προς αυτήν. Για αυτό, κρίθηκε σκόπιμο να εξεταστεί στατιστικά με εφαρμογή του t-test για ένα δείγμα, εάν το μέσο σκορ διαφέρει στατιστικά σημαντικά από την τιμή 4. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 3. Περιγραφικά στατιστικά και έλεγχος $M = 4$ για τους παράγοντες Συναισθηματικής Νοημοσύνης

	N	M	SD	Έλεγχος $M = 4$	
				t	p
Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις	146	5.69	1.27	15.98	0.000 ***
Γενικά δε βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική	146	5.66	1.45	13.83	0.000 ***
Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου	146	5.56	1.52	12.40	0.000 ***
Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους	146	5.56	1.28	14.66	0.000 ***
Συχνά δυσκολεύομαι να δείξω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους	146	5.49	1.62	11.06	0.000 ***
Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου	146	5.47	1.18	15.14	0.000 ***
Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις	146	5.47	1.38	12.83	0.000 ***
Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου	146	5.47	1.54	11.53	0.000 ***
Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά	146	5.45	1.54	11.42	0.000 ***
Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος	146	5.40	1.52	11.08	0.000 ***
Σε γενικές γραμμές, είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου	146	5.38	1.23	13.56	0.000 ***
Συνήθως μπορώ να «μπαω στη θέση του άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματά του	146	5.37	1.32	12.56	0.000 ***
Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων	146	5.26	1.29	11.83	0.000 ***
Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου	146	5.24	1.35	11.13	0.000 ***
Γενικά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω	146	5.16	1.64	8.51	0.000 ***
Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων	146	5.10	1.28	10.37	0.000 ***
Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα	146	5.06	1.28	10.05	0.000 ***
Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω	146	5.01	1.38	8.80	0.000 ***
Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά	146	4.96	1.51	7.68	0.000 ***
Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματά μου με λόγια	146	4.77	1.45	6.40	0.000 ***
Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων	146	4.66	1.25	6.42	0.000 ***
Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή	146	4.66	1.42	5.61	0.000 ***
Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους	146	4.57	1.40	4.89	0.000 ***
Συνήθως μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματά μου	146	4.56	1.69	3.96	0.000 ***
Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος»	146	4.56	1.58	4.24	0.000 ***
Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώω	146	4.46	1.54	3.61	0.000 ***
Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο	146	4.43	1.71	3.05	0.003 ***
Γενικά, είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος	146	4.37	1.72	2.60	0.010 **
Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου	146	4.20	1.72	1.40	0.165
Συχνά, σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω	146	3.69	1.61	- 2.32	0.022 **

* Σημαντικό σε 10% ** Σημαντικό σε 5% *** Σημαντικό σε 1%

Παρατηρείται ότι σχεδόν σε όλους τους παράγοντες συναισθηματικής νοημοσύνης το μέσο σκορ προέκυψε πάνω από την τιμή 4. Μάλιστα, σύμφωνα με τον έλεγχο t-test η διαφορά από την τιμή αυτή προέκυψε στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 1% ($p < 0.01$), ενώ για έναν παράγοντα: «γενικά, είμαι ικανός να αντιμετωπίζω το άγχος», προέκυψε στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 5% ($p < 0.05$). Εξαίρεση αποτελεί ο παράγοντας «συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

δικαιώματά μου», για τον οποίο η διαφορά στο μέσο σκορ ($M=4.20$) δεν προέκυψε στατιστικά σημαντική ακόμα και σε επίπεδο 10% ($p > 0.10$), υποδηλώνοντας μια ουδέτερη στάση, ενώ και για τον παράγοντα «συχνά σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω» προέκυψε μέσο σκορ κάτω από την τιμή 4 ($M=3.69$) με τη διαφορά στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 5% ($p < 0.05$), υποδηλώνοντας ένα σχετικά χαμηλό επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης ως προς αυτόν.

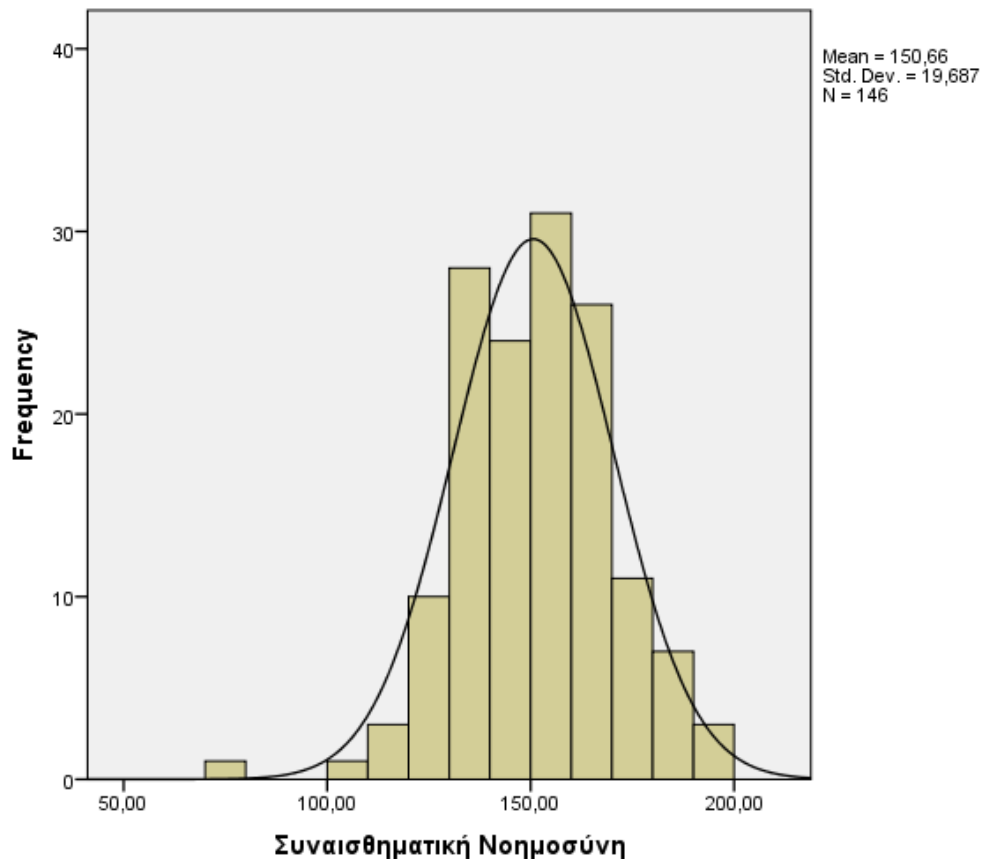
Οι παράγοντες με τα υψηλότερα μέσα σκορ είναι οι ακόλουθοι: «γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούργια περιβάλλοντα και καταστάσεις» ($M=5.69$), «γενικά δε βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική» ($M=5.66$), «δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου» ($M=5.56$), «γενικά είμαι ένα άτομο δραστήριο με στόχους» ($M=5.56$), «συχνά δυσκολεύομαι να δείξω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους» ($M=5.49$), «πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου» ($M=5.47$), «συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις» ($M=5.47$), «δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ, ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου» ($M=5.47$) και «οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά» ($M=5.45$). Εντούτοις, και στους υπόλοιπους παράγοντες, πολλοί έχουν μέσο σκορ κοντά στην τιμή 5, υποδηλώνοντας υψηλό επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Παρακάτω παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά της κλίμακας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και τα αποτελέσματα των στατιστικών ελέγχων του κατά πόσο το μέσο σκορ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης διαφέρει στατιστικά σημαντικά από την τιμή $M=120$ και από την τιμή $M=160$, διότι, σύμφωνα με τους Petrides & Furnham (2001), το σκορ Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο διάστημα 120-160 υποδηλώνει ένα «κανονικό» επίπεδο ως προς το μέγεθος αυτό. Παρουσιάζεται, επίσης, και το αποτέλεσμα του ελέγχου κανονικότητας με το κριτήριο Kolmogorov-Smirnov για την κλίμακα αυτή.

Πίνακας 4. Περιγραφικά στατιστικά, έλεγχοι $M = 120$ και $M = 160$ για την κλίμακα Συναισθηματικής Νοημοσύνης και έλεγχος κανονικότητας

	N	M	SD	Ελάχιστο	Μέγιστο	Έλεγχος $M = 120$		Έλεγχος Κανονικότητας	
						t	p	Z	p
Συναισθηματική Νοημοσύνη	146	150.66	19.69	72.00	210.00	18.82	0.000 ***	0.05	0.200
						Έλεγχος $M = 160$			
						t	p		
						- 5.73	0.000 ***		

* Σημαντικό σε 10% ** Σημαντικό σε 5% *** Σημαντικό σε 1%



Διάγραμμα 2. Ιστόγραμμα κλίμακας Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Βρέθηκε ένα μέσο σκορ Συναισθηματικής Νοημοσύνης $M=150.66$ με τυπική απόκλιση 19.69, υποδηλώνοντας μια αρκετά μικρή μεταβλητότητα ως προς το μέγεθος αυτό.

Ο έλεγχος κανονικότητας έδειξε ότι η μηδενική υπόθεση της κανονικότητας δεν απορρίπτεται ακόμα και σε επίπεδο 10% ($p > 0.10$). Αυτό σημαίνει ότι τηρείται η σχετική προϋπόθεση για να διεξαχθούν αξιόπιστα οι διάφοροι στατιστικοί έλεγχοι που αφορούν το μέσο επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης ανά διάφορες δημογραφικές υπό-ομάδες. Η κανονικότητα, μάλιστα, επιβεβαιώνεται και γραφικά, καθώς το σχετικό ιστόγραμμα δείχνει μια πολύ καλή προσαρμογή στην κανονική κατανομή.

Ο έλεγχος για το εάν το μέσο σκορ Συναισθηματικής Νοημοσύνης διαφέρει από την τιμή 120 έδειξε ότι η μηδενική υπόθεση για ασήμαντη διαφορά απορρίπτεται σε επίπεδο 1% ($p < 0.01$). Ο έλεγχος για το εάν το μέσο σκορ Συναισθηματικής Νοημοσύνης διαφέρει από την τιμή 160 έδειξε ότι η μηδενική υπόθεση για ασήμαντη διαφορά απορρίπτεται σε επίπεδο 1% ($p < 0.01$). Καθώς, λοιπόν, το μέσο σκορ

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

υπολογίστηκε πάνω από την τιμή 120 και κάτω από την τιμή 160, προκύπτει ότι στο δείγμα υπάρχει τάση για ένα κανονικό επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης κατά μέσο όρο. Με δεδομένο ότι πιο πολλά άτομα έχουν σκορ Συναισθηματικής Νοημοσύνης πάνω από την τιμή 160 σε σχέση με τα άτομα που έχουν σκορ κάτω από την τιμή 120, όπως φαίνεται και από το Διάγραμμα 2, τότε προκύπτει το συμπέρασμα ότι υπάρχει τάση για κανονική προς υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη στο δείγμα.

3.6.1 Επίδραση του φύλου στη Συναισθηματική Νοημοσύνη

Καθώς το φύλο περιγράφεται από δύο κατηγορίες, για να εξεταστεί πως επιδρά στη Συναισθηματική Νοημοσύνη εφαρμόζεται ο έλεγχος t-test για δύο ανεξάρτητα δείγματα. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 5.

Πίνακας 5. Επίδραση φύλου στη Συναισθηματική Νοημοσύνη

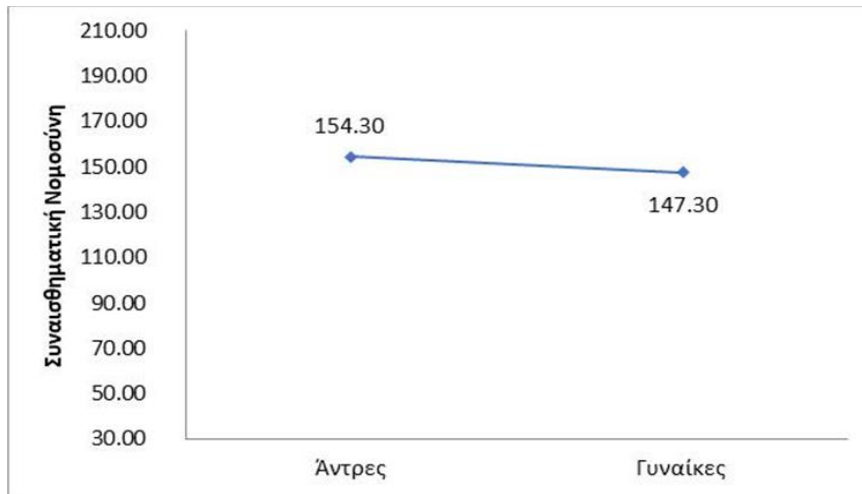
<u>Έλεγχος Ισότητας Διακυμάνσεων Levene</u>		<u>Έλεγχος Ισότητας Μέσων</u>	
F	p	t	p
0.62	0.433	2.17	0.031 **

* Σημαντικό σε 10% ** Σημαντικό σε 5% *** Σημαντικό σε 1%

Φύλο	N	M	SD
Άντρες	70	154.30	19.54
Γυναίκες	76	147.30	19.35
Σύνολο	146	150.66	19.69

Ο έλεγχος ισότητας διακυμάνσεων έδειξε ότι η μηδενική υπόθεση της ισότητας των διακυμάνσεων δεν απορρίπτεται ακόμα και σε επίπεδο 10% ($p > 0.10$). Συνεπώς, ο έλεγχος της ισότητας των μέσων πραγματοποιείται με την t-statistic που λαμβάνει υπόψη τις ίσες διακυμάνσεις. Βρέθηκε ότι η μηδενική υπόθεση ισότητας των μέσων απορρίπτεται σε επίπεδο 5% ($p < 0.05$), υπονοώντας ότι το φύλο επιδρά στη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Συγκεκριμένα, με βάση το δεύτερο μέρος του Πίνακα 5 αλλά και με το διάγραμμα 3, προκύπτει ότι οι άντρες έχουν υψηλότερο μέσο σκορ Συναισθηματικής Νοημοσύνης ($M=154.30$) σε σχέση με τις γυναίκες ($M=147.30$). Συνεπώς, στο δείγμα μας οι άντρες έχουν υψηλότερη Συναισθηματική Νοημοσύνη, κατά μέσο όρο, σε σχέση με τις γυναίκες.

Διάγραμμα 3. Μέσο σκορ Συναισθηματικής Νοημοσύνης ανά φύλο



3.6.2 Επίδραση της ηλικίας στη Συναισθηματική Νοημοσύνη

Καθώς η ηλικία περιγράφεται από περισσότερες από δύο κατηγορίες, για να εξεταστεί πως επιδρά στη Συναισθηματική Νοημοσύνη εφαρμόζεται η διαδικασία ανάλυσης διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (one-way ANOVA) με τον υπολογισμό του σχετικού F-test. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 6.

Πίνακας 6. Επίδραση ηλικίας στη Συναισθηματική Νοημοσύνη

<u>Έλεγχος Ισότητας Διακυμάνσεων Levene</u>		<u>Έλεγχος Ισότητας Μέσων</u>	
F	p	F	p
0.77	0.511	1.03	0.380

* Σημαντικό σε 10% ** Σημαντικό σε 5% *** Σημαντικό σε 1%

Ηλικία (έτη)	N	M	SD
20-29	32	146.19	24.50
30-39	83	151.58	17.53
40-49	14	156.50	16.19
50+	17	149.76	22.07
Σύνολο	146	150.66	19.69

Ο έλεγχος ισότητας διακυμάνσεων έδειξε ότι η μηδενική υπόθεση της ισότητας των διακυμάνσεων δεν απορρίπτεται ακόμα και σε επίπεδο 10% ($p > 0.10$). Συνεπώς, τηρείται η σχετική προϋπόθεση για να εφαρμοστεί αξιόπιστα η διαδικασία της ανάλυσης διακύμανσης κατά ένα παράγοντα. Βρέθηκε ότι η μηδενική υπόθεση

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

ισότητας των μέσων δεν απορρίπτεται ακόμα και σε επίπεδο 10% ($p > 0.10$), υπονοώντας ότι η ηλικία δεν επιδρά στη Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Με βάση το δεύτερο μέρος του πίνακα 6, προκύπτει ότι οι πιο νεαρές ηλικίες έχουν χαμηλότερο μέσο σκορ Συναισθηματικής Νοημοσύνης, συγκεκριμένα, άτομα ηλικίας 20-29 ετών ($M=146.19$) και άτομα ηλικίας 30-39 ετών ($M=151.58$), σε σχέση με άτομα μεγαλύτερων ηλικιών, ειδικά για το εύρος ηλικιών 40-49 ετών ($M=156.50$). Εντούτοις, ο στατιστικός έλεγχος δεν επιβεβαιώνει ότι σε μεγαλύτερες ηλικίες η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι και υψηλότερη.

3.6.3 Επίδραση του εκπαιδευτικού επιπέδου στη Συναισθηματική Νοημοσύνη

Καθώς το επίπεδο εκπαίδευσης περιγράφεται από περισσότερες από δύο κατηγορίες, τότε για να εξεταστεί πώς επιδρά στη Συναισθηματική Νοημοσύνη εφαρμόζεται η διαδικασία ανάλυσης διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (one-way ANOVA) με τον υπολογισμό του σχετικού F-test. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 7.

Πίνακας 7. Επίδραση επιπέδου εκπαίδευσης στη Συναισθηματική Νοημοσύνη

<u>Έλεγχος Ισότητας Διακυμάνσεων Levene</u>		<u>Έλεγχος Ισότητας Μέσων</u>	
F	p	F	p
0.43	0.730	0.19	0.906

* Σημαντικό σε 10% ** Σημαντικό σε 5% *** Σημαντικό σε 1%

Επίπεδο Εκπαίδευσης	N	M	SD
Απόφοιτος/η Λυκείου	17	151.71	16.78
Απόφοιτος/η ΑΕΙ /ΤΕΙ	62	149.60	21.17
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	59	150.93	19.31
Κάτοχος Διδακτορικού	8	154.63	19.00
Σύνολο	146	150.66	19.69

Ο έλεγχος ισότητας διακυμάνσεων έδειξε ότι η μηδενική υπόθεση της ισότητας των διακυμάνσεων δεν απορρίπτεται ακόμα και σε επίπεδο 10% ($p > 0.10$). Συνεπώς, τηρείται η σχετική προϋπόθεση για να εφαρμοστεί αξιόπιστα η διαδικασία της ανάλυσης διακύμανσης κατά ένα παράγοντα. Βρέθηκε ότι η μηδενική υπόθεση ισότητας των μέσων δεν απορρίπτεται ακόμα και σε επίπεδο 10% ($p > 0.10$), υπονοώντας ότι το επίπεδο εκπαίδευσης δεν επιδρά στη Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

Με βάση το δεύτερο μέρος του πίνακα 7, προκύπτει ότι τα άτομα με πιο υψηλό επίπεδο μόρφωσης, ειδικά οι κάτοχοι διδακτορικού ($M=154.63$), αλλά και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού ($M=150.93$), έχουν σχετικά υψηλότερο μέσο σκορ Συναισθηματικής Νοημοσύνης, κυρίως αν τα συγκρίνουμε με άτομα που έχουν πτυχίο Α.Ε.Ι. – Τ.Ε.Ι. ($M=149.60$). Εντούτοις, ο στατιστικός έλεγχος δεν επιβεβαιώνει ότι σε υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι και υψηλότερη.

3.6.4 Επίδραση της εργασιακής εμπειρίας στη Συναισθηματική Νοημοσύνη

Καθώς η εργασιακή εμπειρία περιγράφεται από περισσότερες των δύο κατηγοριών, τότε για να εξεταστεί πώς επιδρά στη Συναισθηματική Νοημοσύνη εφαρμόζεται η διαδικασία ανάλυσης διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (one-way ANOVA) με τον υπολογισμό του σχετικού F-test. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 8.

Πίνακας 8. Επίδραση εργασιακής εμπειρίας στη Συναισθηματική Νοημοσύνη

<u>Έλεγχος Ισότητας Διακυμάνσεων Levene</u>		<u>Έλεγχος Ισότητας Μέσων</u>	
F	p	F	p
1.03	0.396	0.50	0.737

* Σημαντικό σε 10% ** Σημαντικό σε 5% *** Σημαντικό σε 1%

Εργασιακή Εμπειρία (έτη)	N	M	SD
1 έως 5	37	147.46	19.68
6 έως 10	33	150.73	15.20
11 έως 15	37	151.89	23.37
16 έως 20	16	155.31	18.63
20+	23	150.48	20.48
Σύνολο	146	150.66	19.69

Ο έλεγχος ισότητας διακυμάνσεων έδειξε ότι η μηδενική υπόθεση της ισότητας των διακυμάνσεων δεν απορρίπτεται ακόμα και σε επίπεδο 10% ($p > 0.10$). Συνεπώς, τηρείται η σχετική προϋπόθεση για να εφαρμοστεί αξιόπιστα η διαδικασία της ανάλυσης διακύμανσης κατά ένα παράγοντα. Βρέθηκε ότι η μηδενική υπόθεση ισότητας των μέσων δεν απορρίπτεται ακόμα και σε επίπεδο 10% ($p > 0.10$), υπονοώντας ότι η εργασιακή εμπειρία δεν επιδρά στη Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Με βάση το δεύτερο μέρος του πίνακα 8, προκύπτει ότι τα άτομα με πιο υψηλή εργασιακή εμπειρία, ειδικά αυτοί με 16 έως 20 έτη ($M=155.31$), αλλά και αυτοί με 11 έως 15 έτη ($M=151.89$), έχουν σχετικά υψηλότερο μέσο σκορ Συναισθηματικής

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

Νοημοσύνης, ειδικά σε σχέση με άτομα που έχουν εργασιακή εμπειρία 1 έως 5 έτη ($M=147.46$) και 6 έως 10 έτη ($M=150.73$). Εντούτοις, ο στατιστικός έλεγχος δεν επιβεβαιώνει ότι τα άτομα που έχουν μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία έχουν και απαραίτητως υψηλότερη Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Καθώς η εργασιακή εμπειρία αναμένεται να συσχετίζεται και με την ηλικία που έχουν οι συμμετέχοντες, με την έννοια ότι μεγαλύτερης ηλικίας άτομα θα τείνουν να έχουν υψηλότερη προϋπηρεσία, κρίθηκε σκόπιμο να εξεταστεί εάν η εργασιακή εμπειρία και η ηλικία αλληλεπιδρούν στη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Δηλαδή, θα εξεταστεί ποια είναι η επίδραση της εργασιακής εμπειρίας στη Συναισθηματική Νοημοσύνη για κάθε κατηγορία ηλικίας. Για να εξεταστεί αυτό θα εφαρμοστεί η ανάλυση διακύμανσης κατά δύο παράγοντες με αλληλεπίδραση (two-way ANOVA with interaction). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 9.

Πίνακας 9. Αλληλεπίδραση εργασιακής εμπειρίας και ηλικίας στη Συναισθηματική Νοημοσύνη

<u>Έλεγχος Ισότητας Διακυμάνσεων Levene</u>		<u>Έλεγχος Ισότητας Μέσων</u>	
F	p	F	p
1.12	0.349	Επίδραση Ηλικίας	4.23 0.007 ***
		Επίδραση Προϋπηρεσίας	2.68 0.035 **
		Αλληλεπίδραση	5.28 0.001 ***

* Σημαντικό σε 10% ** Σημαντικό σε 5% *** Σημαντικό σε 1%

Εργασιακή Εμπειρία (έτη)	<u>Ηλικία (έτη)</u>				Σύνολο
	20-29	30-39	40-49	50+	
1 έως 5	149.88	142.92	144.00		147.46
6 έως 10	144.14	152.50			150.73
11 έως 15	72.00	154.26	149.00		151.89
16 έως 20		150.20	163.83		155.31
20+			152.50	149.77	150.48
Σύνολο	146.19	151.58	156.50	149.76	150.66

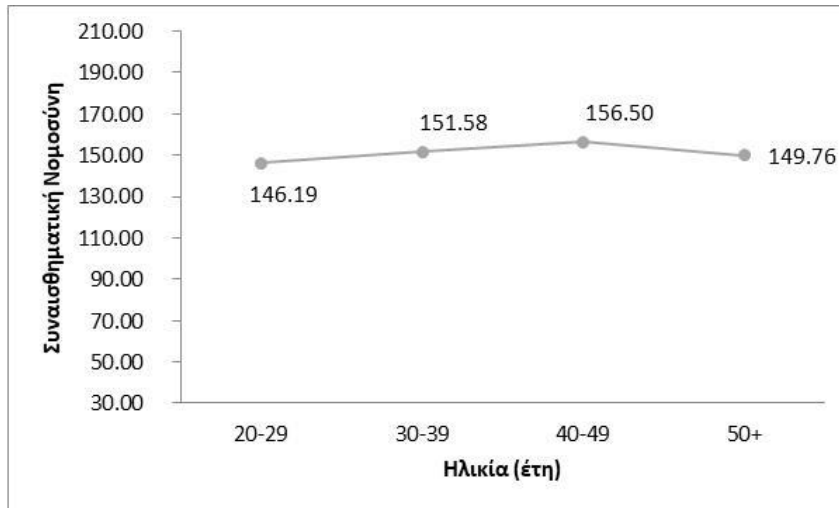
Ο έλεγχος ισότητας διακυμάνσεων έδειξε ότι η μηδενική υπόθεση της ισότητας των διακυμάνσεων δεν απορρίπτεται ακόμα και σε επίπεδο 10% ($p > 0.10$). Συνεπώς, τηρείται η σχετική προϋπόθεση για να εφαρμοστεί αξιόπιστα η διαδικασία της ανάλυσης διακύμανσης κατά δύο παράγοντες με αλληλεπίδραση.

Βρέθηκε ότι η μηδενική υπόθεση ισότητας των μέσων ως προς την ηλικία απορρίπτεται σε επίπεδο 1% ($p < 0.01$), υπονοώντας ότι η κύρια επίδραση της ηλικίας στη Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι στατιστικά σημαντική. Βρέθηκε, επίσης, ότι η

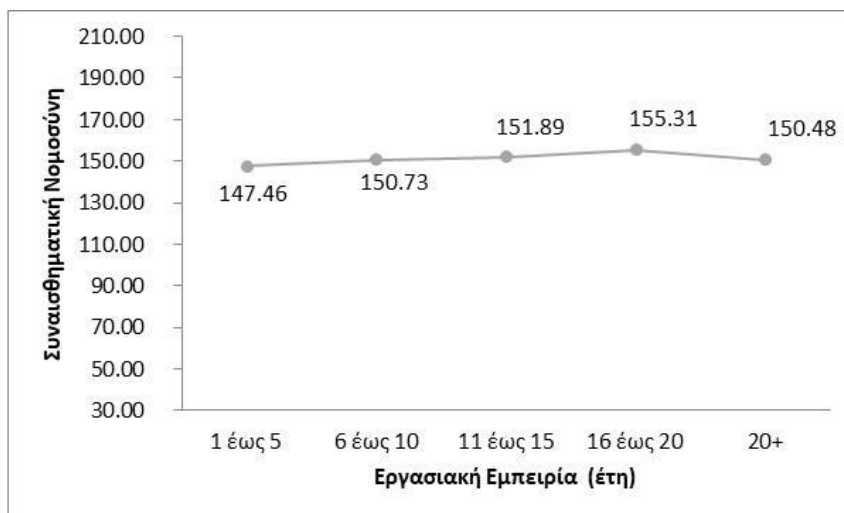
Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

μηδενική υπόθεση ισότητας των μέσων ως προς την εργασιακή εμπειρία απορρίπτεται σε επίπεδο 5% ($p < 0.05$), υπονοώντας ότι η κύρια επίδραση της εργασιακής εμπειρίας στη Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι στατιστικά σημαντική. Βρέθηκε, τέλος, ότι υπάρχει και μια στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση της ηλικίας και της εργασιακής εμπειρίας σε επίπεδο 1% ($p < 0.01$).

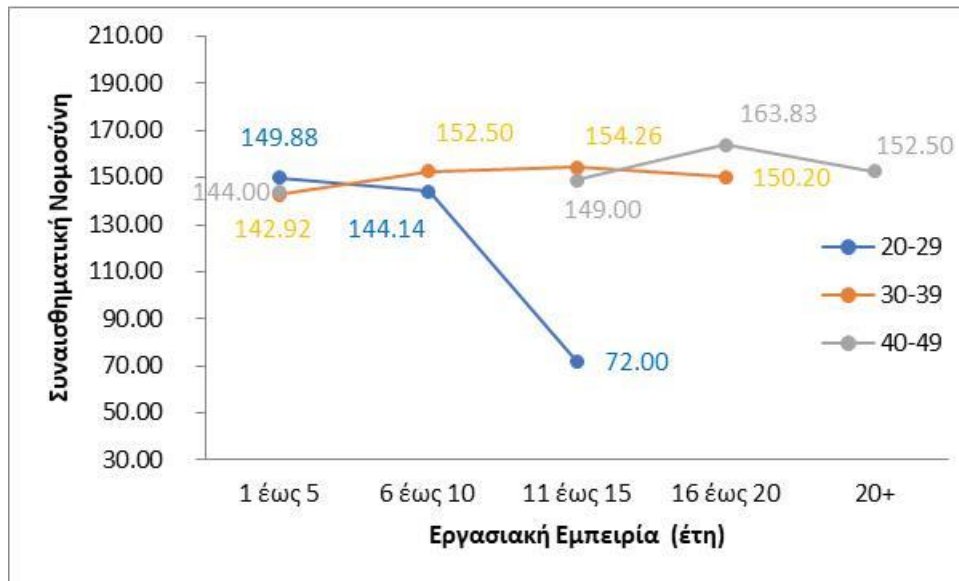
Διάγραμμα 4. Μέσο σκορ Συναισθηματικής Νοημοσύνης ανά ηλικία



Διάγραμμα 5. Μέσο σκορ Συναισθηματικής Νοημοσύνης ανά εργασιακή εμπειρία



Διάγραμμα 6. Αλληλεπίδραση ηλικίας και εργασιακής εμπειρίας στη Συναισθηματική Νοημοσύνη.



Με βάση το δεύτερο μέρος του Πίνακα 9, αλλά και με το Διάγραμμα 4, επιβεβαιώνεται και στατιστικά ότι οι μεγαλύτερες ηλικίες 30-39 και 40-49 έχουν υψηλότερο μέσο σκορ Συναισθηματικής Νοημοσύνης σε σχέση και με τα άτομα ηλικίας 20-29, αλλά και σε σχέση με άτομα μεγαλύτερα των 50 ετών. Συνεπώς, οι μεγαλύτερες ηλικίες, έχουν τάση να παρουσιάσουν υψηλότερη Συναισθηματική Νοημοσύνη σε σχέση με τις πιο νεαρές ηλικίες.

Με βάση το δεύτερο μέρος του Πίνακα 9, αλλά και με το Διάγραμμα 5, επιβεβαιώνεται και στατιστικά ότι άτομα με υψηλότερη εργασιακή εμπειρία, ειδικά με προϋπηρεσία από 11 έως 15 έτη και από 16 έως 20 έτη έχουν υψηλότερο μέσο σκορ Συναισθηματικής Νοημοσύνης σε σχέση με άτομα που έχουν χαμηλότερη εργασιακή εμπειρία, 1 έως 5 έτη και 6 έως 10 έτη. Συνεπώς, άτομα με υψηλότερη εργασιακή εμπειρία, τείνουν να έχουν τάση για υψηλότερη Συναισθηματική Νοημοσύνη σε σχέση με άτομα με μικρότερη εργασιακή εμπειρία.

Με βάση το δεύτερο μέρος του Πίνακα 9, αλλά και με το Διάγραμμα 6, επιβεβαιώνεται και στατιστικά και πάλι ότι τα άτομα με υψηλότερη εργασιακή εμπειρία τείνουν να έχουν και υψηλότερη Συναισθηματική Νοημοσύνη για τις ηλικίες 30-39 και 40-49 ετών. Αντίθετα, για τα άτομα νεαρών ηλικιών, 20-29 ετών προκύπτει ότι τα άτομα με υψηλότερη εργασιακή εμπειρία τείνουν να έχουν χαμηλότερη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Τέλος, προκύπτει ότι τα άτομα ηλικίας 50+ ετών που έχουν και εργασιακή εμπειρία 20+ έτη έχουν ένα μέσο σκορ Συναισθηματικής

Νοημοσύνης λίγο μικρότερο από το μέσο σκορ όλου του δείγματος, αποδεικνύοντας ότι οι συμμετέχοντες αυτής της ομάδας της έρευνάς μας τείνουν να έχουν σχετικά μικρή Συναισθηματική Νοημοσύνη.

3.6.5 Διαφοροποίηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης μεταξύ των ατόμων με ανώτερες εργασιακές θέσεις και των υπαλλήλων

Καθώς η εργασιακή θέση περιγράφεται από περισσότερες από δύο κατηγορίες, για να εξεταστεί εάν η συναισθηματική νοημοσύνη διαφοροποιείται μεταξύ αυτών που έχουν ανώτερες θέσεις και στους υπαλλήλους, εφαρμόζεται η διαδικασία ανάλυσης διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (one-way ANOVA) με τον υπολογισμό του σχετικού F-test. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 10.

Πίνακας 10. Διαφοροποίηση Συναισθηματικής Νοημοσύνης μεταξύ αυτών που έχουν ανώτερες εργασιακές θέσεις και στους υπαλλήλους

<u>Έλεγχος Ισότητας Διακυμάνσεων Levene</u>		<u>Έλεγχος Ισότητας Μέσων</u>	
F	p	F	p
0.90	0.41	0.23	0.793

* Σημαντικό σε 10% ** Σημαντικό σε 5% *** Σημαντικό σε 1%

Εργασιακή Θέση	N	M	SD
Υπάλληλος	61	149.52	19.30
Ελεύθερος Επαγγελματίας	41	152.24	23.08
Ανώτερη εργασιακή θέση	44	150.75	16.95
Σύνολο	146	150.66	19.69

Ο έλεγχος ισότητας διακυμάνσεων έδειξε ότι η μηδενική υπόθεση της ισότητας των διακυμάνσεων δεν απορρίπτεται ακόμα και σε επίπεδο 10% ($p > 0.10$). Συνεπώς, τηρείται η σχετική προϋπόθεση για να εφαρμοστεί αξιόπιστα η διαδικασία της ανάλυσης διακύμανσης κατά ένα παράγοντα. Βρέθηκε ότι η μηδενική υπόθεση ισότητας των μέσων δεν απορρίπτεται ακόμα και σε επίπεδο 10% ($p > 0.10$), υπονοώντας ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη δε διαφοροποιείται μεταξύ αυτών που έχουν ανώτερες εργασιακές θέσεις και στους υπαλλήλους.

Με βάση το δεύτερο μέρος του πίνακα 10, προκύπτει ότι τα άτομα με ανώτερες εργασιακές θέσεις, ειδικά οι ελεύθεροι επαγγελματίες ($M=152.24$), αλλά και άτομα με διευθυντικές θέσεις ($M=150.75$), έχουν σχετικά υψηλότερο μέσο σκορ

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

Συναισθηματικής Νοημοσύνης, σε σχέση με άτομα τα οποία εργάζονται ως υπάλληλοι ($M=149.52$). Εντούτοις, ο στατιστικός έλεγχος δεν επιβεβαιώνει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι απαραίτητα υψηλότερη για άτομα με ανώτερες εργασιακές θέσεις σε σχέση με τους υπαλλήλους.

3.6.6 Διαφοροποίηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης μεταξύ των εργαζομένων εξ αποστάσεως και όσων εργάζονται στον χώρο εργασίας τους

Καθώς η εργασία εξ αποστάσεως ή μη περιγράφεται από δύο κατηγορίες, για να εξεταστεί εάν η συναισθηματική νοημοσύνη διαφοροποιείται μεταξύ των εργαζομένων εξ αποστάσεως και όσων εργάζονται στο χώρο εργασίας τους, εφαρμόζεται ο έλεγχος t-test για δύο ανεξάρτητα δείγματα. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 11.

Πίνακας 11. Διαφοροποίηση Συναισθηματικής Νοημοσύνης μεταξύ των εργαζομένων εξ αποστάσεως και όσων εργάζονται στον χώρο εργασίας τους

<u>Έλεγχος Ισότητας Διακυμάνσεων Levene</u>		<u>Έλεγχος Ισότητας Μέσων</u>	
F	p	t	p
0.03	0.87	0.37	0.712

* Σημαντικό σε 10% ** Σημαντικό σε 5% *** Σημαντικό σε 1%

<u>Δουλεύετε εξ' αποστάσεως;</u>	<u>N</u>	<u>M</u>	<u>SD</u>
Ναι	27	151.93	23.01
Όχι	119	150.37	18.95
Σύνολο	146	150.66	19.69

Ο έλεγχος ισότητας διακυμάνσεων έδειξε ότι η μηδενική υπόθεση της ισότητας των διακυμάνσεων δεν απορρίπτεται ακόμα και σε επίπεδο 10% ($p > 0.10$). Συνεπώς, ο έλεγχος της ισότητας των μέσων πραγματοποιείται με την t-statistic που λαμβάνει υπόψη τις ίσες διακυμάνσεις. Βρέθηκε ότι η μηδενική υπόθεση ισότητας των μέσων δεν απορρίπτεται ακόμα και σε επίπεδο 10% ($p > 0.10$), υπονοώντας ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη δε διαφοροποιείται μεταξύ των εργαζόμενων εξ αποστάσεως και όσων εργάζονται στο χώρο τους.

Με βάση το δεύτερο μέρος του πίνακα 11, προκύπτει ότι τα άτομα που εργάζονται εξ αποστάσεως ($M=151.93$) έχουν λίγο υψηλότερο μέσο σκορ Συναισθηματικής Νοημοσύνης, σε σχέση με τα άτομα τα οποία εργάζονται στο χώρο

τους ($M=150.37$). Εντούτοις, ο στατιστικός έλεγχος δεν επιβεβαιώνει ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι και υψηλότερη για άτομα που εργάζονται εξ αποστάσεως.

3.6.7 Αλληλεπίδραση δημογραφικών και εργασιακών παραγόντων με το φύλο πάνω στη Συναισθηματική Νοημοσύνη

Καθώς στα πλαίσια της παρούσας έρευνας βρέθηκε να επιδρά μόνο το φύλο στη Συναισθηματική Νοημοσύνη, κρίθηκε σκόπιμο να εξεταστεί εάν υπάρχει αλληλεπίδρασή του με όλους τους άλλους δημογραφικούς και εργασιακούς παράγοντες σε σχέση με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Δηλαδή, θα εξεταστεί ποια είναι η επίδραση της ηλικίας, του επιπέδου εκπαίδευσης, της εργασιακής εμπειρίας, της εργασιακής θέσης και της εξ αποστάσεως εργασίας στη συναισθηματική νοημοσύνη για κάθε φύλο. Για να εξεταστεί αυτό θα εφαρμοστεί η ανάλυση διακύμανσης κατά δύο παράγοντες με αλληλεπίδραση (two-way ANOVA with interaction). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στους σχετικούς πίνακες στο Παράρτημα που απεικονίζονται όλοι οι πίνακες του SPSS.

Ο έλεγχος ισότητας διακυμάνσεων έδειξε, σε όλες τις περιπτώσεις, ότι η μηδενική υπόθεση της ισότητας των διακυμάνσεων δεν απορρίπτεται ακόμα και σε επίπεδο 10% ($p > 0.10$). Συνεπώς, τηρείται η σχετική προϋπόθεση για να εφαρμοστεί αξιόπιστα η διαδικασία της ανάλυσης διακύμανσης κατά δύο παράγοντες με αλληλεπίδραση.

Βρέθηκε, λοιπόν, σε όλες τις περιπτώσεις, ότι δεν υπάρχει καμία στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση του φύλου με όλους τους άλλους δημογραφικούς και εργασιακούς παράγοντες ακόμη και σε επίπεδο 10% ($p > 0.10$). Συνεπώς, η θετική επίδραση της ηλικίας και της εργασιακής εμπειρίας, όταν λαμβάνονται υπόψη συνδυαστικά, και η μη επίδραση του επιπέδου εκπαίδευσης δεν διαφοροποιείται ανάμεσα σε άντρες και σε γυναίκες. Επιπλέον, η μη διαφοροποίηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ανάμεσα σε ανώτερες εργασιακές θέσεις και υπαλλήλους, αλλά και ανάμεσα σε άτομα που εργάζονται εξ αποστάσεως ή στον χώρο τους, προκύπτει τόσο στους άντρες και όσο στις γυναίκες.

3.6.8 Διερεύνηση Συναισθηματικής Νοημοσύνης στους εργαζόμενους σε ανώτερες διοικητικές θέσεις

Στο τμήμα αυτό εξετάζεται, ειδικά, το επίπεδο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των εργαζόμενων που βρίσκονται σε ανώτερες διοικητικές θέσεις και κατά πόσο διαφοροποιείται ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, την εκπαίδευση, την προϋπηρεσία και το εάν εργάζονται εξ αποστάσεως.

Αρχικά, στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται το μέσο σκορ σε κάθε έναν από τους 30 παράγοντες Συναισθηματικής Νοημοσύνης και εξετάζεται εάν διαφέρει στατιστικά σημαντικά από την τιμή 4 με εφαρμογή του κριτηρίου t-test. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 12. Περιγραφικά στατιστικά και έλεγχος $M = 4$ για τους παράγοντες Συναισθηματικής Νοημοσύνης στους εργαζόμενους σε ανώτερες θέσεις

	N	M	SD	Έλεγχος $M = 4$	
				t	p
Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου	44	5.86	1.32	9.35	0.000 ***
Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους	44	5.84	1.14	10.71	0.000 ***
Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις	44	5.71	1.29	8.79	0.000 ***
Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου	44	5.68	1.34	8.31	0.000 ***
Γενικά δε βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική	44	5.59	1.47	7.19	0.000 ***
Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά	44	5.46	1.44	6.71	0.000 ***
Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις	44	5.41	1.34	7.00	0.000 ***
Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου	44	5.36	0.97	9.36	0.000 ***
Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων	44	5.30	1.09	7.88	0.000 ***
Σε γενικές γραμμές, είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου	44	5.30	1.15	7.45	0.000 ***
Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος	44	5.25	1.38	6.00	0.000 ***
Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου	44	5.21	1.25	6.39	0.000 ***
Συχνά δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους	44	5.16	1.52	5.05	0.000 ***
Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων	44	5.16	1.12	6.87	0.000 ***
Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω	44	5.11	1.30	5.69	0.000 ***
Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα	44	5.09	1.20	6.04	0.000 ***
Γενικά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω	44	5.02	1.56	4.34	0.000 ***
Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά	44	4.93	1.40	4.40	0.000 ***
Συνήθως μπορώ να «μω» στη θέση του άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματά του	44	4.89	1.42	4.15	0.000 ***
Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους	44	4.77	1.44	3.55	0.001 ***
Συνήθως μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματά μου	44	4.75	1.82	2.74	0.009 ***
Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο	44	4.73	1.47	3.29	0.002 ***
Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή	44	4.68	1.47	3.07	0.004 ***
Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων	44	4.61	1.20	3.38	0.002 ***
Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματά μου με λόγια	44	4.52	1.55	2.24	0.030 **
Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου	44	4.48	1.59	1.99	0.053 *
Γενικά, είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος	44	4.43	1.65	1.74	0.089 *
Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος»	44	4.41	1.59	1.71	0.095 *
Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω	44	4.39	1.65	1.56	0.127
Συχνά, σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω	44	3.66	1.54	- 1.47	0.149

* Σημαντικό σε 10% ** Σημαντικό σε 5% *** Σημαντικό σε 1%

Παρατηρείται ότι σχεδόν σε όλους τους παράγοντες Συναισθηματικής Νοημοσύνης το μέσο σκορ προέκυψε πάνω από την τιμή 4. Μάλιστα, σύμφωνα με τον έλεγχο t-test η διαφορά από την τιμή αυτή προέκυψε στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 1% ($p < 0.01$), για τους περισσότερους παράγοντες, ενώ για κάποιους προέκυψε στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 5% ($p < 0.05$) και 10% ($p < 0.10$).

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

Εξαιρέση αποτελούν οι παράγοντες «συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω» και «συχνά σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω», για τους οποίους η διαφορά στο μέσο σκορ δεν προέκυψε στατιστικά σημαντική ακόμα και σε επίπεδο 10% ($p > 0.10$), υποδηλώνοντας μια ουδέτερη στάση.

Οι παράγοντες με τα υψηλότερα μέσα σκορ είναι οι ακόλουθοι: «δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου» ($M=5.86$), «γενικά είμαι ένα άτομο δραστήριο με στόχους» ($M=5.84$), «γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούργια περιβάλλοντα και καταστάσεις» ($M=5.71$), «δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ, ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου» ($M=5.68$), «γενικά δε βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική» ($M=5.59$), «οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά» ($M=5.46$), «συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις» ($M=5.41$) και «πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου» ($M=5.36$). Γενικά, στους περισσότερους παράγοντες προέκυψε μέσο σκορ κοντά στην τιμή 5, υποδηλώνοντας υψηλό επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Αξίζει να τονιστεί ότι οι παραπάνω παράγοντες με τα υψηλότερα σκορ είναι σχεδόν οι ίδιοι που είχαν βρεθεί και στο δείγμα στο σύνολο του, δείχνοντας ότι και οι εργαζόμενοι σε ανώτερες θέσεις δεν διαφοροποιούν και πολύ τη στάση τους ως προς το σε ποιους παράγοντες εμφανίζουν υψηλό επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Παρακάτω παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά της κλίμακας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης για τους εργαζόμενους σε ανώτερες θέσεις, καθώς και τα αποτελέσματα των στατιστικών ελέγχων του κατά πόσο το μέσο σκορ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης διαφέρει στατιστικά σημαντικά από την τιμή $M=120$ και από την τιμή $M=160$. Παρουσιάζεται, επίσης, και το αποτέλεσμα του ελέγχου κανονικότητας με το κριτήριο Kolmogorov-Smirnov για την κλίμακα αυτή.

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

Πίνακας 13. Περιγραφικά στατιστικά, έλεγχοι $M = 120$ και $M = 160$ για την κλίμακα Συναισθηματικής Νοημοσύνης στους εργαζόμενους σε ανώτερες θέσεις και έλεγχος κανονικότητας

	N	M	SD	Ελάχιστο	Μέγιστο	Έλεγχος $M = 120$		Έλεγχος Κανονικότητας	
						t	p	Z	p
Συναισθηματική Νοημοσύνη	44	150.75	16.95	111.00	188.00	12.04	0.000 ***	0.08	0.200
						Έλεγχος $M = 160$			
						t	p		
						- 3.62	0.001 ***		

* Σημαντικό σε 10% ** Σημαντικό σε 5% *** Σημαντικό σε 1%

Βρέθηκε ένα μέσο σκορ Συναισθηματικής Νοημοσύνης $M=150.75$ με τυπική απόκλιση 16.95, υποδηλώνοντας μια αρκετά μικρή μεταβλητότητα ως προς το μέγεθος αυτό.

Ο έλεγχος κανονικότητας έδειξε ότι η μηδενική υπόθεση της κανονικότητας δεν απορρίπτεται ακόμα και σε επίπεδο 10% ($p > 0.10$). Αυτό σημαίνει ότι τηρείται η σχετική προϋπόθεση για να διεξαχθούν αξιόπιστα οι διάφοροι στατιστικοί έλεγχοι που αφορούν το μέσο επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης ανά διάφορες δημογραφικές υπό-ομάδες.

Ο έλεγχος για το εάν το μέσο σκορ Συναισθηματικής Νοημοσύνης διαφέρει από την τιμή 120 έδειξε ότι η μηδενική υπόθεση για ασήμαντη διαφορά απορρίπτεται σε επίπεδο 1% ($p < 0.01$). Ο έλεγχος για το εάν το μέσο σκορ Συναισθηματικής Νοημοσύνης διαφέρει από την τιμή 160 έδειξε ότι η μηδενική υπόθεση για ασήμαντη διαφορά απορρίπτεται σε επίπεδο 1% ($p < 0.01$). Καθώς, λοιπόν, το μέσο σκορ υπολογίστηκε πάνω από την τιμή 120 και κάτω από την τιμή 160, προκύπτει ότι στο δείγμα υπάρχει τάση για ένα κανονικό επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης κατά μέσο όρο και στους εργαζόμενους σε ανώτερες θέσεις.

Παρακάτω εξετάζεται η επίδραση του φύλου στη Συναισθηματική Νοημοσύνη για τους εργαζόμενους σε ανώτερες θέσεις. Εφαρμόζεται το στατιστικό κριτήριο t-test για δύο ανεξάρτητα δείγματα. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 14.

Πίνακας 14. Επίδραση φύλου στη Συναισθηματική Νοημοσύνη για τους εργαζόμενους σε ανώτερες θέσεις

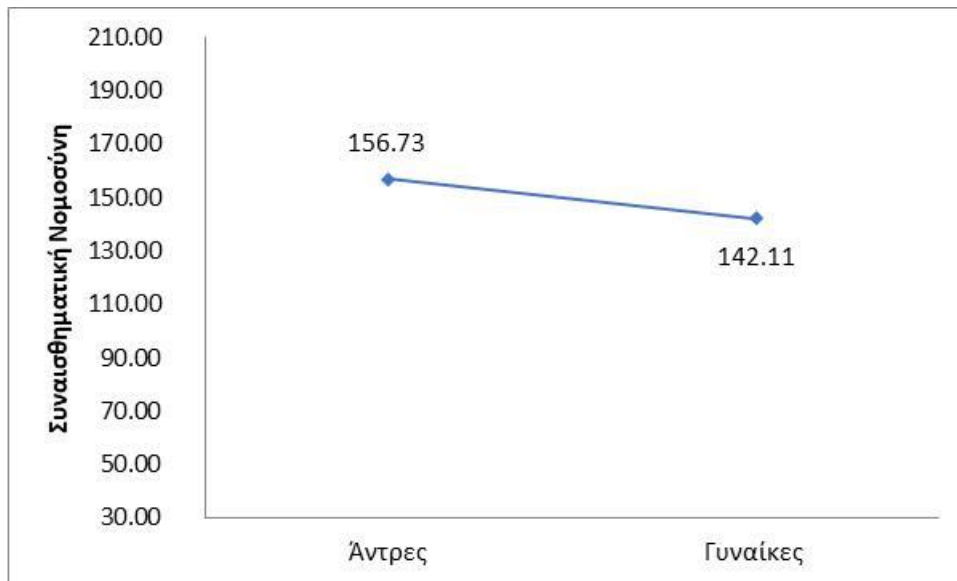
<u>Έλεγχος Ισότητας Διακυμάνσεων Levene</u>		<u>Έλεγχος Ισότητας Μέσων</u>	
F	p	t	p
0.27	0.609	3.08	0.004 ***

* Σημαντικό σε 10% ** Σημαντικό σε 5% *** Σημαντικό σε 1%

Φύλο	N	M	SD
Άντρες	26	156.73	15.98
Γυναίκες	18	142.11	14.73
Σύνολο	44	150.75	16.95

Ο έλεγχος ισότητας διακυμάνσεων έδειξε ότι η μηδενική υπόθεση της ισότητας των διακυμάνσεων δεν απορρίπτεται ακόμα και σε επίπεδο 10% ($p > 0.10$). Συνεπώς, ο έλεγχος της ισότητας των μέσων πραγματοποιείται με την t-statistic που λαμβάνει υπόψη τις ίσες διακυμάνσεις. Βρέθηκε ότι η μηδενική υπόθεση ισότητας των μέσων απορρίπτεται σε επίπεδο 1% ($p < 0.01$), υπονοώντας ότι το φύλο επιδρά στη Συναισθηματική Νοημοσύνη για τους εργαζόμενους σε ανώτερες θέσεις. Συγκεκριμένα, με βάση το δεύτερο μέρος του Πίνακα 14 αλλά και με το διάγραμμα 7, προκύπτει ότι οι άντρες εργαζόμενοι σε ανώτερες θέσεις έχουν υψηλότερο μέσο σκορ Συναισθηματικής Νοημοσύνης ($M=156.73$) σε σχέση με τις γυναίκες εργαζόμενες σε ανώτερες θέσεις ($M=142.11$). Συνεπώς, στο δείγμα μας οι άντρες εργαζόμενοι σε ανώτερες θέσεις έχουν στατιστικά υψηλότερη Συναισθηματική Νοημοσύνη, κατά μέσο όρο, σε σχέση με τις γυναίκες που κατέχουν ανώτερες θέσεις.

Διάγραμμα 7. Μέσο σκορ Συναισθηματικής Νοημοσύνης ανά φύλο για τους εργαζόμενους σε ανώτερες θέσεις



Παρακάτω εξετάζεται η επίδραση της ηλικίας. Εφαρμόζεται η διαδικασία ανάλυσης διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (one-way ANOVA) με τον υπολογισμό του σχετικού F-test. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 15.

Πίνακας 15. Επίδραση ηλικίας στη Συναισθηματική Νοημοσύνη για τους εργαζόμενους σε ανώτερες θέσεις

<u>Έλεγχος Ισότητας Διακυμάνσεων Levene</u>		<u>Έλεγχος Ισότητας Μέσων</u>	
F	p	F	p
0.30	0.824	1.51	0.226

* Σημαντικό σε 10% ** Σημαντικό σε 5% *** Σημαντικό σε 1%

Ηλικία (έτη)	N	M	SD
20-29	5	148.20	23.76
30-39	27	151.11	15.75
40-49	6	163.00	15.47
50+	6	143.50	15.39
Σύνολο	44	150.75	16.95

Ο έλεγχος ισότητας διακυμάνσεων έδειξε ότι η μηδενική υπόθεση της ισότητας των διακυμάνσεων δεν απορρίπτεται ακόμα και σε επίπεδο 10% ($p > 0.10$). Συνεπώς, τηρείται η σχετική προϋπόθεση για να εφαρμοστεί αξιόπιστα η διαδικασία της ανάλυσης διακύμανσης κατά ένα παράγοντα. Βρέθηκε ότι η μηδενική υπόθεση

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

ισότητας των μέσων δεν απορρίπτεται ακόμα και σε επίπεδο 10% ($p > 0.10$), υπονοώντας ότι η ηλικία δεν επιδρά στη Συναισθηματική Νοημοσύνη ακόμα και για τους εργαζόμενους σε ανώτερες θέσεις.

Με βάση το δεύτερο μέρος του πίνακα 15, προκύπτει ότι οι πιο νεαρές ηλικίες έχουν χαμηλότερο μέσο σκορ Συναισθηματικής Νοημοσύνης, συγκεκριμένα, τα άτομα ηλικίας 20-29 ετών ($M=148.20$) και τα άτομα ηλικίας 30-39 ετών ($M=151.11$), σε σχέση με άτομα μεγαλύτερων ηλικιών, ειδικά για το εύρος ηλικιών 40-49 ετών ($M=163.00$). Εντούτοις, ο στατιστικός έλεγχος δεν επιβεβαιώνει ότι σε μεγαλύτερες ηλικίες η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι και υψηλότερη για τους εργαζόμενους σε ανώτερες θέσεις.

Εξετάζεται, έπειτα, η επίδραση του εκπαιδευτικού επιπέδου. Εφαρμόζεται η διαδικασία ανάλυσης διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (one-way ANOVA) με τον υπολογισμό του σχετικού F-test. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 16.

Πίνακας 16. Επίδραση επιπέδου εκπαίδευσης στη Συναισθηματική Νοημοσύνη για τους εργαζόμενους σε ανώτερες θέσεις

<u>Έλεγχος Ισότητας Διακυμάνσεων Levene</u>		<u>Έλεγχος Ισότητας Μέσων</u>	
F	p	F	p
0.76	0.524	1.09	0.363

* Σημαντικό σε 10% ** Σημαντικό σε 5% *** Σημαντικό σε 1%

Επίπεδο Εκπαίδευσης	N	M	SD
Απόφοιτος/η Λυκείου	3	162.00	16.78
Απόφοιτος/η ΑΕΙ /ΤΕΙ	15	145.27	21.17
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	20	152.00	19.31
Κάτοχος Διδακτορικού	6	154.00	19.00
Σύνολο	44	150.75	16.95

Ο έλεγχος ισότητας διακυμάνσεων έδειξε ότι η μηδενική υπόθεση της ισότητας των διακυμάνσεων δεν απορρίπτεται ακόμα και σε επίπεδο 10% ($p > 0.10$). Συνεπώς, τηρείται η σχετική προϋπόθεση για να εφαρμοστεί αξιόπιστα η διαδικασία της ανάλυσης διακύμανσης κατά ένα παράγοντα. Βρέθηκε ότι η μηδενική υπόθεση ισότητας των μέσων δεν απορρίπτεται ακόμα και σε επίπεδο 10% ($p > 0.10$), υπονοώντας ότι το επίπεδο εκπαίδευσης δεν επιδρά στη Συναισθηματική Νοημοσύνη ούτε για τους εργαζόμενους σε ανώτερες θέσεις.

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

Με βάση το δεύτερο μέρος του πίνακα 16, προκύπτει ότι τα άτομα με υψηλότερο επίπεδο μόρφωσης, ειδικά οι κάτοχοι διδακτορικού ($M=154.00$), αλλά και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού ($M=152.00$), έχουν σχετικά υψηλότερο μέσο σκορ Συναισθηματικής Νοημοσύνης, κυρίως αν τα συγκρίνουμε με άτομα που έχουν πτυχίο Α.Ε.Ι. – Τ.Ε.Ι. ($M=145.27$). Εντούτοις, ο στατιστικός έλεγχος δεν επιβεβαιώνει ότι σε υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι και υψηλότερη για τους εργαζόμενους σε ανώτερες θέσεις.

Εξετάζεται, έπειτα, η επίδραση της εργασιακής εμπειρίας. Εφαρμόζεται η διαδικασία ανάλυσης διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (one-way ANOVA) με τον υπολογισμό του σχετικού F-test. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 17.

Πίνακας 17. Επίδραση εργασιακής εμπειρίας στη Συναισθηματική Νοημοσύνη για τους εργαζόμενους σε ανώτερες θέσεις

<u>Έλεγχος Ισότητας Διακυμάνσεων Levene</u>		<u>Έλεγχος Ισότητας Μέσων</u>	
F	p	F	p
1.02	0.411	0.82	0.523

* Σημαντικό σε 10% ** Σημαντικό σε 5% *** Σημαντικό σε 1%

Εργασιακή Εμπειρία (έτη)	N	M	SD
1 έως 5	6	141.67	19.68
6 έως 10	9	156.78	15.20
11 έως 15	16	149.69	23.37
16 έως 20	5	155.40	18.63
20+	8	150.00	20.48
Σύνολο	44	150.75	16.94

Ο έλεγχος ισότητας διακυμάνσεων έδειξε ότι η μηδενική υπόθεση της ισότητας των διακυμάνσεων δεν απορρίπτεται ακόμα και σε επίπεδο 10% ($p > 0.10$). Συνεπώς, τηρείται η σχετική προϋπόθεση για να εφαρμοστεί αξιόπιστα η διαδικασία της ανάλυσης διακύμανσης κατά ένα παράγοντα. Βρέθηκε ότι η μηδενική υπόθεση ισότητας των μέσων δεν απορρίπτεται ακόμα και σε επίπεδο 10% ($p > 0.10$), υπονοώντας ότι η εργασιακή εμπειρία δεν επιδρά στη Συναισθηματική Νοημοσύνη και για τους εργαζόμενους σε ανώτερες θέσεις.

Με βάση το δεύτερο μέρος του πίνακα 17, προκύπτει ότι τα άτομα με μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία, κυρίως όσοι είχαν 16 έως 20 έτη ($M=155.00$) αλλά και αυτοί με 6 έως 10 έτη ($M=156.78$), έχουν σχετικά υψηλότερο μέσο σκορ Συναισθηματικής Νοημοσύνης, ειδικά σε σχέση με άτομα που έχουν εργασιακή

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

εμπειρία 1 έως 5 έτη ($M=141.67$) και 11 έως 15 έτη ($M=149.69$). Εντούτοις, ο στατιστικός έλεγχος δεν επιβεβαιώνει ότι τα άτομα που έχουν μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία έχουν και απαραίτητως υψηλότερη Συναισθηματική Νοημοσύνη για τους εργαζόμενους σε ανώτερες θέσεις.

Καθώς η εργασιακή εμπειρία αναμένεται να συσχετίζεται και με την ηλικία που έχουν οι συμμετέχοντες, με την έννοια ότι μεγαλύτερης ηλικίας άτομα θα τείνουν να έχουν μεγαλύτερη προϋπηρεσία, κρίθηκε σκόπιμο να εξεταστεί εάν η εργασιακή εμπειρία και η ηλικία αλληλεπιδρούν στη Συναισθηματική Νοημοσύνη και για τους εργαζόμενους σε ανώτερες θέσεις. Δηλαδή, θα εξεταστεί ποια είναι η επίδραση της εργασιακής εμπειρίας στη Συναισθηματική Νοημοσύνη για κάθε κατηγορία ηλικίας. Για να εξεταστεί αυτό θα εφαρμοστεί η ανάλυση διακύμανσης κατά δύο παράγοντες με αλληλεπίδραση (two-way ANOVA with interaction). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 18.

Πίνακας 18. Αλληλεπίδραση εργασιακής εμπειρίας και ηλικίας στη Συναισθηματική Νοημοσύνη για τους εργαζόμενους σε ανώτερες θέσεις

<u>Έλεγχος Ισότητας Διακυμάνσεων Levene</u>		<u>Έλεγχος Ισότητας Μέσων</u>	
F	p	F	p
1.12	0.371	Επίδραση Ηλικίας	1.62 0.200
		Επίδραση Προϋπηρεσίας	0.93 0.456
		Αλληλεπίδραση	0.05 0.830

* Σημαντικό σε 10% ** Σημαντικό σε 5% *** Σημαντικό σε 1%

Εργασιακή Εμπειρία (έτη)	<u>Ηλικία (έτη)</u>				Σύνολο
	20-29	30-39	40-49	50+	
1 έως 5	141.00	142.33			147.46
6 έως 10	159.00	156.14			150.73
11 έως 15		149.69			151.89
16 έως 20		138.00	159.75		155.31
20+			169.50	143.50	150.48
Σύνολο	148.20	151.11	163.00	143.50	150.66

Ο έλεγχος ισότητας διακυμάνσεων έδειξε ότι η μηδενική υπόθεση της ισότητας των διακυμάνσεων δεν απορρίπτεται ακόμα και σε επίπεδο 10% ($p > 0.10$). Συνεπώς, τηρείται η σχετική προϋπόθεση για να εφαρμοστεί αξιόπιστα η διαδικασία της ανάλυσης διακύμανσης κατά δύο παράγοντες με αλληλεπίδραση.

Βρέθηκε ότι η μηδενική υπόθεση ισότητας των μέσων ως προς την ηλικία δεν απορρίπτεται σε επίπεδο 10% ($p > 0.10$), υπονοώντας ότι η κύρια επίδραση της ηλικίας στη Συναισθηματική Νοημοσύνη δεν είναι στατιστικά σημαντική. Βρέθηκε,

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

επίσης, ότι και η μηδενική υπόθεση ισότητας των μέσων ως προς την εργασιακή εμπειρία δεν απορρίπτεται σε επίπεδο 10% ($p > 0.10$), υπονοώντας ότι η κύρια επίδραση και της εργασιακής εμπειρίας στη Συναισθηματική Νοημοσύνη δεν είναι στατιστικά σημαντική. Βρέθηκε, τέλος, ότι υπάρχει και μια στατιστικά μη σημαντική αλληλεπίδραση της ηλικίας και της εργασιακής εμπειρίας σε επίπεδο 10% ($p > 0.10$).

Με βάση το δεύτερο μέρος του Πίνακα 18, φαίνεται ότι για την ηλικιακή ομάδα 30 – 39 έτη οι εργαζόμενοι σε ανώτερες θέσεις με μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία (6-10 έτη και 11-15 έτη) τείνουν να έχουν και μεγαλύτερη Συναισθηματική Νοημοσύνη σε σχέση με εργαζόμενους σε ανώτερες θέσεις με εργασιακή εμπειρία 1-5 έτη. Βρέθηκε επίσης, οι εργαζόμενοι σε ανώτερες θέσεις με υψηλότερη εργασιακή εμπειρία, να έχουν αυξημένη Συναισθηματική Νοημοσύνη τόσο στις ηλικίες 40-49 ετών, όσο και στις ηλικίες 20-29. Εντούτοις, η τάση αυτή δεν επιβεβαιώνεται και στατιστικά.

Εξετάζεται, τέλος, η επίδραση της εξ αποστάσεως εργασίας στη Συναισθηματική Νοημοσύνη των εργαζομένων σε ανώτερες θέσεις. Εφαρμόζεται ο έλεγχος t-test για δύο ανεξάρτητα δείγματα. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 19.

Πίνακας 19. Διαφοροποίηση Συναισθηματικής Νοημοσύνης μεταξύ των εργαζομένων εξ αποστάσεως και όσων εργάζονται στον χώρο εργασίας τους για τους εργαζόμενους σε ανώτερες θέσεις

<u>Έλεγχος Ισότητας Διακυμάνσεων Levene</u>		<u>Έλεγχος Ισότητας Μέσων</u>	
F	p	t	p
0.92	0.343	0.14	0.892

* Σημαντικό σε 10% ** Σημαντικό σε 5% *** Σημαντικό σε 1%

<u>Δουλεύετε εξ' αποστάσεως;</u>	<u>N</u>	<u>M</u>	<u>SD</u>
Ναι	11	151.36	13.42
Όχι	33	150.55	18.15
Σύνολο	44	150.75	16.95

Ο έλεγχος ισότητας διακυμάνσεων έδειξε ότι η μηδενική υπόθεση της ισότητας των διακυμάνσεων δεν απορρίπτεται ακόμα και σε επίπεδο 10% ($p > 0.10$). Συνεπώς, ο έλεγχος της ισότητας των μέσων πραγματοποιείται με την t-statistic που λαμβάνει υπόψη τις ίσες διακυμάνσεις. Βρέθηκε ότι η μηδενική υπόθεση ισότητας των μέσων

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

δεν απορρίπτεται ακόμα και σε επίπεδο 10% ($p > 0.10$), υπονοώντας ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη δε διαφοροποιείται μεταξύ των εργαζόμενων εξ αποστάσεως και όσων εργάζονται στο χώρο τους ακόμα και για τους εργαζόμενους που βρίσκονται σε ανώτερες θέσεις.

Με βάση το δεύτερο μέρος του πίνακα 19, προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι σε ανώτερες θέσεις που εργάζονται εξ αποστάσεως ($M=151.36$) έχουν λίγο υψηλότερο μέσο σκορ Συναισθηματικής Νοημοσύνης, σε σχέση με τους εργαζόμενους αντίστοιχης ιεραρχίας που εργάζονται στο χώρο τους ($M=150.55$). Εντούτοις, ο στατιστικός έλεγχος δεν επιβεβαιώνει ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι και υψηλότερη για άτομα που εργάζονται εξ αποστάσεως και για τους εργαζόμενους εξ' αποστάσεως.

3.7 Συμπεράσματα

Στην παρούσα έρευνα έγινε προσπάθεια να διερευνηθεί εάν παράγοντες όπως το φύλο, η ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο, η εξ αποστάσεως εργασία και η εργασιακή θέση και εμπειρία επιδρούν στη Συναισθηματική Νοημοσύνη των εργαζομένων και των managers. Σκοπός της εργασίας ήταν, αξιοποιώντας την υπάρχουσα βιβλιογραφία, να ορίσουμε με όσο το δυνατόν καλύτερο τρόπο την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και πώς αυτή επηρεάζει την εργασιακή συμπεριφορά, ειδικότερα των managers.

Από την ανάλυση προέκυψε ότι το δείγμα δεν παρουσιάζει υπερβολικά υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη. Οι συμμετέχοντες στο σύνολό τους, εμφάνισαν κανονική προς υψηλή ικανότητα αυτοελέγχου, αντίληψης και διαχείρισης συναισθήματος και κοινωνικότητας. Στον μόνο παράγοντα που το δείγμα έδειξε κανονική ικανότητα ήταν σε αυτόν που αφορούσε τη διαχείριση του άγχους. Χαμηλή, επίσης, ήταν και η ικανότητα των συμμετεχόντων να διακόπτουν ό,τι κάνουν για να αφοουκραστούν τα συναισθήματά τους. Τα ίδια περίπου αποτελέσματα προέκυψαν και στην ανάλυση που διεξήχθη ειδικά, για τους εργαζόμενους σε ανώτερες θέσεις.

Στο δείγμα μας, ακόμη, φάνηκε ότι υπάρχει επίδραση του φύλου, και οι άντρες πέτυχαν σχετικά υψηλότερο σκορ σε σύγκριση με τις γυναίκες. Το ίδιο εύρημα προέκυψε και για τους εργαζόμενους σε ανώτερες θέσεις.

Ένα ακόμη ενδιαφέρον ερευνητικό εύρημα που προέκυψε είναι η επίδραση που έχει η ηλικία και η εργασιακή εμπειρία στη Συναισθηματική Νοημοσύνη, όταν αυτοί οι δύο παράγοντες μελετώνται συνδυαστικά. Βρέθηκε για τις ηλικιακές ομάδες των 30-39 και 40-49 ετών, ότι άτομα με πολύχρονη εργασιακή εμπειρία τείνουν να έχουν αυξημένη Συναισθηματική Νοημοσύνη σε σύγκριση με τους συνομήλικούς τους. Δεν συμβαίνει το ίδιο όμως για την ηλικιακή ομάδα των 20 -29, καθώς βρέθηκε ότι τα άτομα αυτών των ηλικιών με μεγάλη εργασιακή εμπειρία τείνουν να έχουν μικρότερη Συναισθηματική Νοημοσύνη σε σχέση με τους συνομήλικούς τους. Στο πλαίσιο της ανάλυσης για τους εργαζόμενους σε ανώτερες θέσεις, πάντως, δεν βρέθηκε καμία επίδραση της ηλικίας και της προϋπηρεσίας αλλά ούτε και αλληλεπίδραση των δύο αυτών παραγόντων, αποδεικνύοντας ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη των managers δεν διαφοροποιείται ανάλογα με την ηλικία ή με την προϋπηρεσία τους.

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

Όσον αφορά στην επίδραση της εξ αποστάσεως εργασίας, βρέθηκε στατιστικά ασήμαντη στη Συναισθηματική Νοημοσύνη τόσο για το σύνολο του δείγματος, όσο και για τους managers.

Τέλος, η επίδραση της θέσης του εργαζόμενου, ως προς την ιεραρχία, βρέθηκε ασήμαντη, κάτι που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι σε ανώτερες θέσεις δεν βρέθηκαν να έχουν στατιστικά σημαντικά αυξημένη Συναισθηματική Νοημοσύνη σε σχέση με τους υπαλλήλους ή και τους ελεύθερους επαγγελματίες.

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας δεν επιβεβαιώνουν, λοιπόν, ούτε για όλο το δείγμα ούτε ειδικά για τους managers, όλες τις ερευνητικές υποθέσεις που τέθηκαν και μάλιστα κάποιες τις επιβεβαιώνουν υπό συνθήκες.

Πιο συγκεκριμένα, ενώ παλαιότερες έρευνες έχουν δείξει ότι το φύλο δεν διαφοροποιεί τη Συναισθηματική Νοημοσύνη (Brackett et al., 2006; Brackett, Mayer & Warner, 2004; Petrides & Furnham, 2000, Goleman 1998 και 2000, Bar-On 2000 και 2006), εντούτοις, στην παρούσα έρευνα βρέθηκε το αντίθετο και στο συνολικό δείγμα αλλά και ειδικά στους managers.

Σχετικά με την ηλικία, όταν όμως διερευνήθηκε αλληλεπίδρασή της με την προϋπηρεσία, στο συνολικό δείγμα βρέθηκε να επηρεάζει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Στο δείγμα μας φάνηκε να υπάρχει τάση οι μεγαλύτερες ηλικίες να έχουν αυξημένη Συναισθηματική Νοημοσύνη, όπως έχουν δείξει και παλαιότερες σχετικές έρευνες (Bar -On 2006, Salovey & Mayer, 1990, Goleman, 1998, Jorfi, Yaccob & Shah 2011, Kafetsios, 2004). Εντούτοις, στο δείγμα μας, η υπόθεση αυτή δεν επιβεβαιώνεται και για όσους εργάζονται σε ανώτερες θέσεις.

Μια υπόθεση που επιβεβαιώθηκε στην παρούσα έρευνα είναι ότι το εκπαιδευτικό επίπεδο δεν επιδρά στη Συναισθηματική Νοημοσύνη, όπως αναφέρει σχετικά και ο Goleman (1998). Πράγματι, διαπιστώθηκε και στο δείγμα μας, ότι το ακαδημαϊκό υπόβαθρο δεν επιδρά στην ανάπτυξη της Συναισθηματικής του Νοημοσύνης.

Η εργασιακή εμπειρία βρέθηκε να επηρεάζει την Συναισθηματική Νοημοσύνη μόνο ως αλληλεπίδραση με την ηλικία. Φάνηκε ότι σε νεαρότερες ηλικίες η εμπειρία λειτουργούσε αρνητικά, ενώ σε πιο μεγάλες ηλικίες θετικά. Όσον αφορά όμως τους εργαζόμενους σε ανώτερες θέσεις, στο δείγμα μας, η εργασιακή εμπειρία δεν διαδραματίζει κανένα ρόλο στη Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Δεν επιβεβαιώθηκε η υπόθεση ότι υψηλές, ιεραρχικά, θέσεις εργασίας δεν επηρεάζουν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Στο δείγμα μας, αποδείχθηκε ότι οι

εργαζόμενοι σε ανώτερες θέσεις δεν διαθέτουν απαραίτητα και υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Τέλος, δεν επιβεβαιώθηκε η υπόθεση ότι η εργασία εξ αποστάσεως επηρεάζει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Φαίνεται ότι η έλλειψη προσωπικής επαφής δεν αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για τη συνεργασία, την εργασιακή απόδοση και την εργασιακή ικανοποίηση και για αυτό δεν βρέθηκε χαμηλότερη Συναισθηματική Νοημοσύνη ούτε για τους εργαζόμενους σε υψηλές θέσεις αλλά ούτε για τους υπαλλήλους.

Συνοψίζοντας, με δεδομένο ότι οι επιχειρήσεις συνεχώς μεταβάλλονται, το επιχειρησιακό κλίμα διαφοροποιείται αλλά και ότι η αγορά εργασίας διευρύνεται και παγκοσμιοποιείται, η αξία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο πλαίσιο της εργασίας θεωρείται αδιαμφισβήτητη. Η νέα εποχή επιτάσσει τη σωστή αντίληψη και διαχείριση του συναισθήματος στις εργασιακές σχέσεις, τη δημιουργικότητα και την καλή συνεργασία. Χωρίς τη Συναισθηματική Νοημοσύνη τίποτα από τα παραπάνω δεν μπορεί να επιτευχθεί.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Αριστοτέλης (2000) *Ηθικά Νικομάχεια Βιβλίο Β*. Αθήνα: Εκδόσεις Ζήτηρος
- Καφέτσιος, Κ. (2003). *Ικανότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης: Θεωρία και εφαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον*. Ελληνική Ακαδημία Διοίκησης Επιχειρήσεων, 2, 16-25
- Μανιάτης, Γ. (2008) *Φιλοσοφία στην Ευρώπη: Σύντομη Εισαγωγή στην Αρχαία Ελληνική Φιλοσοφία*. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Μπουραντάς, Δ., (2002). *Μανατζεμεντ*. Αθήνα. Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Πλατσίδου, Μ. (2005). *Διερεύνηση της συναισθηματικής νοημοσύνης εφήβων με τη μέθοδο των αυτοαναφορών και της αντικειμενικής επίδοσης*. Παιδαγωγική Επιθεώρηση, 40, 166-181
- Ρούσσοι, Π. & Ευσταθίου, Γ. (2008). *Σύντομο Εγχειρίδιο SPSS*. Αθήνα.
- Σπινόζα, Μ (2009) *Ηθική*. Εκδόσεις: Εκκρεμές

Ξενόγλωσση

- Adekola, K. A. (2006). *Gender differences in the experiences of burnout at work place among the teachers of Ogun State, J. Labour. Trade. Unionism. Vol 1(1); pp. 36-45*
- Ajaja AA (2004). *Gender factors as determinants of managerial efficiency in work organizations in Oyo State, Nigeria*. Unpublished PhD Thesis. University of Ibadan.
- Allio, R. J., (2009). *Leadership – the five big ideas*. Strategy & Leadership. Vol 37 (2), 4-12
- Andrei, F., & Petrides, K. V. (2013). *Trait emotional intelligence and somatic complaints with reference to positive and negative mood*. Psihologija, 46(1), 5–15.
- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M. and Dasborough, M.T. (2009) *Does leadership need emotional intelligence?* Leadership Quarterly, vol 20, pp. 247-261
- Ashraf, F., & Khan, M. A. (2012). *Impact of emotional intelligence on managerial effectiveness in health care: Empirical evidence from Pakistan*. African Journal of Business Management, vol 6(11), pp. 3491.

Bar-On, R. (1997). *Bar-On emotional quotient inventory: Technical manual*. Toronto: Multi-Health Systems.

Bar-On, R. (1988). *The development of a concept of psychological well-being*. Unpublished doctoral dissertation, Rhodes University, South Africa.

Bar-On, R. (2000). *Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory*. In R. Bar-On, & J. D. A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence* (pp. 363-388).

Bar-On, R. (2002). *EQ-I: Bar-On emotional quotient inventory technical manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.

Bar-On, R. (2005). *The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI)*. In: P. Fernández-Berrocal & N. Extremera, Special Issue on Emotional Intelligence. *Psicothema*, vol. 17(4), pp. 1-28

Barling, J., Slater, F. and Kelloway, K.E. (2000), *Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study*, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 21 No. 3, pp. 157-61.

Boyatzis, R. (2008). *Competencies in the 21st century*. *The Journal of Management Development*, vol 27(1), pp. 5-12

Boyatzis, R. E., Goleman, D., & HayGroup (2001). *The Emotional Competence Inventory (ECI)*. Boston: HayGroup.

Bozionelos N., Baruch. Y, (2015) *Handbook of Research on Managing Managers*, Edward Elgar Publishing

Brackett, M. A., Mayer, J. D., & Warner, R. M. (2004). *Emotional intelligence and its relation to everyday behaviour*. *Personality and Individual Differences*, vol 36, pp. 1387-1402

Brackett, M. A., Rivers, S. E., Shiffman, S., Lerner, N., & Salovey, P. (2006). *Relating emotional abilities to social functioning: A comparison of self-report and performance measures of emotional intelligence*. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 91, pp. 780–795

Brackett, M. A., Palomera, R., Mojsa-Kaja, J., Reyes, M.R., & Salovey, P. (2010). *Emotion-regulation ability, job satisfaction, and burnout among British secondary-school teachers*. *Psychology in the Schools*, vol 47, pp. 406-417.

Bradberry, T., & Greaves, J., (2009) *Emotional Intelligence 2.0*. Talent Smart

Castels, M. (2009) *The rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell.

- Chadha, N. (2015). *Mapping the Relation between Emotional Intelligence and Managerial Effectiveness at Workplace: An Overview*. The International Journal of Indian Psychology, vol 3 (1), pp 181-188
- Cherniss, C., Goleman, D., (2003) *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select For, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations* John Wiley & Sons.
- Ciarrochi, J., Forgas, J. P., Mayer J.D., (2001). *Emotional Intelligence in Everyday Life*. Psychology Press
- Colman, A., (2008). *A Dictionary of Psychology* (3 ed.). Oxford University Press.
- Cooper, A. & Petrides, K. V. (2010). *A psychometric analysis of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire-Short Form (TEIQue-SF) using Item Response Theory*. Journal of Personality Assessment, 92, 449-457.
- Cox, A., Fairhurst, P., Hadjivassiliou, K., Hirsh, W., Jones, K., Pullen, C., Reid, B., Tamkin, P., & Walker, E., (2010) *Leading and Managing in Recession: Same or Different Skills?* Learning and Skills Improvement Service
- Day, D. V., Harrison, M. M., (2007). *A multilevel, identity-based approach to leadership development*. Human Resource Management Review. Vol 17 (4), pp 360 - 373
- Dinh, J. E., Lord, R. G., & Hoffman, E. (2014). *15 Leadership Perception and Information Processing: Influences of Symbolic, Connectionist, Emotional, and Embodied Architectures*. The Oxford handbook of leadership and organizations.
- Duncan R. D. Pinegar Ed J. (2002), *Leadership for Saints*, Covenant Communications.
- Eysenck, H.J. (2000). *Intelligence: A New Look*. Routledge
- Fernandez-Araoz, C. (2001). *The challenge of hiring senior executives*. In Cherniss, C. & Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace. How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations* (pp. 182-206). San Francisco: Jossey-Bass
- Fisher, B.M., & Edwards, J. E. (1988). *Consideration and initiating structure and their relationships with leader effectiveness: a meta-analysis*. Proceedings of the Academy of Management, August, 1988, pp. 201 – 205
- Furnham, A., & Christoforou, I. (2007). *Personality traits, emotional intelligence, and multiple happiness*. North American Journal of Psychology, 9(3), 439–462.
- Gabriel, Y., Griffiths, D., S. (2002) *Emotion, learning an organizing* The Learning Organization vol. 9, No. 5, pp. 214-221

- George, M. J. (2000) *Emotions and leadership: The role of emotional intelligence*. Human Relations. Vol 53 (8), pp. 1027-1055
- Gladwell, N. J., Dorwart, C. E., Stone, C. F. & Hammond, C. A. (2010). *Importance of and satisfaction with organizational benefits for a multigenerational workforce* Journal of Park And Recreation Administration, 28 (2), pp. 1--19.
- Goleman, D. (1995) *Emotional intelligence*. New York, Bantam Books
- Goleman, D (1998) *Working with emotional intelligence*. Bantam Books
- Goleman, D. (2000b) *Leadership that gets results*. Harvard Business Review. pp. 78-90.
- Greenberg, J., & Baron R. A. (2010) *Behavior in Organizations*. Pearson
- Hay Group (2011). *Building the New Leader. Leaderships Challenges of the Future Revealed*. Hay Group Leadership 2030 Whitepaper.
- Hamel, G. (2009) *The Facebook generation versus the Fortune 500*. *The Wall Street Journal*.
- Hedlund, J. & Sternberg, R. J. (2000) *Too many intelligences? Integrating social, emotional, and practical intelligence*. San Francisco, John Willey & Sons, Inc.
- Hess, J D & Bacigalupo, A C (2011) *Enhancing decisions and decision-making processes through the application of emotional intelligence skills* Management Decision, vol 49(5) pp. 710-721
- Higgs, M. & Aitken, P., (2003) *An exploration of the relationship between emotional intelligence and leadership potential*, Journal of Managerial Psychology, Vol. 18 Issue: 8, pp.814-823
- Jordan, P. J. & Troth, A. C. (2002). *Emotional Intelligence and Conflict Resolution: Implications for Human Resource Development*. Advances in Developing Human Resource, vol. 4(1): pp. 62-79.
- Jordan, P., Ashkanasy, N., Härtel, C., Hooperb, G (2002) *Workgroup emotional intelligence: Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus* Human Resource Management Review Volume 12, Issue 2, Summer 2002, Pages 195-214
- Jorfi H., Yaccob H. Ishak, Shah M, (2011) *The Relationship Between Demographic Variables, Emotional Intelligence, Communication Effectiveness, Motivation, And Job Satisfaction*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. Vol. 1, No. 1, 35-58.

- Joseph, D., L., & Newman, D., A. (2010) *Emotional Intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model*. Journal of Applied Psychology. Vol. 95, No. 1, 54–78
- Kafetsios, K., (2004). *Attachment and Emotional Intelligence Abilities Across the Life Course*. Personality and Individual Differences, 37, 129-145.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N. and Boyle, E. (2006). *Emotional intelligence and leadership effectiveness*. Leadership and Organization Development Journal, Vol. 27 No. 4, pp. 265-79.
- Koontz, H., O'Donnell, C., (1968) *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, McGraw-Hill, New York.
- Kotter, P., J., (1988) *The leadership factor* The Free Press. vol 28(4) pp 138-139
- Kluemper, D.H. (2008). *Trait emotional intelligence: The impact of core-self evaluations and social desirability*. Personality and Individual Differences vol. 44 (6) pp. 1402–1412.
- Locke, E.A. (2005). *Why emotional intelligence is an invalid concept* Journal of Organizational Behavior vol. 26, (4): pp.425–431.
- Martinez – Pons, M. (1997). The relation of emotional intelligence with selected areas of personal functioning. *Imagination, Cognition and Personality*, vol. 17, pp3-13
- MattiuZZi, P.G. (2008) [Emotional Intelligence? I'm not feeling it.](http://everydaypsychology.com) everydaypsychology.com
- Mayer, J.D. (2001). *A field guide for emotional intelligence*. IN: J. Ciarrochi, J. P. Forgas, & J. d. Mayer (Eds.) *Emotional intelligence in everyday life*. NY: Psychology Press. Pp. 3-24.
- Mayer, J.D., Caruso, D. & Salovey, P. (1999) *Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence*. Intelligence.
- Mayer, J.D., Caruso, D. R. & Salovey, P. (2000,) *Selecting a measure of emotional intelligence: the case for ability scales*. John Willey & Sons, Inc.
- Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D. (2002). *MSCEIT User's Manual*. Toronto, ON: Multi-Health Systems
- McClelland, D.C, (1998). *Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews*. Psychological Science, vol 9 (5), pp. 331-339
- McGaugh, J.L. (1990). Significance and remembrance: The role of neuromodulatory systems. *Psychological Science*. Vol. 1 pp 15-25

- O'Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). *The relation between emotional intelligence and job performance: A metaanalysis* Journal of Organizational Behavior, Vol.32(5), pp 788-818.
- Payne, W., L., (1985) *A study of emotion: developing emotional intelligence; self-integration; relating to fear, pain, and desire* The Union for Experimenting Colleges and Universities
- Petrides, K. V., Furnham, A. (2001). *Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies*. European Journal of Personality, Vol 15, pp.425 – 448
- Petrides, K.V, Pita R & Kokkinaki F (2007). *The location of trait emotional intelligence in personality factor space*. British Journal of Psychology, Vol 98: 273-289.
- Pfeiffer, S., I. (2001) *Emotional intelligence: Popular but elusive construct* Roeper Review Vol 23(3), pp.138-142
- Rosete, E., Ciarrochi, F. (2005), *Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness.*, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 26 No. 5, pp. 388-9
- Ryback, D. (1998) *Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership is More than IQ*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Salovey, P., & Mayer J. (1990) *Emotional Intelligence Imagination, Cognition, and Personality*. vol. 9, 3: pp. 185-211
- Salovey, P; Grewal, D (2005). *The Science of Emotional Intelligence*. Current Directions in Psychological Science. Vol. 14
- Slaski, M., & Cartwright, S. (2003). *Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance*. Stress and Health, 19, 233– 239.
- Spector, P., E., (2005) *Introduction: Emotional Intelligence* Journal of Organizational Behavior, vol. 26, pp 409-410
- Spector, P., E., & Johnson, H. M. (2006). *Improving the definition, measurement, and application of emotional intelligence*. In K. R. Murphy (Ed.), *A critique of emotional intelligence: What are the problems and how can they be fixed?* (pp. 325–344). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Spielberger, C. (Ed.) (2004). *Encyclopedia of Applied Psychology*. Academic Press.
- Stamatopoulou, M., Galanis, P., & Prezerakos, P. (2016). *Psychometric properties of the Greek translation of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire–Short Form (TEIQue-SF)*. Personality and Individual Differences, vol. 95, pp. 80-84.

Sternberg, R. J. (2007). *Intelligence, competence, and expertise*. Handbook of Competence and Motivation, pp. 15--30.

Sutton, R. I., & Ford, L. H. (1982). *Problem-solving adequacy in hospital subunits*. Human Relations, vol 35(8), pp. 675-701.

Thorndike, R. L., & Stern, S. (1937) *An evaluation of the attempts to measure social intelligence*. Psychological Bulletin vol. 34, pp. 275-284.

Tonidandel, S., Braddy, P. W., & Fleenor, J. W. (2012). *Relative importance of managerial skills for predicting effectiveness*. Journal of Managerial Psychology, 27(6), 636-655.

Williams, K. H., & Warrens, C. T. (2003). *Work on family conflict among the female managers in organization*. Journal of Gender Studies, vol 9(1), pp. 36-47.

Williams, S.J. (2001). *Emotion and Social Theory*. London: Sage.

Wechsler, D. (1940). *Non-intellective factors in general intelligence*. Psychological Bulletin, vol. 37, pp. 444-445.

World Economic Forum (2016). *The Future of Jobs Report*.

Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. & Coulon, L. (2008). *Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace?* Journal of Managerial Psychology, 23 (8), pp. 878--890.

Zeidner, M., Matthews, G., Roberts, R. D., & MacCann, C. (2003). *Development of emotional intelligence: Towards a multi-level investment model*. Human Development, 46(2-3), 69-96

Zileznic, A., J., (1977) *Managers and Leaders: Are They Different?* Harvard business review vol. 55(3): pp. 67-78

Παραρτήματα

Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο Συναισθηματικής Νοημοσύνης ως Χαρακτηριστικό Γνώρισμα της Προσωπικότητας (Petrides and Furnham, 2006; Stamatoroulou, Galanis, & Prezerakos, 2016).

Οδηγίες: Σας παρακαλούμε να σημειώσετε με ένα κύκλο τον αριθμό που αντανακλά καλύτερα το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με κάθε μια από τις προτάσεις που ακολουθούν. Όσο πιο πολύ διαφωνείτε με μια πρόταση, τόσο η απάντησή σας θα πλησιάζει το «1». Αντίθετα, όσο πιο πολύ συμφωνείτε, τόσο η απάντησή σας θα πλησιάζει το «7». Μη σκέφτεστε πολύ ώρα για την ακριβή σημασία των προτάσεων. Δουλέψτε γρήγορα και προσπαθήστε να απαντήσετε όσο το δυνατόν με μεγαλύτερη ακρίβεια. Σας υπενθυμίζουμε ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις.

Διαφωνώ Απόλυτα	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ Απόλυτα
1. Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματά μου με λόγια.	1	2	3	4	5	6	7	
2. Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων.	1	2	3	4	5	6	7	
3. Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους.	1	2	3	4	5	6	7	
4. Συνήθως μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματά μου.	1	2	3	4	5	6	7	
5. Γενικά δε βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική.	1	2	3	4	5	6	7	
6. Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους.	1	2	3	4	5	6	7	
7. Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά.	1	2	3	4	5	6	7	
8. Γενικά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω.	1	2	3	4	5	6	7	
9. Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα.	1	2	3	4	5	6	7	
10. Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου.	1	2	3	4	5	6	7	
11. Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.	1	2	3	4	5	6	7	
12. Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος.	1	2	3	4	5	6	7	
13. Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά.	1	2	3	4	5	6	7	
14. Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις.	1	2	3	4	5	6	7	
15. Γενικά, είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος.	1	2	3	4	5	6	7	
16. Συχνά δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους.	1	2	3	4	5	6	7	
17. Συνήθως μπορώ να «μπω» στη θέση του άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματά του.	1	2	3	4	5	6	7	
18. Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου.	1	2	3	4	5	6	7	
19. Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω.	1	2	3	4	5	6	7	
20. Σε γενικές γραμμές, είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου.	1	2	3	4	5	6	7	
21. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή.	1	2	3	4	5	6	7	
22. Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω.	1	2	3	4	5	6	7	
23. Συχνά, σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω.	1	2	3	4	5	6	7	
24. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	1	2	3	4	5	6	7	
25. Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο.	1	2	3	4	5	6	7	
26. Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων.	1	2	3	4	5	6	7	
27. Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.	1	2	3	4	5	6	7	
28. Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου.	1	2	3	4	5	6	7	
29. Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις.	1	2	3	4	5	6	7	
30. Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος».	1	2	3	4	5	6	7	

Παράρτημα 2: Πίνακες SPSS

Πίνακας Π.1. Περιγραφικά στατιστικά παραγόντων συναισθηματικής νοημοσύνης

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματά μου με λόγια	146	4,767	1,4481	,1198
Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων	146	5,260	1,2868	,1065
Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους	146	5,555	1,2813	,1060
Συνήθως μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματά μου	146	4,555	1,6939	,1402
Γενικά δε βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική	146	5,664	1,4540	,1203
Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους	146	4,568	1,4040	,1162
Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά	146	4,959	1,5080	,1248
Γενικά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω	146	5,158	1,6429	,1360
Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα	146	5,062	1,2770	,1057
Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου	146	4,199	1,7205	,1424
Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων	146	4,664	1,2500	,1034
Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος	146	5,397	1,5244	,1262
Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά	146	5,452	1,5361	,1271
Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις	146	5,466	1,3805	,1142
Γενικά, είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος	146	4,370	1,7221	,1425
Συχνά δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους	146	5,486	1,6241	,1344
Συνήθως μπορώ να «μπω στη θέση του άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματά του	146	5,370	1,3184	,1091
Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου	146	5,562	1,5221	,1260
Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω	146	5,007	1,3821	,1144
Σε γενικές γραμμές, είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου	146	5,384	1,2332	,1021
Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή	146	4,658	1,4163	,1172
Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω	146	4,459	1,5363	,1271
Συχνά, σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω	146	3,692	1,6084	,1331
Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου	146	5,240	1,3458	,1114
Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο	146	4,432	1,7096	,1415
Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων	146	5,096	1,2775	,1057
Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου	146	5,473	1,1756	,0973
Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου	146	5,466	1,5365	,1272
Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις	146	5,685	1,2744	,1055
Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος»	146	4,555	1,5802	,1308

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

Πίνακας Π.2. t-test παραγόντων συναισθηματικής νοημοσύνης

	One-Sample Test					
	Test Value = 4					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
				Lower	Upper	
Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματά μου με λόγια	6,401	145	,000	,7671	,530	1,004
Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων	11,834	145	,000	1,2603	1,050	1,471
Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους	14,662	145	,000	1,5548	1,345	1,764
Συνήθως μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματά μου	3,957	145	,000	,5548	,278	,832
Γενικά δε βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική	13,831	145	,000	1,6644	1,427	1,902
Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους	4,893	145	,000	,5685	,339	,798
Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά	7,683	145	,000	,9589	,712	1,206
Γενικά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω	8,513	145	,000	1,1575	,889	1,426
Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα	10,046	145	,000	1,0616	,853	1,271
Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου	1,395	145	,165	,1986	-,083	,480
Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων	6,422	145	,000	,6644	,460	,869
Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος	11,075	145	,000	1,3973	1,148	1,647
Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπνοούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά	11,422	145	,000	1,4521	1,201	1,703
Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις	12,829	145	,000	1,4658	1,240	1,692
Γενικά, είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος	2,595	145	,010	,3699	,088	,652
Συχνά δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους	11,058	145	,000	1,4863	1,221	1,752
Συνήθως μπορώ να «μπω στη θέση του άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματά του	12,555	145	,000	1,3699	1,154	1,586
Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου	12,397	145	,000	1,5616	1,313	1,811
Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω	8,802	145	,000	1,0068	,781	1,233
Σε γενικές γραμμές, είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου	13,556	145	,000	1,3836	1,182	1,585
Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή	5,610	145	,000	,6575	,426	,889
Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω	3,609	145	,000	,4589	,208	,710
Συχνά σπασμάτω αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω	-2,315	145	,022	-,3082	-,571	-,045
Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου	11,131	145	,000	1,2397	1,020	1,460
Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο	3,050	145	,003	,4315	,152	,711
Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων	10,365	145	,000	1,0959	,887	1,305
Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου	15,136	145	,000	1,4726	1,280	1,665
Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου	11,527	145	,000	1,4658	1,214	1,717
Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις	15,975	145	,000	1,6849	1,476	1,893
Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος»	4,242	145	,000	,5548	,296	,813

Πίνακας Π.3. t-test συναισθηματικής νοημοσύνης

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Συναισθηματική Νοημοσύνη	146	150,6575	19,68736	1,62934

One-Sample Test

	Test Value = 120					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Συναισθηματική Νοημοσύνη	18,816	145	,000	30,65753	27,4372	33,8779

One-Sample Test

	Test Value = 160					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Συναισθηματική Νοημοσύνη	-5,734	145	,000	-9,34247	-12,5628	-6,1221

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

Πίνακας Π.4. Έλεγχος κανονικότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Συναισθηματική Νοημοσύνη
N		146
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	150,6575
	Std. Deviation	19,68736
Most Extreme Differences	Absolute	,047
	Positive	,047
	Negative	-,047
Test Statistic		,047
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Πίνακας Π.5. t-test για επίδραση φύλου

Group Statistics

	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Συναισθηματική Νοημοσύνη	Άντρες	70	154,3000	19,54063	2,33555
	Γυναίκες	76	147,3026	19,34599	2,21914

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Συναισθηματική Νοημοσύνη	Equal variances assumed	,618	,433	2,173	144	,031	6,99737	3,22037	,63207	13,36267
	Equal variances not assumed			2,172	142,770	,032	6,99737	3,22170	,62897	13,36577

Πίνακας Π.6. F-test για επίδραση Ηλικίας

Descriptives

Συναισθηματική Νοημοσύνη

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
20-29	32	146,1875	24,49547	4,33023	137,3559	155,0191	72,00	210,00
30-39	83	151,5783	17,52915	1,92407	147,7507	155,4059	111,00	195,00
40-49	14	156,5000	16,18998	4,32695	147,1522	165,8478	133,00	180,00
50+	17	149,7647	22,07241	5,35335	138,4161	161,1133	101,00	184,00
Total	146	150,6575	19,68736	1,62934	147,4372	153,8779	72,00	210,00

Συναισθηματική Νοσημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

Test of Homogeneity of Variances

Συναισθηματική Νοσημοσύνη

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,772	3	142	,511

ANOVA

Συναισθηματική Νοσημοσύνη

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1201,202	3	400,401	1,034	,380
Within Groups	54999,675	142	387,322		
Total	56200,877	145			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Συναισθηματική Νοσημοσύνη

	(I) Ηλικία	(J) Ηλικία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
LSD	20-29	30-39	-5,39081	4,09516	,190	-13,4862	2,7045
		40-49	-10,31250	6,30632	,104	-22,7789	2,1539
		50+	-3,57721	5,90656	,546	-15,2534	8,0989
	30-39	20-29	5,39081	4,09516	,190	-2,7045	13,4862
		40-49	-4,92169	5,68615	,388	-16,1621	6,3188
		50+	1,81361	5,23929	,730	-8,5435	12,1707
	40-49	20-29	10,31250	6,30632	,104	-2,1539	22,7789
		30-39	4,92169	5,68615	,388	-6,3188	16,1621
		50+	6,73529	7,10278	,345	-7,3056	20,7761
	50+	20-29	3,57721	5,90656	,546	-8,0989	15,2534
		30-39	-1,81361	5,23929	,730	-12,1707	8,5435
		40-49	-6,73529	7,10278	,345	-20,7761	7,3056
Dunnett T3	20-29	30-39	-5,39081	4,73845	,826	-18,4143	7,6327
		40-49	-10,31250	6,12155	,455	-27,2825	6,6575
		50+	-3,57721	6,88543	,996	-22,6872	15,5328
	30-39	20-29	5,39081	4,73845	,826	-7,6327	18,4143
		40-49	-4,92169	4,73546	,873	-18,7491	8,9057
		50+	1,81361	5,68862	1,000	-14,6423	18,2695
	40-49	20-29	10,31250	6,12155	,455	-6,6575	27,2825
		30-39	4,92169	4,73546	,873	-8,9057	18,7491
		50+	6,73529	6,88337	,902	-12,6295	26,1001
	50+	20-29	3,57721	6,88543	,996	-15,5328	22,6872
		30-39	-1,81361	5,68862	1,000	-18,2695	14,6423
		40-49	-6,73529	6,88337	,902	-26,1001	12,6295

Πίνακας Π.7. F-test για αλληλεπίδραση Ηλικίας – Φύλου

Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable: Συναισθηματική Νοημοσύ

F	df1	df2	Sig.
1,074	7	138	,383

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Ηλικία + @2.Φύλο + Ηλικία * @2.Φύλο

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Συναισθηματική Νοημοσύνη

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	2829,872 ^a	7	404,267	1,045	,403
Intercept	1798420,090	1	1798420,090	4650,127	,000
Ηλικία	201,407	3	67,136	,174	,914
@2.Φύλο	1169,517	1	1169,517	3,024	,084
Ηλικία * @2.Φύλο	499,120	3	166,373	,430	,732
Error	53371,005	138	386,746		
Total	3370064,000	146			
Corrected Total	56200,877	145			

a. R Squared = .050 (Adjusted R Squared = .002)

Πίνακας Π.8. F-test για επίδραση Εκπαίδευσης

Descriptives

Συναισθηματική Νοημοσύνη

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Απόφοιτος/η Λυκείου	17	151,7059	16,78081	4,06994	143,0780	160,3338	123,00	184,00
Απόφοιτος/η ΑΕΙ/ΤΕΙ	62	149,5968	21,16869	2,68843	144,2209	154,9726	72,00	193,00
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	59	150,9322	19,30505	2,51330	145,9013	155,9631	101,00	210,00
Κάτοχος Διδακτορικού	8	154,6250	18,99577	6,71602	138,7441	170,5059	131,00	177,00
Total	146	150,6575	19,68736	1,62934	147,4372	153,8779	72,00	210,00

Test of Homogeneity of Variances

Συναισθηματική Νοημοσύνη

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,432	3	142	,730

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

ANOVA

Συναισθηματική Νοημοσύνη

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	218,824	3	72,941	,185	,906
Within Groups	55982,053	142	394,240		
Total	56200,877	145			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Συναισθηματική Νοημοσύνη

	(I) Επίπεδο Εκπαίδευσης	(J) Επίπεδο Εκπαίδευσης	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
LSD	Απόφοιτος/η Λυκείου	Απόφοιτος/η ΑΕΙ /ΤΕΙ	2,10911	5,43593	,699	-8,6367	12,8549
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού	,77368	5,46558	,888	-10,0307	11,5781
		Κάτοχος Διδακτορικού	-2,91912	8,51296	,732	-19,7476	13,9094
	Απόφοιτος/η ΑΕΙ /ΤΕΙ	Απόφοιτος/η Λυκείου	-2,10911	5,43593	,699	-12,8549	8,6367
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού	-1,33543	3,61120	,712	-8,4741	5,8032
		Κάτοχος Διδακτορικού	-5,02823	7,45913	,501	-19,7735	9,7171
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	Απόφοιτος/η Λυκείου	-,77368	5,46558	,888	-11,5781	10,0307
		Απόφοιτος/η ΑΕΙ /ΤΕΙ	1,33543	3,61120	,712	-5,8032	8,4741
		Κάτοχος Διδακτορικού	-3,69280	7,48078	,622	-18,4809	11,0953
	Κάτοχος Διδακτορικού	Απόφοιτος/η Λυκείου	2,91912	8,51296	,732	-13,9094	19,7476
		Απόφοιτος/η ΑΕΙ /ΤΕΙ	5,02823	7,45913	,501	-9,7171	19,7735
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού	3,69280	7,48078	,622	-11,0953	18,4809
Dunnnett T3	Απόφοιτος/η Λυκείου	Απόφοιτος/η ΑΕΙ /ΤΕΙ	2,10911	4,87771	,998	-11,5318	15,7500
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού	,77368	4,78342	1,000	-12,6623	14,2097
		Κάτοχος Διδακτορικού	-2,91912	7,85298	,999	-27,1043	21,2660
	Απόφοιτος/η ΑΕΙ /ΤΕΙ	Απόφοιτος/η Λυκείου	-2,10911	4,87771	,998	-15,7500	11,5318
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού	-1,33543	3,68026	,999	-11,1747	8,5039
		Κάτοχος Διδακτορικού	-5,02823	7,23412	,975	-28,4733	18,4169
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	Απόφοιτος/η Λυκείου	-,77368	4,78342	1,000	-14,2097	12,6623
		Απόφοιτος/η ΑΕΙ /ΤΕΙ	1,33543	3,68026	,999	-8,5039	11,1747
		Κάτοχος Διδακτορικού	-3,69280	7,17089	,994	-27,1086	19,7230
	Κάτοχος Διδακτορικού	Απόφοιτος/η Λυκείου	2,91912	7,85298	,999	-21,2660	27,1043
		Απόφοιτος/η ΑΕΙ /ΤΕΙ	5,02823	7,23412	,975	-18,4169	28,4733
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού	3,69280	7,17089	,994	-19,7230	27,1086

Πίνακας Π.9. F-test για αλληλεπίδραση Εκπαίδευσης – Φύλου

Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable: Συναισθηματική Νοημοσύνη

F	df1	df2	Sig.
,713	7	138	,661

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

- a. Design: Intercept + @3.
 Επίπεδο Εκπαίδευσης + @2. Φύλο + @3.
 Επίπεδο Εκπαίδευσης * @2. Φύλο

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Συναισθηματική Νοημοσύνη

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	2423,418 ^a	7	346,203	,888	,518
Intercept	917855,682	1	917855,682	2355,338	,000
@3.ΕπίπεδοΕκπαίδευσης	219,210	3	73,070	,188	,905
@2.Φύλο	1316,888	1	1316,888	3,379	,068
@3.ΕπίπεδοΕκπαίδευσης * @2.Φύλο	487,359	3	162,453	,417	,741
Error	53777,459	138	389,692		
Total	3370064,000	146			
Corrected Total	56200,877	145			

a. R Squared = .043 (Adjusted R Squared = -.005)

Πίνακας Π.10. F-test για επίδραση Προϋπηρεσίας

Descriptives

Συναισθηματική Νοημοσύνη

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1-5	37	147,4595	19,67598	3,23471	140,8992	154,0198	111,00	210,00
6-10	33	150,7273	15,19513	2,64513	145,3393	156,1152	123,00	195,00
11-15	37	151,8919	23,36757	3,84161	144,1008	159,6830	72,00	193,00
16-20	16	155,3125	18,62872	4,65718	145,3860	165,2390	120,00	180,00
20+	23	150,4783	20,48252	4,27090	141,6210	159,3356	101,00	184,00
Total	146	150,6575	19,68736	1,62934	147,4372	153,8779	72,00	210,00

Test of Homogeneity of Variances

Συναισθηματική Νοημοσύνη

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,026	4	141	,396

ANOVA

Συναισθηματική Νοημοσύνη

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	782,398	4	195,599	,498	,737
Within Groups	55418,479	141	393,039		
Total	56200,877	145			

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Συναισθηματική Νοημοσύνη

	(I) Εργασιακή Εμπειρία	(J) Εργασιακή Εμπειρία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
LSD	1-5	6-10	-3,26781	4,74689	,492	-12,6521	6,1165
		11-15	-4,43243	4,60927	,338	-13,5446	4,6798
		16-20	-7,85304	5,93191	,188	-19,5800	3,8739
		20+	-3,01880	5,26415	,567	-13,4257	7,3881
	6-10	1-5	3,26781	4,74689	,492	-6,1165	12,6521
		11-15	-1,16462	4,74689	,807	-10,5489	8,2197
		16-20	-4,58523	6,03947	,449	-16,5248	7,3544
		20+	,24901	5,38506	,963	-10,3969	10,8949
	11-15	1-5	4,43243	4,60927	,338	-4,6798	13,5446
		6-10	1,16462	4,74689	,807	-8,2197	10,5489
		16-20	-3,42061	5,93191	,565	-15,1476	8,3064
		20+	1,41363	5,26415	,789	-8,9932	11,8205
	16-20	1-5	7,85304	5,93191	,188	-3,8739	19,5800
		6-10	4,58523	6,03947	,449	-7,3544	16,5248
		11-15	3,42061	5,93191	,565	-8,3064	15,1476
		20+	4,83424	6,45396	,455	-7,9248	17,5933
	20+	1-5	3,01880	5,26415	,567	-7,3881	13,4257
		6-10	-,24901	5,38506	,963	-10,8949	10,3969
		11-15	-1,41363	5,26415	,789	-11,8205	8,9932
		16-20	-4,83424	6,45396	,455	-17,5933	7,9248
Dunnnett T3	1-5	6-10	-3,26781	4,17853	,996	-15,3433	8,8077
		11-15	-4,43243	5,02208	,990	-18,9241	10,0592
		16-20	-7,85304	5,67033	,827	-24,8902	9,1841
		20+	-3,01880	5,35761	1,000	-18,7356	12,6980
	6-10	1-5	3,26781	4,17853	,996	-8,8077	15,3433
		11-15	-1,16462	4,66419	1,000	-14,6729	12,3437
		16-20	-4,58523	5,35594	,990	-20,9094	11,7389
		20+	,24901	5,02368	1,000	-14,6174	15,1154
	11-15	1-5	4,43243	5,02208	,990	-10,0592	18,9241
		6-10	1,16462	4,66419	1,000	-12,3437	14,6729
		16-20	-3,42061	6,03716	1,000	-21,3631	14,5219
		20+	1,41363	5,74443	1,000	-15,3449	18,1722
	16-20	1-5	7,85304	5,67033	,827	-9,1841	24,8902
		6-10	4,58523	5,35594	,990	-11,7389	20,9094
		11-15	3,42061	6,03716	1,000	-14,5219	21,3631
		20+	4,83424	6,31901	,996	-13,9857	23,6542
	20+	1-5	3,01880	5,35761	1,000	-12,6980	18,7356
		6-10	-,24901	5,02368	1,000	-15,1154	14,6174
		11-15	-1,41363	5,74443	1,000	-18,1722	15,3449
		16-20	-4,83424	6,31901	,996	-23,6542	13,9857

Πίνακας Π.11. F-test για αλληλεπίδραση Ηλικίας – Εργασιακής Εμπειρίας

Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable: Συναισθηματική Νοημοσύνη

F	df1	df2	Sig.
1,122	11	134	,349

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Ηλικία + @4.
Εργασιακή Εμπειρία + Ηλικία * @4.
Εργασιακή Εμπειρία

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Συναισθηματική Νοημοσύνη

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	8884,300 ^a	11	807,664	2,287	,014
Intercept	933410,402	1	933410,402	2643,408	,000
Ηλικία	4485,451	3	1495,150	4,234	,007
@4.ΕργασιακήΕμπειρία	3781,107	4	945,277	2,677	,035
Ηλικία * @4.ΕργασιακήΕμπειρία	7451,881	4	1862,970	5,276	,001
Error	47316,577	134	353,109		
Total	3370064,000	146			
Corrected Total	56200,877	145			

a. R Squared = .158 (Adjusted R Squared = .089)

Πίνακας Π.12. F-test για αλληλεπίδραση Προϋπηρεσίας – Φύλου

Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable: Συναισθηματική Νοημοσύνη

F	df1	df2	Sig.
1,182	9	136	,311

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + @4.ΕργασιακήΕμπειρία + @2.Φύλο + @4.ΕργασιακήΕμπειρία * @2.Φύλο

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Συναισθηματική Νοημοσύνη

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	3087,805 ^a	9	343,089	,879	,546
Intercept	2876384,287	1	2876384,287	7365,198	,000
@4.ΕργασιακήΕμπειρία	466,755	4	116,689	,299	,878
@2.Φύλο	1694,183	1	1694,183	4,338	,039
@4.ΕργασιακήΕμπειρία * @2.Φύλο	797,135	4	199,284	,510	,728
Error	53113,071	136	390,537		
Total	3370064,000	146			
Corrected Total	56200,877	145			

a. R Squared = .055 (Adjusted R Squared = -.008)

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

Πίνακας Π.13. F-test για επίδραση Θέσης

Descriptives

Συναισθηματική Νοημοσύνη

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Υπάλληλος	61	149,5246	19,30251	2,47143	144,5810	154,4682	101,00	210,00
Ελεύθερος Επαγγελματίας	41	152,2439	23,08331	3,60501	144,9579	159,5299	72,00	193,00
Ανώτερη εργασιακή θέση	44	150,7500	16,94742	2,55492	145,5975	155,9025	111,00	188,00
Total	146	150,6575	19,68736	1,62934	147,4372	153,8779	72,00	210,00

Test of Homogeneity of Variances

Συναισθηματική Νοημοσύνη

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,896	2	143	,410

ANOVA

Συναισθηματική Νοημοσύνη

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	181,853	2	90,926	,232	,793
Within Groups	56019,024	143	391,741		
Total	56200,877	145			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Συναισθηματική Νοημοσύνη

	(I) Εργασιακή Θέση	(J) Εργασιακή Θέση	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
LSD	Υπάλληλος	Ελεύθερος Επαγγελματίας	-2,71931	3,99708	,497	-10,6203	5,1817
		Ανώτερη εργασιακή θέση	-1,22541	3,91474	,755	-8,9636	6,5128
	Ελεύθερος Επαγγελματίας	Υπάλληλος	2,71931	3,99708	,497	-5,1817	10,6203
		Ανώτερη εργασιακή θέση	1,49390	4,29626	,729	-6,9985	9,9863
	Ανώτερη εργασιακή θέση	Υπάλληλος	1,22541	3,91474	,755	-6,5128	8,9636
		Ελεύθερος Επαγγελματίας	-1,49390	4,29626	,729	-9,9863	6,9985
Dunnett T3	Υπάλληλος	Ελεύθερος Επαγγελματίας	-2,71931	4,37082	,898	-13,3839	7,9453
		Ανώτερη εργασιακή θέση	-1,22541	3,55466	,980	-9,8537	7,4029
	Ελεύθερος Επαγγελματίας	Υπάλληλος	2,71931	4,37082	,898	-7,9453	13,3839
		Ανώτερη εργασιακή θέση	1,49390	4,41856	,981	-9,2943	12,2821
	Ανώτερη εργασιακή θέση	Υπάλληλος	1,22541	3,55466	,980	-7,4029	9,8537
		Ελεύθερος Επαγγελματίας	-1,49390	4,41856	,981	-12,2821	9,2943

Πίνακας Π.14. F-test για αλληλεπίδραση Προϋπηρεσίας – Φύλου

Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable: Συναισθηματική Νοημοσύ

F	df1	df2	Sig.
,748	5	140	,589

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + ΕργασιακήΘέση + @2. Φύλο + ΕργασιακήΘέση * @2.Φύλο

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Συναισθηματική Νοημοσύνη

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	2839,606 ^a	5	567,921	1,490	,197
Intercept	3138224,848	1	3138224,848	8233,527	,000
ΕργασιακήΘέση	238,951	2	119,476	,313	,731
@2.Φύλο	1949,682	1	1949,682	5,115	,025
ΕργασιακήΘέση * @2. Φύλο	855,685	2	427,843	1,122	,328
Error	53361,271	140	381,152		
Total	3370064,000	146			
Corrected Total	56200,877	145			

a. R Squared = .051 (Adjusted R Squared = .017)

Πίνακας Π.15. t-test για επίδραση Εργασίας Εξ Αποστάσεως

Group Statistics

	Δουλεύετε εξ' αποστάσεως;	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Συναισθηματική Νοημοσύνη	Ναι	27	151,9259	23,00656	4,42762
	Όχι	119	150,3697	18,95260	1,73738

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
Συναισθηματική Νοημοσύνη	Equal variances assumed	,027	,870	,370	144	,712	1,55618	4,20926	-6,76373	9,87609
	Equal variances not assumed			,327	34,443	,746	1,55618	4,75629	-8,10518	11,21754

Πίνακας Π.16. F-test για αλληλεπίδραση Εξ Αποστάσεως – Φύλου

Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable: Συναισθηματική Νοημοσύ

F	df1	df2	Sig.
,504	3	142	,680

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + @6.Δουλεύετεξ' αποστάσεως + @2.Φύλο + @6.Δουλεύετεξ' αποστάσεως * @2.Φύλο

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Συναισθηματική Νοημοσύνη

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	2816,976 ^a	3	938,992	2,498	,062
Intercept	2004835,676	1	2004835,676	5332,819	,000
@6.Δουλεύετεξ' αποστάσεως	26,216	1	26,216	,070	,792
@2.Φύλο	2760,200	1	2760,200	7,342	,008
@6.Δουλεύετεξ' αποστάσεως * @2.Φύλο	999,996	1	999,996	2,660	,105
Error	53383,900	142	375,943		
Total	3370064,000	146			
Corrected Total	56200,877	145			

a. R Squared = .050 (Adjusted R Squared = .030)

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

Πίνακας Π.17. Περιγραφικά στατιστικά παραγόντων συναισθηματικής νοημοσύνης για εργαζόμενους σε ανώτερες θέσεις

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματά μου με λόγια	44	4,523	1,5475	,2333
Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων	44	5,295	1,0908	,1644
Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους	44	5,841	1,1400	,1719
Συνήθως μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματά μου	44	4,750	1,8188	,2742
Γενικά δε βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική	44	5,591	1,4678	,2213
Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους	44	4,773	1,4445	,2178
Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά	44	4,932	1,4043	,2117
Γενικά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω	44	5,023	1,5625	,2356
Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα	44	5,091	1,1972	,1805
Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου	44	4,477	1,5920	,2400
Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων	44	4,614	1,2049	,1817
Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος	44	5,250	1,3830	,2085
Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά	44	5,455	1,4379	,2168
Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις	44	5,409	1,3350	,2013
Γενικά, είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος	44	4,432	1,6481	,2485
Συχνά δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους	44	5,159	1,5241	,2298
Συνήθως μπορώ να «μπω στη θέση του άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματά του	44	4,886	1,4178	,2137
Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου	44	5,864	1,3223	,1993
Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω	44	5,114	1,2979	,1957
Σε γενικές γραμμές, είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου	44	5,295	1,1529	,1738
Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή	44	4,682	1,4749	,2224
Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω	44	4,386	1,6455	,2481
Συχνά, σωματιώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω	44	3,659	1,5393	,2321
Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου	44	5,205	1,2497	,1884
Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο	44	4,727	1,4685	,2214
Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων	44	5,159	1,1195	,1688
Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου	44	5,364	,9667	,1457
Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου	44	5,682	1,3429	,2024
Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις	44	5,705	1,2864	,1939
Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος»	44	4,409	1,5895	,2396

Πίνακας Π.18. t-test παραγόντων συναισθηματικής νοημοσύνης για εργαζόμενους σε ανώτερες θέσεις

	One-Sample Test					
	Test Value = 4					
	t	df	Slg. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματά μου με λόγια	2,241	43	,030	,5227	,052	,993
Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων	7,878	43	,000	1,2955	,964	1,627
Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους	10,711	43	,000	1,8409	1,494	2,188
Συνήθως μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματά μου	2,735	43	,009	,7500	,197	1,303
Γενικά δε βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική	7,190	43	,000	1,5909	1,145	2,037
Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους	3,548	43	,001	,7727	,334	1,212
Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά	4,402	43	,000	,9318	,505	1,359
Γενικά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω	4,342	43	,000	1,0227	,548	1,498
Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα	6,044	43	,000	1,0909	,727	1,455
Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου	1,989	43	,053	,4773	-,007	,961
Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων	3,378	43	,002	,6136	,247	,980
Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος	5,995	43	,000	1,2500	,830	1,670
Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά	6,710	43	,000	1,4545	1,017	1,892
Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις	7,001	43	,000	1,4091	1,003	1,815
Γενικά, είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος	1,738	43	,089	,4318	-,069	,933
Συχνά δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους	5,045	43	,000	1,1591	,696	1,622
Συνήθως μπορώ να «μπω στη θέση του άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματά του	4,147	43	,000	,8864	,455	1,317
Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου	9,349	43	,000	1,8636	1,462	2,266
Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω	5,692	43	,000	1,1136	,719	1,508
Σε γενικές γραμμές, είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου	7,453	43	,000	1,2955	,945	1,646
Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή	3,066	43	,004	,6818	,233	1,130
Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω	1,557	43	,127	,3864	-,114	,887
Συχνά, σωματιώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω	-1,469	43	,149	-,3409	-,809	,127
Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου	6,393	43	,000	1,2045	,825	1,584
Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο	3,285	43	,002	,7273	,281	1,174
Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων	6,868	43	,000	1,1591	,819	1,499
Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου	9,357	43	,000	1,3636	1,070	1,658
Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου	8,307	43	,000	1,6818	1,274	2,090
Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις	8,789	43	,000	1,7045	1,313	2,096
Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος»	1,707	43	,095	,4091	-,074	,892

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

Πίνακας Π.19. t-test συναισθηματικής νοημοσύνης για εργαζόμενους σε ανώτερες θέσεις

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Συναισθηματική Νοημοσύνη	44	150,7500	16,94742	2,55492

One-Sample Test

	Test Value = 120					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Συναισθηματική Νοημοσύνη	12,036	43	,000	30,75000	25,5975	35,9025

One-Sample Test

	Test Value = 160					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Συναισθηματική Νοημοσύνη	-3,620	43	,001	-9,25000	-14,4025	-4,0975

Πίνακας Π.20. Έλεγχος κανονικότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης για εργαζόμενους σε ανώτερες θέσεις

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Συναισθηματική Νοημοσύνη
N		44
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	150,7500
	Std. Deviation	16,94742
Most Extreme Differences	Absolute	,075
	Positive	,062
	Negative	-,075
Test Statistic		,075
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

Πίνακας Π.21. t-test για επίδραση φύλου για εργαζόμενους σε ανώτερες θέσεις

Group Statistics

	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Συναισθηματική Νοημοσύνη	Άντρες	26	156,7308	15,98138	3,13421
	Γυναίκες	18	142,1111	14,73646	3,47342

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
Συναισθηματική Νοημοσύνη										
	Equal variances assumed	,266	,609	3,078	42	,004	14,61966	4,74944	5,03491	24,20441
	Equal variances not assumed			3,125	38,567	,003	14,61966	4,67845	5,15321	24,08611

Πίνακας Π.22. F-test για επίδραση Ηλικίας για εργαζόμενους σε ανώτερες θέσεις

Descriptives

Συναισθηματική Νοημοσύνη

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
20-29	5	148,2000	23,76342	10,62732	118,6938	177,7062	111,00	173,00
30-39	27	150,1111	15,75127	3,03133	143,8801	156,3421	111,00	188,00
40-49	6	163,0000	15,47902	6,31928	146,7558	179,2442	133,00	174,00
50+	6	143,5000	15,38506	6,28092	127,3544	159,6456	130,00	167,00
Total	44	150,7500	16,94742	2,55492	145,5975	155,9025	111,00	188,00

Test of Homogeneity of Variances

Συναισθηματική Νοημοσύνη

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,302	3	40	,824

ANOVA

Συναισθηματική Νοημοσύνη

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1259,283	3	419,761	1,514	,226
Within Groups	11090,967	40	277,274		
Total	12350,250	43			

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Συναισθηματική Νοημοσύνη

	(I) Ηλικία	(J) Ηλικία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
LSD	20-29	30-39	-1,91111	8,10705	,815	-18,2961	14,4738
		40-49	-14,80000	10,08302	,150	-35,1785	5,5785
		50+	4,70000	10,08302	,644	-15,6785	25,0785
	30-39	20-29	1,91111	8,10705	,815	-14,4738	18,2961
		40-49	-12,88889	7,51544	,094	-28,0782	2,3004
		50+	6,61111	7,51544	,384	-8,5782	21,8004
	40-49	20-29	14,80000	10,08302	,150	-5,5785	35,1785
		30-39	12,88889	7,51544	,094	-2,3004	28,0782
		50+	19,50000*	9,61378	,049	,0698	38,9302
	50+	20-29	-4,70000	10,08302	,644	-25,0785	15,6785
		30-39	-6,61111	7,51544	,384	-21,8004	8,5782
		40-49	-19,50000*	9,61378	,049	-38,9302	-,0698
Dunnett T3	20-29	30-39	-1,91111	11,05120	1,000	-46,6123	42,7901
		40-49	-14,80000	12,36420	,783	-58,5878	28,9878
		50+	4,70000	12,34463	,999	-39,0744	48,4744
	30-39	20-29	1,91111	11,05120	1,000	-42,7901	46,6123
		40-49	-12,88889	7,00873	,419	-36,8835	11,1057
		50+	6,61111	6,97417	,903	-17,2371	30,4593
	40-49	20-29	14,80000	12,36420	,783	-28,9878	58,5878
		30-39	12,88889	7,00873	,419	-11,1057	36,8835
		50+	19,50000	8,90973	,247	-9,0049	48,0049
	50+	20-29	-4,70000	12,34463	,999	-48,4744	39,0744
		30-39	-6,61111	6,97417	,903	-30,4593	17,2371
		40-49	-19,50000	8,90973	,247	-48,0049	9,0049

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Πίνακας Π.23. F-test για επίδραση Εκπαίδευσης για εργαζόμενους σε ανώτερες θέσεις

Descriptives

Συναισθηματική Νοημοσύνη

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Απόφοιτος/η Λυκείου	3	162,0000	10,44031	6,02771	136,0648	187,9352	155,00	174,00
Απόφοιτος/η ΑΕΙ/ΤΕΙ	15	145,2667	18,25403	4,71317	135,1579	155,3754	111,00	173,00
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	20	152,2000	15,98552	3,57447	144,7185	159,6815	111,00	188,00
Κάτοχος Διδακτορικού	6	154,0000	18,30847	7,47440	134,7864	173,2136	131,00	171,00
Total	44	150,7500	16,94742	2,55492	145,5975	155,9025	111,00	188,00

Test of Homogeneity of Variances

Συναισθηματική Νοημοσύνη

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,758	3	40	,524

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

ANOVA

Συναισθηματική Νοημοσύνη

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	936,117	3	312,039	1,094	,363
Within Groups	11414,133	40	285,353		
Total	12350,250	43			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Συναισθηματική Νοημοσύνη

	(I) Επίπεδο Εκπαίδευσης	(J) Επίπεδο Εκπαίδευσης	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
LSD	Απόφοιτος/η Λυκείου	Απόφοιτος/η ΑΕΙ/ΤΕΙ	16,73333	10,68369	,125	-4,8592	38,3259
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού	9,80000	10,45875	,354	-11,3379	30,9379
		Κάτοχος Διδακτορικού	8,00000	11,94473	,507	-16,1412	32,1412
	Απόφοιτος/η ΑΕΙ/ΤΕΙ	Απόφοιτος/η Λυκείου	-16,73333	10,68369	,125	-38,3259	4,8592
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού	-6,93333	5,76985	,237	-18,5946	4,7280
		Κάτοχος Διδακτορικού	-8,73333	8,15981	,291	-25,2249	7,7583
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	Απόφοιτος/η Λυκείου	-9,80000	10,45875	,354	-30,9379	11,3379
		Απόφοιτος/η ΑΕΙ/ΤΕΙ	6,93333	5,76985	,237	-4,7280	18,5946
		Κάτοχος Διδακτορικού	-1,80000	7,86299	,820	-17,6917	14,0917
	Κάτοχος Διδακτορικού	Απόφοιτος/η Λυκείου	-8,00000	11,94473	,507	-32,1412	16,1412
		Απόφοιτος/η ΑΕΙ/ΤΕΙ	8,73333	8,15981	,291	-7,7583	25,2249
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού	1,80000	7,86299	,820	-14,0917	17,6917
Dunnett T3	Απόφοιτος/η Λυκείου	Απόφοιτος/η ΑΕΙ/ΤΕΙ	16,73333	7,65162	,312	-13,4984	46,9650
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού	9,80000	7,00787	,680	-22,6428	42,2428
		Κάτοχος Διδακτορικού	8,00000	9,60208	,941	-26,0742	42,0742
	Απόφοιτος/η ΑΕΙ/ΤΕΙ	Απόφοιτος/η Λυκείου	-16,73333	7,65162	,312	-46,9650	13,4984
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού	-6,93333	5,91530	,805	-23,6047	9,7381
		Κάτοχος Διδακτορικού	-8,73333	8,83632	,889	-37,4711	20,0045
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	Απόφοιτος/η Λυκείου	-9,80000	7,00787	,680	-42,2428	22,6428
		Απόφοιτος/η ΑΕΙ/ΤΕΙ	6,93333	5,91530	,805	-9,7381	23,6047
		Κάτοχος Διδακτορικού	-1,80000	8,28514	1,000	-30,2095	26,6095
	Κάτοχος Διδακτορικού	Απόφοιτος/η Λυκείου	-8,00000	9,60208	,941	-42,0742	26,0742
		Απόφοιτος/η ΑΕΙ/ΤΕΙ	8,73333	8,83632	,889	-20,0045	37,4711
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού	1,80000	8,28514	1,000	-26,6095	30,2095

Πίνακας Π.24. F-test για επίδραση Προϋπηρεσίας για εργαζόμενους σε ανώτερες θέσεις

Descriptives

Συναισθηματική Νοημοσύνη

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1-5	6	141,6667	18,48964	7,54836	122,2630	161,0704	111,00	164,00
6-10	9	156,7778	10,76775	3,58925	148,5010	165,0546	143,00	174,00
11-15	16	149,6875	18,46336	4,61584	139,8491	159,5259	111,00	188,00
16-20	5	155,4000	18,87591	8,44156	131,9625	178,8375	133,00	174,00
20+	8	150,0000	17,81653	6,29909	135,1050	164,8950	130,00	173,00
Total	44	150,7500	16,94742	2,55492	145,5975	155,9025	111,00	188,00

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

Test of Homogeneity of Variances

Συναισθηματική Νοημοσύνη

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,016	4	39	,411

ANOVA

Συναισθηματική Νοημοσύνη

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	952,724	4	238,181	,815	,523
Within Groups	11397,526	39	292,244		
Total	12350,250	43			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Συναισθηματική Νοημοσύνη

	(I) Εργασιακή Εμπειρία	(J) Εργασιακή Εμπειρία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
LSD	1-5	6-10	-15,11111	9,00994	,102	-33,3354	3,1132
		11-15	-8,02083	8,18368	,333	-24,5739	8,5322
		16-20	-13,73333	10,35163	,192	-34,6715	7,2048
		20+	-8,33333	9,23244	,372	-27,0077	10,3410
	6-10	1-5	15,11111	9,00994	,102	-3,1132	33,3354
		11-15	7,09028	7,12298	,326	-7,3173	21,4979
		16-20	1,37778	9,53522	,886	-17,9090	20,6646
		20+	6,77778	8,30675	,419	-10,0242	23,5798
	11-15	1-5	8,02083	8,18368	,333	-8,5322	24,5739
		6-10	-7,09028	7,12298	,326	-21,4979	7,3173
		16-20	-5,71250	8,75866	,518	-23,4286	12,0036
		20+	-,31250	7,40242	,967	-15,2853	14,6603
	16-20	1-5	13,73333	10,35163	,192	-7,2048	34,6715
		6-10	-1,37778	9,53522	,886	-20,6646	17,9090
		11-15	5,71250	8,75866	,518	-12,0036	23,4286
		20+	5,40000	9,74574	,583	-14,3126	25,1126
	20+	1-5	8,33333	9,23244	,372	-10,3410	27,0077
		6-10	-6,77778	8,30675	,419	-23,5798	10,0242
		11-15	,31250	7,40242	,967	-14,6603	15,2853
		16-20	-5,40000	9,74574	,583	-25,1126	14,3126
Dunnnett T3	1-5	6-10	-15,11111	8,35826	,569	-46,5302	16,3079
		11-15	-8,02083	8,84781	,978	-39,4301	23,3884
		16-20	-13,73333	11,32421	,893	-54,4407	26,9740
		20+	-8,33333	9,83140	,987	-41,9534	25,2867
	6-10	1-5	15,11111	8,35826	,569	-16,3079	46,5302
		11-15	7,09028	5,84711	,909	-10,8713	25,0518
		16-20	1,37778	9,17293	1,000	-36,6584	39,4139
		20+	6,77778	7,24992	,976	-17,7670	31,3226
	11-15	1-5	8,02083	8,84781	,978	-23,3884	39,4301
		6-10	-7,09028	5,84711	,909	-25,0518	10,8713
		16-20	-5,71250	9,62112	,999	-43,0300	31,6050
		20+	-,31250	7,80926	1,000	-25,6207	24,9957
	16-20	1-5	13,73333	11,32421	,893	-26,9740	54,4407
		6-10	-1,37778	9,17293	1,000	-39,4139	36,6584
		11-15	5,71250	9,62112	,999	-31,6050	43,0300
		20+	5,40000	10,53274	1,000	-32,8533	43,6533
	20+	1-5	8,33333	9,83140	,987	-25,2867	41,9534
		6-10	-6,77778	7,24992	,976	-31,3226	17,7670
		11-15	,31250	7,80926	1,000	-24,9957	25,6207
		16-20	-5,40000	10,53274	1,000	-43,6533	32,8533

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση. Εφαρμογή και Θεωρία.

Πίνακας Π.25. F-test για αλληλεπίδραση Ηλικίας – Εργασιακής Εμπειρίας για εργαζόμενους σε ανώτερες θέσεις

Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable: Συναισθηματική Νοημοσύ

F	df1	df2	Sig.
1,124	8	35	,371

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Ηλικία + @4.
ΕργασιακήΕμπειρία + Ηλικία * @4.
ΕργασιακήΕμπειρία

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Συναισθηματική Νοημοσύνη

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	2360,539 ^a	8	295,067	1,034	,430
Intercept	639305,279	1	639305,279	2239,873	,000
Ηλικία	1394,223	3	464,741	1,628	,200
@4.ΕργασιακήΕμπειρία	1066,079	4	266,520	,934	,456
Ηλικία * @4. ΕργασιακήΕμπειρία	13,410	1	13,410	,047	,830
Error	9989,711	35	285,420		
Total	1012275,000	44			
Corrected Total	12350,250	43			

a. R Squared = .191 (Adjusted R Squared = .006)

Πίνακας Π.26. t-test για επίδραση Εργασίας Εξ Αποστάσεως για εργαζόμενους σε ανώτερες θέσεις

Group Statistics

	Δουλεύετε εξ' αποστάσεως;	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Συναισθηματική Νοημοσύνη	Ναι	11	151,3636	13,42589	4,04806
	Όχι	33	150,5455	18,15057	3,15961

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
Συναισθηματική Νοημοσύνη										
	Equal variances assumed	,921	,343	,137	42	,892	,81818	5,96883	-11,22740	12,86377
	Equal variances not assumed			,159	23,205	,875	,81818	5,13516	-9,79954	11,43590

Πίνακας Π.27. Φύλο

		Φύλο			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άντρες	70	47,9	47,9	47,9
	Γυναίκες	76	52,1	52,1	100,0
Total		146	100,0	100,0	

Πίνακας Π.28. Ηλικία

		Ηλικία			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-29	32	21,9	21,9	21,9
	30-39	83	56,8	56,8	78,8
	40-49	14	9,6	9,6	88,4
	50-59	15	10,3	10,3	98,6
	60+	2	1,4	1,4	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

Πίνακας Π.29. Επίπεδο εκπαίδευσης

		Επίπεδο Εκπαίδευσης			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απόφοιτος/η Λυκείου	17	11,6	11,6	11,6
	Απόφοιτος/η ΑΕΙ /ΤΕΙ	62	42,5	42,5	54,1
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	59	40,4	40,4	94,5
	Κάτοχος Διδακτορικού	8	5,5	5,5	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

Πίνακας Π.30. Εργασιακή εμπειρία

		Εργασιακή Εμπειρία			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5	37	25,3	25,3	25,3
	6-10	33	22,6	22,6	47,9
	11-15	37	25,3	25,3	73,3
	16-20	16	11,0	11,0	84,2
	20+	23	15,8	15,8	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

Πίνακας Π.31. Θέση

		Εργασιακή Θέση			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υπάλληλος	52	35,6	35,6	35,6
	Εκπαιδευτικός	9	6,2	6,2	41,8
	Ελεύθερος Επαγγελματίας	41	28,1	28,1	69,9
	Διευθυντής	36	24,7	24,7	94,5
	Γενικός Διευθυντής	6	4,1	4,1	98,6
	Πρόεδρος	2	1,4	1,4	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

Πίνακας Π.32. Εργασία εξ αποστάσεως

		Δουλεύετε εξ' αποστάσεως;			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	27	18,5	18,5	18,5
	Όχι	119	81,5	81,5	100,0
Total		146	100,0	100,0	

		Αν απαντήσατε ναι, δουλεύετε εξ' αποστάσεως			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λιγότερο από το 1/5 του πλήρους ωραρίου	12	8,2	46,2	46,2
	Ημιαπασχόληση	3	2,1	11,5	57,7
	Πλήρης Απασχόληση	11	7,5	42,3	100,0
	Total	26	17,8	100,0	
Missing	System	120	82,2		
Total		146	100,0		