

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη και ο Ρόλος της στην Ηγεσία, τη Διοίκηση και το Ανθρώπινο Δυναμικό των Οργανισμών Υγείας.

Απόστολος Ευκαρπίδης

2009

ISBN: 978-960-93-7270-1
10/7/2015

Copyright © Απόστολος Ευκαρπίδης, 2009
Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

1. ΠΕΡΙΛΗΨΗ

1.1. Εισαγωγή:

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι άμεσα συσχετιζόμενη με την οργανωσιακή ανάπτυξη και εξέλιξη των ανθρώπινων πόρων, επειδή προβάλλει ένα νέο τρόπο αντίληψης και αποδοχής των ανθρώπινων συμπεριφορών, μοντέλων διοίκησης, διαπροσωπικών σχέσεων και γενικών αντιλήψεων.

Τα δημόσια νοσοκομεία βάσει της οργανωτικής αλλά και της λειτουργικής τους δομής, αποτελούνται από υπηρεσίες που δεν είναι αυτόνομες και αποκομμένες η μία από την άλλη, το έργο της μιας επηρεάζει το έργο της άλλης, ενώ αδυναμίες της μιας επηρεάζουν αναπόφευκτα και τις υπόλοιπες.

1.2. Σκοποί:

- Η διερεύνηση του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης στην κάθε επαγγελματική κατηγορία που εργάζεται στο Γενικό Νοσοκομείο Σύρου.
- Η απόδοση συγκριτικών στοιχείων των διαφορών μεταξύ των κατηγοριών
- Η εμφάνιση των παραγόντων που σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη που χρειάζονται βελτίωση ανά επαγγελματική κατηγορία

1.3. Υλικό και Μέθοδος:

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε στο Γενικό Νοσοκομείο Σύρου τους μήνες Απρίλιο έως και Ιούλιο του 2009, αφού εγκρίθηκε η εκπόνησή της από το Επιστημονικό Συμβούλιο του νοσοκομείου. Το δείγμα της παρούσας μελέτης αποτέλεσαν υπάλληλοι της ιατρικής, της νοσηλευτικής, της διοικητικής και της τεχνικής υπηρεσίας του Γενικού Νοσοκομείου Σύρου.

Τη βάση για τη συλλογή των δεδομένων στην εργασία αυτή αποτέλεσε το ερωτηματολόγιο των Goleman Boyatzis & Rhee, «Emotional Competence Inventory (ECI)», το οποίο αναπτύχθηκε το 1999 και εφαρμόζεται σε περιβάλλον οργανισμών (Παράρτημα 1).

1.4. Αποτελέσματα:

Με τη βοήθεια του στατιστικού κριτηρίου χ^2 διερευνήθηκε η σχέση μεταξύ των επαγγελματιών (διοικητικό- νοσηλευτικό και ιατρικό προσωπικό) και ανεβρέθηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις ανάμεσα στις επαγγελματικές κατηγορίες των εργαζόμενων στο νοσοκομείο.

1.5. Περιορισμοί της μελέτης:

Σοβαρό έλλειμμα για την κατά το δυνατό ισχυρότερη τεκμηρίωση των αποτελεσμάτων της μελέτης είναι το γεγονός της έλλειψης παρόμοιων μελετών στα δημόσια νοσοκομεία και της σύγκρισης μεταξύ των. Η μελέτη είναι πιλοτική και ευελπιστεί να προσδώσει ενδιαφέρον και έναυσμα για την διενέργεια νέων ερευνών.

1.6. Συζήτηση - Συμπεράσματα:

Στους χώρους των δημόσιων νοσοκομείων οι διευθύνσεις που απαρτίζουν τους οργανισμούς των νοσοκομείων δεν είναι αυτόνομες και αποκομμένες η μία από την άλλη, ενώ το έργο της μιας επηρεάζει το έργο της άλλης και οι αδυναμίες της μιας επηρεάζουν αναπόφευκτα και τις υπόλοιπες.

Από τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης διαφάνηκε η έντονη διαφορά μεταξύ των επαγγελματικών κλάδων στη διαχείριση των εργασιών τους με συναισθηματική νοημοσύνη, κάτι που έχει επίδραση κυρίως στα ποιοτικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών που παράγουν και προσφέρουν.

Λέξεις κλειδιά: Συναισθηματική νοημοσύνη, συναισθηματικές ικανότητες, κοινωνικές δεξιότητες, επιρροή, ομαδικός δείκτης νοημοσύνης

2. ΚΥΡΙΟ ΜΕΡΟΣ

2.1. Εισαγωγή:

Η ανθρώπινη φύση είναι πολύπλοκη, πολυσύνθετη και πολυδιάστατη. Κάθε απόπειρα να την ερμηνεύσουμε μονοδιάστατα είναι μερική και επομένως ελλιπής.

Η συμβατική θεώρηση της επιστήμης της Διοίκησης όπως αναπτύχθηκε στις αρχές του προηγούμενου αιώνα, έχοντας δώσει το βάρος της στη «λογική» των ατόμων και στο κατά πόσο λαμβάνουν αυτά αποφάσεις ορθολογικές, ερμήνευσε μόνο μερικώς τη συμπεριφορά των ατόμων.

Ήδη από το 1973, ο ρόλος του Δείκτη Νοημοσύνης και των καθαρά γνωστικών ικανοτήτων στην επιτυχία, είχε αρχίσει να αμφισβητείται. Στην εργασία του David MacClelland, καθηγητή του πανεπιστημίου του Harvard, με τίτλο «Testing the Competence Rather than Intelligence» (Μετρώντας την ικανότητα αντί για τη νοημοσύνη), υποστηριζόταν ότι η παραδοσιακή ακαδημαϊκή – σχολική ικανότητα, οι βαθμοί στο σχολείο οι διάφορες περγαμινές και τα πτυχία, δεν ήταν αρκετά για να προβλέψουν πόσο καλή θα ήταν η επίδοση των ανθρώπων στην εργασία ή πόσο θα πετύχαιναν στη ζωή τους.

Αντίθετα μια ομάδα ειδικών ικανοτήτων όπως η αυτοπειθαρχία, η πρωτοβουλία και η ικανότητα να κατανοεί κανείς τα συναισθήματα των άλλων, αποδείχτηκε ότι έκαναν τους πιο πετυχημένους να ξεχωρίζουν από τους υπόλοιπους (Goleman, 2000-a: 40).

Ο όρος «συναισθηματική νοημοσύνη» εισήχθη επίσημα το 1990 από δύο Αμερικανούς καθηγητές, τον John Mayer (New Hampshire) και Peter Salovey (Yale), οι οποίοι είχαν ανακαλύψει ότι κάποιοι άνθρωποι είναι ικανότεροι από άλλους στην αναγνώριση των συναισθημάτων που έχουν οι ίδιοι ή άλλοι γύρω τους.

Ο ορισμός που δίνουμε στη συναισθηματική νοημοσύνη είναι «η ικανότητα να επεξεργάζεται κανείς συναισθηματικές πληροφορίες. Δηλαδή να αντιλαμβάνεται, να απορροφά, να αναλύει, να κατανοεί, να ελέγχει και να έχει την ικανότητα να ρυθμίζει τα συναισθήματά του, έτσι ώστε να προάγει της συναισθηματική του ανάπτυξη» (Salovey & Mayer, 1990).

Ο ρόλος των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο και κυρίως της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι από τα βασικά θέματα που απασχολούν το σύγχρονο μάνατζμεντ. Σύγχρονοι όροι με σημειολογική σημασία που στοχεύουν στο συναίσθημα, όπως «διοικώντας με την καρδιά», «η τέχνη της επιρροής», «ομαδικός νους», «ομαδικός δείκτης νοημοσύνης», ολοένα και περισσότερο κατακλύζουν την ελληνική και ξένη επιστημονική αρθρογραφία, προσδίδοντας το στίγμα του νέου προσανατολισμού της επιστημονικής έρευνας.

Ωστόσο, σημαντικό σημείο εκκίνησης που πυροδότησε την εκδήλωση του ενδιαφέροντος του χώρου αυτού ήταν η συγγραφή του πρώτου βιβλίου του Daniel Goleman σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι άμεσα συσχετιζόμενη με την οργανωσιακή ανάπτυξη και εξέλιξη των ανθρώπινων πόρων, επειδή προβάλλει ένα νέο τρόπο αντίληψης και αποδοχής των ανθρώπινων συμπεριφορών, μοντέλων διοίκησης, διαπροσωπικών σχέσεων και γενικών αντιλήψεων.

Ιδιαίτερα στις δημόσιες υπηρεσίες των οποίων τα εκτελεστικά όργανα είναι οι δημόσιοι υπάλληλοι, παρουσιάζεται το φαινόμενο της πτώσης της ποιότητας, της ακαταστασίας στη λειτουργία τους, καθώς και της προχειρότητας στην αντιμετώπιση των προβλημάτων.

Γενεσιουργά αίτια των καταστάσεων αυτών είναι διάφοροι μηχανισμοί που έχουν αναπτυχθεί και παρατηρούνται στις δημόσιες υπηρεσίες. Τέτοιοι μηχανισμοί φαίνεται να είναι η χαλαρή οργάνωση, η νοοτροπία και το γενικότερο κλίμα συμπεριφοράς που αναπτύσσεται.

Τα δημόσια νοσοκομεία βάσει της οργανωτικής αλλά και της λειτουργικής τους δομής, αποτελούνται από υπηρεσίες που δεν είναι αυτόνομες και αποκομμένες η μία από την άλλη, το έργο της μιας επηρεάζει το έργο της άλλης, ενώ αδυναμίες της μιας επηρεάζουν αναπόφευκτα και τις υπόλοιπες.

Οι υπηρεσίες παρουσιάζουν έντονη αδυναμία να μπορέσουν να συντονιστούν στους κοινούς στόχους του οργανισμού, δημιουργώντας διαφορετικές προσδοκίες αλλά και προοπτικές για την κάθε επαγγελματική κατηγορία.

Σε κάθε περίπτωση, το κλίμα έντασης που ούτως ή αλλιώς πλαισιώνει το χώρο του νοσοκομείου, καθώς και οι διαφορετικοί προσανατολισμοί, δημιουργούν την εικόνα μιας εργασίας ιδιαίτερα υψηλής έντασης που θέτει σε κίνδυνο και υποθάλλει την καλλιέργεια, τη βελτίωση και την υιοθέτηση των δεξιοτήτων εκείνων της συναισθηματικής νοημοσύνης.

2.2. Σκοποί:

- Η διερεύνηση του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης στην κάθε επαγγελματική κατηγορία που εργάζεται στο Γενικό Νοσοκομείο Σύρου.
- Η απόδοση συγκριτικών στοιχείων των διαφορών μεταξύ των κατηγοριών, και
- Η εμφάνιση των παραγόντων που σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη που χρειάζονται βελτίωση ανά επαγγελματική κατηγορία

2.3. Υλικό και μέθοδος

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο Γενικό Νοσοκομείο Σύρου. Η συλλογή των δεδομένων με τη βοήθεια των ερωτηματολογίων έγινε τους μήνες Απρίλιο έως και Ιούλιο του 2009. Παρά το γεγονός ότι γινόταν η παράκληση να επιστραφεί το ερωτηματολόγιο συμπληρωμένο εντός λίγων ημερών, αυτό σε πολλές περιπτώσεις δεν κατέστη δυνατό.

Για να πραγματοποιηθεί η παρούσα εργασία εντός του χώρου του νοσοκομείου κατατέθηκε αίτηση προς το επιστημονικό συμβούλιο του νοσοκομείου στις 5/3/2009, η οποία συνοδευόταν από το ερευνητικό πρωτόκολλο, ενώ η έγκρισή από το συμβούλιο δόθηκε στις 18/3/2009. Το δείγμα της παρούσας μελέτης αποτέλεσαν υπάλληλοι της ιατρικής, της νοσηλευτικής, της διοικητικής και της τεχνικής υπηρεσίας του Γενικού Νοσοκομείου Σύρου.

Οι συμμετέχοντες ήταν υπάλληλοι του Γενικού Νοσοκομείου Σύρου και ανήκαν στις τρεις υπηρεσίες του: την ιατρική, τη νοσηλευτική και τη διοικητική υπηρεσία. Συγκεκριμένα το δείγμα αποτέλεσαν 132 άτομα, εκ των οποίων 23 υπάλληλοι της ιατρικής υπηρεσίας (17%), 29 υπάλληλοι της διοικητικής υπηρεσίας (22%) και 80 υπάλληλοι της νοσηλευτικής υπηρεσίας (61%).

2.3.1 Περιγραφή ερωτηματολογίου

Τη βάση για τη συλλογή των δεδομένων στην εργασία αυτή αποτέλεσε το ερωτηματολόγιο των Goleman Boyatzis & Rhee, «Emotional Competence Inventory (ECI)», το οποίο αναπτύχθηκε το 1999 (Παράρτημα 1).

Το ερωτηματολόγιο δίνει πληροφορίες για τις δεξιότητες των ατόμων που σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη και είναι κατασκευασμένο για να χρησιμοποιείται σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Παράλληλα δίνει τη δυνατότητα εμφάνισης των σημείων που χρειάζονται βελτίωση, παρέχοντας συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικά με τις συναισθηματικές δεξιότητες των ατόμων και προβλέποντας την εργασιακή τους απόδοση.

Η κλίμακα που χρησιμοποιείται είναι τύπου Likert πέντε διαβαθμίσεων και πιο συγκεκριμένα:
α) Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι, β) Σπάνια γίνεται αυτό, γ) Μερικές φορές, δ) Συχνά, ε) Πάντα λειτουργώ έτσι.

Το (ECI) αποτελείται από 72 ερωτήσεις που διερευνούν 5 ξεχωριστούς παράγοντες, οι οποίοι με τη σειρά τους διερευνώνται μέσα από 24 υποπαράγοντες, όπως αυτοί ανιχνεύονται από συγκεκριμένη ομάδα ερωτήσεων.

Συγκεκριμένα:

1. Ο παράγοντας της «Αυτοεπίγνωση» διερευνάται μέσα από τους εξής υποπαράγοντες:

➤ Συναισθηματική αυτοεπίγνωση	ερωτήσεις	16,18,45
➤ Ακριβής αυτοαξιολόγηση		8,14,25
➤ Αυτοπεποίθηση		3,13,58

2. Ο παράγοντας της «Αυτοδιαχείρισης» διερευνάται μέσα από τους εξής υποπαράγοντες:

➤ Αυτοέλεγχος	ερωτήσεις	20,44,50
➤ Ολοκλήρωση στόχων		5,12,21
➤ Πρωτοβουλία, από τις ερωτήσεις		15,33,70
➤ Αξιοπιστία		17,35,6
➤ Ευσυνειδησία		2,29,64
➤ Προσαρμοστικότητα		23,40,60
➤ Αισιοδοξία		26, 42, 65

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη και ο Ρόλος της στην Ηγεσία, τη Διοίκηση,
στο Ανθρώπινο Δυναμικό των Οργανισμών Υγείας

3. Ο παράγοντας της «Κοινωνικής επίγνωσης» διερευνάται μέσα από τους εξής υποπαράγοντες:

➤ Ενσυναίσθηση	ερωτήσεις	4,54,56
➤ Προσανατολισμός προς εξυπηρέτηση		7,51,66
➤ Επιχειρησιακή επίγνωση		10,30,48
➤ Διαπολιτισμική επίγνωση		32,43,52

4. Ο παράγοντας της «Διαχείρισης διαπροσωπικών σχέσεων» διερευνάται μέσα από τους εξής υποπαράγοντες:

➤ Ηγεσία	ερωτήσεις	1,22,52
➤ Επικοινωνία		24,39,41
➤ Διαχείριση συγκρούσεων		11,69,71
➤ Διευκόλυνση αλλαγών		9,67,68
➤ Επιρροή		31,37, 59
➤ Ανάπτυξη άλλων		36,53,72
➤ Ανάπτυξη δεσμών		34,47,57
➤ Ομαδικότητα και συνεργασία		6,49,63

5. Ο παράγοντας της «Γνωστικής σκέψης» διερευνάται μέσα από τους εξής υποπαράγοντες:

➤ Συστηματική σκέψη	ερωτήσεις	28,46,62
➤ Αναγνώριση παρόμοιων καταστάσεων		19,38,55

2.3.2 Αξιοπιστία ερωτηματολογίου

Ο συντελεστής αξιοπιστίας α – Cronbach βρέθηκε ιδιαίτερα υψηλός (0,924). Αυτό σημαίνει ότι η μέτρηση είναι συνεπής, το ερωτηματολόγιο πλήρως αξιοποιήσιμο και τα αποτελέσματα αξιόπιστα.

2.3.3 Εγκυρότητα ερωτηματολογίου

Σημαντικότατο ρόλο για την αξιολόγηση της εγκυρότητας παίζει η ύπαρξη μιας σοβαρής θεωρητικής βάσης. (Αλεξόπουλος, 2004: 31) Στο παρόν ερωτηματολόγιο τούτο ισχύει, καθώς η απεικόνιση των πέντε παραγόντων της συναισθηματικής νοημοσύνης κατά τον Goleman, διενεργείται μέσα από την ισομερή εκπροσώπηση όλων των υποπαραγόντων που διερευνούνται

από τουλάχιστον τρεις ερωτήσεις ο καθένας. Τούτο σημαίνει ότι το ερωτηματολόγιο καλύπτει όλο το φάσμα της έννοιας που μελετάει.

2.3.4 Στατιστική ανάλυση

Έγινε κωδικοποίηση των στοιχείων που συλλέχθηκαν με τα ερωτηματολόγια, και ακολούθως έγινε η μεταφορά τους σε ηλεκτρονικό υπολογιστή. Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων μας χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS (V. 11.22) και το Excel της Microsoft Office.

Με τη βοήθεια του στατιστικού κριτηρίου χ^2 διερευνήθηκε η σχέση μεταξύ των επαγγελματιών (ιατρών, νοσηλευτών και διοικητικών) και των απαντήσεών τους. Με τον έλεγχο Takey (ANOVA / POST –HOC) διερευνήθηκε η διαφορά των μέσων ηλικιών μεταξύ διοικητικού, νοσηλευτικού και ιατρικού προσωπικού και καταγράφηκαν τα αποτελέσματα.

Η διερεύνηση της κατάταξης των επαγγελματιών στους 5 παράγοντες που απαρτίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη, σύμφωνα με το μοντέλο που χρησιμοποιήθηκε, δηλαδή α) την αυτοεπίγνωση, β) την αυτοδιαχείριση, γ) την κοινωνική επίγνωση, δ) την διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων και ε) τη γνωστική σκέψη, έγινε σύμφωνα με τις σταθμισμένες τιμές – Z σύμφωνα με την εξής διαδικασία: αρχικά αθροίστηκαν οι τιμές των απαντήσεων που έδωσε η κάθε ομάδα επαγγελματιών σύμφωνα με την κλίμακα Likert (αθροιστικό μοντέλο), στη συνέχεια οι τιμές αυτές σταθμίστηκαν και μετατράπηκαν σε τιμές – Z.

2.4. Αποτελέσματα

Με τη βοήθεια του στατιστικού κριτηρίου χ^2 διερευνήθηκε η σχέση μεταξύ των επαγγελματιών (διοικητικό- νοσηλευτικό και ιατρικό προσωπικό), μεταξύ του φύλου και μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης και ανεβρέθηκαν ισχυρά στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις.

Κατά τη διερεύνηση της κατάταξης των επαγγελματιών στους 5 παράγοντες που απαρτίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη, σύμφωνα με το μοντέλο που χρησιμοποιήθηκε, δηλαδή α) στην αυτοεπίγνωση, β) την αυτοδιαχείριση, γ) την κοινωνική επίγνωση, δ) την διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων και ε) τη γνωστική σκέψη, η επαγγελματική κατηγορία των νοσηλευτών βρέθηκε να καταλαμβάνει την πρώτη θέση σε τρεις παράγοντες και συγκεκριμένα α) στην αυτοεπίγνωση, β) στην κοινωνική επίγνωση και γ) στη γνωστική σκέψη.

Η επαγγελματική κατηγορία των γιατρών βρέθηκε να καταλαμβάνει την πρώτη θέση στον παράγοντα της αυτοδιαχείρισης, και τέλος, η επαγγελματική κατηγορία των διοικητικών υπαλλήλων βρέθηκε να καταλαμβάνει την πρώτη θέση στον παράγοντα της διαχείρισης των διαπροσωπικών σχέσεων.

2.5. Συζήτηση - Περιορισμοί της μελέτης - Συμπεράσματα

Στους χώρους των δημόσιων νοσοκομείων οι υπηρεσίες οφείλουν να παρέχονται με απόλυτη ακρίβεια και συνέπεια, καθώς το αγαθό της υγείας ή της απομάκρυνσης της ασθένειας παραμένει αδιαπραγμάτευτο κοινωνικό αγαθό.

Οι υπηρεσίες που απαρτίζουν τους οργανισμούς των νοσοκομείων δεν είναι αυτόνομες και αποκομμένες η μία από την άλλη, ενώ το έργο της μιας επηρεάζει το έργο της άλλης και οι αδυναμίες της μιας επηρεάζουν αναπόφευκτα και τις υπόλοιπες. Από τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης διαφάνηκε η έντονη διαφορά μεταξύ των επαγγελματιών υγείας στην διαχείριση των εργασιών τους με συναισθηματική νοημοσύνη, κάτι που έχει επίδραση κυρίως στα ποιοτικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών που παράγουν και προσφέρουν.

3. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.	ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	2
1.1.	Εισαγωγή:.....	3
1.2.	Σκοποί:.....	3
1.3.	Υλικό και Μέθοδος:.....	3
1.4.	Αποτελέσματα:.....	4
1.5.	Περιορισμοί της μελέτης:.....	4
1.6.	Συζήτηση - Συμπεράσματα:.....	4
2.	ΚΥΡΙΟ ΜΕΡΟΣ.....	5
2.1.	Εισαγωγή:.....	5
2.2.	Σκοποί:.....	7
2.3.	Υλικό και μέθοδος.....	7
2.4.	Αποτελέσματα.....	10
2.5.	Συζήτηση - Περιορισμοί της μελέτης - Συμπεράσματα.....	11
3.	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	12
	ΠΙΝΑΚΑΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ	13
	ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	13
4.	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	15
5.	ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ.....	38
6.	ΥΛΙΚΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	38
6.1.	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	39
6.1.1.	ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	41
6.1.2.	ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	41

6.2.	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	42
6.3.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	43
6.3.1.	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	43
6.3.2.	ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΣΧΕΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΩΝ ΚΑΙ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	46
6.3.3.	ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΣΧΕΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΦΥΛΟΥ ΚΑΙ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ.....	48
6.3.4.	ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΣΧΕΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ.....	49
6.3.5.	ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΩΝ ΣΤΟΥΣ 5 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΑΠΑΡΤΙΖΟΥΝ ΤΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	58
7.	ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	61
8.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	64
9.	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	66
9.1.	ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ.....	68
10.	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	69

ΠΙΝΑΚΑΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα: 1: Ημερομηνία γέννησης συμμετεχόντων	43
Γράφημα: 2: Φύλο συμμετεχόντων.....	44
Γράφημα: 3: Οικογενειακή κατάσταση συμμετεχόντων	45
Γράφημα: 4: Παιδιά συμμετεχόντων συμμετεχόντων	45
Γράφημα: 5: Σπουδές συμμετεχόντων	46

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Ηγετικό - απλό διοικητικό στέλεχος.....	33
Πίνακας 2: Μέσος όρος ηλικιών συμμετεχόντων	44
Πίνακας 3: Επαγγελματίες και αυτοεπίγνωση	58

Πίνακας 4: Επαγγελματίες και αυτοδιαχείριση	59
Πίνακας 5: Επαγγελματίες και κοινωνική επίγνωση	59
Πίνακας 6: Επαγγελματίες και διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων	60
Πίνακας 7: Επαγγελματίες και γνωστική σκέψη.....	60

4. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη σημερινή οικονομία της γνώσης, της αγοράς των ιδεών, των ονείρων και των καινοτομιών, οι εργαζόμενοι δεν αποτελούν το κόστος παραγωγής, αλλά πρέπει και μπορεί να είναι η πηγή δημιουργίας και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Συνεπώς στη σημερινή εποχή που το χρηματικό κεφάλαιο δεν αποτελεί σπάνιο πόρο, το διανοητικό (intellectual capital), το συναισθηματικό (emotional capital), και το κοινωνικό κεφάλαιο (social capital) αποτελούν τους σπανιότερους και πολυτιμότερους πόρους ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, διότι η ευελιξία, η συνεχής βελτίωση για μάθηση, η δημιουργικότητα, η καινοτομικότητα, η επιχειρηματικότητα, η ταχύτητα, η ποιότητα και η ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη δεν μπορούν να εξασφαλιστούν μέσω κανονισμών, περιγραφών θέσεων, συστημάτων ελέγχου, ιεραρχίας, και εποπτείας.

Για παράδειγμα το ζεστό χαμόγελο του εργαζόμενου στον πελάτη δεν εξασφαλίζεται ούτε με την εποπτεία του προϊστάμενου, ούτε με την περιγραφή θέσης, ούτε με τους κανονισμούς. (Μπουραντάς, Δ., 2005: 197)

Αναλύοντας το ρόλο των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο, οι κ. Goleman, Boyatzis & McKee (2002: 31-34), αναφέρουν ότι τα συναισθήματα στην εργασία είναι έντονα, δυναμικά και μερικές φορές διασπαστικά. Τα συναισθήματα που βιώνουν οι άνθρωποι όταν εργάζονται αντανακλώνται άμεσα στην πραγματική ποιότητα της εργασιακής ζωής. Όταν οι άνθρωποι αισθάνονται καλά, αποδίδουν τα μέγιστα στην εργασία τους, καθώς τα καλά συναισθήματα ενεργοποιούν τη νοητική αποτελεσματικότητα, κάνοντας τους ανθρώπους καλύτερους στην κατανόηση των πληροφοριών και στη λήψη σύνθετων αποφάσεων, αλλά και πιο ευέλικτους στη σκέψη.

Επιπροσθέτως, το ποσοστό του χρόνου που οι εργαζόμενοι νοιώθουν θετικά συναισθήματα, αποδεικνύεται ότι είναι ένας από τους ισχυρότερους δείκτες πρόβλεψης της εργασιακής ικανοποίησης και κατ' επέκταση της πιθανότητας να παραιτηθούν.

Εμβαθύνοντας, ο κ. Goleman (1995: 33) αναφέρει ότι «όλα τα συναισθήματα είναι ουσιαστικά προτροπές για δράση, στιγμιαία σχέδια για την αντιμετώπιση της ζωής που η εξέλιξη έχει σταλάξει μέσα μας». Τούτο διαφαίνεται και από την ίδια τη ρίζα της λέξης «συναίσθημα» (emotion, όπως αντίστοιχα στα λατινικά είναι, motere = κινώ) υπονοεί ότι ενυπάρχει η τάση για κίνηση, για δράση.

Πρόκειται για ικανότητες όπως να μπορεί να βρίσκει κανείς κίνητρα για τον εαυτό του και να αντέχει τις απογοητεύσεις, να ελέγχει την παρόρμηση και να χαλιναγωγεί την ανυπομονησία του, να ρυθμίζει σωστά τη διάθεσή σου και να εμποδίζει την απογοήτευση να καταπνίξει την ικανότητά του για σκέψη, να έχει ενσυναίσθηση κι ελπίδα.

Όπως αναφέρουν οι κ. Λαβδανίτη & Διαμαντοπούλου, (2010), σήμερα υπάρχουν τρία μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης.

Το πρώτο μοντέλο βασίζεται στην εργασία των Bar – On για το «συναισθηματικό πηλίκο» και ονομάζεται μοντέλο χαρακτηριστικών της προσωπικότητας. Το μοντέλο αυτό βασίστηκε στις μελέτες που αφορούσαν στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου σε σχέση με το ευ ζην.

Το επόμενο μοντέλο είναι της «ικανότητας / νοημοσύνης» των Mayer and Salovey, το οποίο εστιάζει στις ικανότητες που σχετίζονται με την αναγνώριση και την κατανόηση των συναισθημάτων του εαυτού και των άλλων, καθώς και τη λύση των συναισθηματικών προβλημάτων. Η ίδια η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει εισαχθεί από τους Mayer and Salovey το 1990 και από τότε έχει καταστεί δημοφιλής στην βιομηχανική και την οργανωτική ψυχολογία, ως ψυχολογικός όρος της εργασιακής επιτυχίας.

Το τρίτο μοντέλο λέγεται μικτό ή μοντέλο απόδοσης του Goleman. Είναι ένα μείγμα στοιχείων από τα δύο προηγούμενα μοντέλα και τις συναισθηματικές ικανότητες, που εστιάζει στο αποτέλεσμα.

Οι κ. Bar – On & Parker (Slaski & Cartwright, 2003), όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μια «πολυπαραγοντική σειρά από αλληλοσχετιζόμενες συναισθηματικές, προσωπικές και

κοινωνικές δεξιότητες, που επηρεάζουν την συνολική ικανότητα του ατόμου να ανταποκρίνεται ενεργητικά και αποτελεσματικά στις απαιτήσεις και στις πιέσεις».

Σύμφωνα με τους ίδιους, αυτές οι δεξιότητες περιλαμβάνουν την ακριβή αυτοεκτίμηση, την ενσυναίσθηση, τη δυνατότητα δημιουργίας και διατήρησης στενών διαπροσωπικών σχέσεων, τον έλεγχο των συναισθημάτων, τη δυνατότητα αποτελεσματικής διαχείρισης της αλλαγής και των προβλημάτων και τέλος τη νομιμοποίηση από την πλευρά του ατόμου των σκέψεων και των συναισθημάτων του.

Οι κ. Mayer & Salovey με τη σειρά τους (Voola, Carlson, & West, 2004), όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως: «την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει να αξιολογεί και να διακρίνει συναισθήματα, να ελέγχει και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα και τα συναισθήματα των άλλων, και να τα χρησιμοποιεί για να κατευθύνει τη σκέψη και τη δράση του»

Την θεωρία τους απαρτίζουν τέσσερα συστατικά:

1. Η αντίληψη των συναισθημάτων από την πλευρά του ατόμου
2. Η κατανόηση των συναισθημάτων από την πλευρά του ατόμου
3. Η ανάλυση των συναισθημάτων
4. Η ρύθμιση συναισθημάτων για την προαγωγή της συναισθηματικής ανάπτυξης

Οι ίδιοι μελετητές διέκριναν τρεις γνωστικές διαδικασίες που σχετίζονταν με τον συγκεκριμένο όρο:

- 1. Την εμπάθεια**, που αναφέρεται στην ευαισθησία του ατόμου απέναντι στα συναισθηματικά σήματα των γύρω του.
- 2. Την αυτοεπίγνωση**, που αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να γνωρίζει την εσωτερική του κατάσταση και κατά συνέπεια στην δυνατότητά του να ελέγχει μη λεκτικές συμπεριφορές τόσο δικές του όσο και των άλλων.
- 3. Την αυτορρύθμιση**, που αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται την εσωτερική του κατάσταση και να παράγει θετική ενέργεια στους σημαντικούς τομείς της ζωής του. Αυτή η ικανότητα επιτρέπει στο άτομο να προάγει τη δημιουργικότητα, τις κοινωνικές του σχέσεις και να διατηρεί τα κίνητρά του.

Αντίστοιχα ο κ. Goleman, (2000-a: 442-443), με τον όρο «συναισθηματική νοημοσύνη» αναφέρεται: «στην ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τα δικά του συναισθήματα και των άλλων, να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του και να χειρίζεται σωστά τόσο τα συναισθήματα όσο και τις σχέσεις του».

Παρότι οι εν λόγω θεωρητικοί συνέχισαν την επεξεργασία της θεωρίας τους, ο Goleman προσάρμοσε το μοντέλο τους καταλήγοντας σε μια παραλλαγή η οποία διαφαίνεται πολύ χρήσιμη για να κατανοήσει κανείς με ποιο τρόπο τα μοντέλα αυτά λειτουργούν στη ζωή της εργασίας. Η προσαρμογή αυτή περιλαμβάνει τις εξής πέντε βασικές συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες:

- 1. Την αυτοεπίγνωση:** Να γνωρίζει κανείς τι αισθάνεται κάθε συγκεκριμένη στιγμή και να χρησιμοποιεί αυτές τις προτιμήσεις ως γνώμονα για τη λήψη αποφάσεων. Να κάνει μια ρεαλιστική αξιολόγηση των ικανοτήτων του και να έχει ένα καλά τεκμηριωμένο αίσθημα αυτοπεποίθησης.
- 2. Την αυτορρύθμιση:** Να χειρίζεται τα συναισθήματά του με τέτοιο τρόπο, ώστε μάλλον να διευκολύνουν παρά να παρεμβαίνουν και να εμποδίζουν την εκάστοτε εργασία του. Να είναι ευσυνείδητος και να θυσιάζει το προσωπικό όφελος για την εκπλήρωση των στόχων, να συνέρχεται εύκολα από δυσάρεστες συναισθηματικές καταστάσεις.
- 3. Τα κίνητρα συμπεριφοράς:** Να χρησιμοποιεί τις βαθύτερες προτιμήσεις του για να κινηθεί προς την εκπλήρωση των στόχων του, να παίρνει πρωτοβουλίες, να προσπαθεί να βελτιώνει και να επιμένει παρά τις αποτυχίες και τις ματαιώσεις.
- 4. Την ενσυναίσθηση:** Να καταλαβαίνει τι αισθάνονται οι άνθρωποι, να μπορεί να μπαίνει στη θέση τους, να καλλιεργεί επαφή και να έχει συντονισμό με πολλούς διαφορετικούς ανθρώπους.
- 5. Τις κοινωνικές δεξιότητες:** Να χειρίζεται καλά τα συναισθήματα στις σχέσεις του και να διαβάσει με ακρίβεια τις κοινωνικές καταστάσεις και τα δίκτυα. Να έχει ομαλή αλληλεπίδραση, να χρησιμοποιεί αυτές τις ικανότητες για να πείθει και να ηγείται, να διαπραγματεύεται και να επιλύει διαφωνίες κατά τη συνεργασία του με άλλους.

Η Συναισθηματική νοημοσύνη καθορίζει τις δυνατότητες που έχει κανείς ώστε να μάθει τις πρακτικές δεξιότητες που βασίζονται στις προαναφερόμενες πέντε διαστάσεις της (Goleman,

2000-b). Η συναισθηματική ικανότητα δείχνει πόσο από αυτό το δυναμικό το έχει μεταφράσει σε ικανότητες σχετικές με την εργασία.

Το παρακάτω υπόδειγμα δείχνει τη σχέση ανάμεσα στις πέντε διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και στις εικοσιπέντε συναισθηματικές ικανότητες. Βασική κατηγοριοποίηση των συναισθηματικών ικανοτήτων είναι τα δύο πεδία της προσωπικής και της κοινωνικής ικανότητας στα οποία εμπεριέχονται κατ' αντιστοιχία όλες οι κατηγορίες της συναισθηματικής νοημοσύνης και όλες οι συναισθηματικές ικανότητες. Η εφαρμογή του υποδείγματος αυτού ή ο στοχασμός πάνω σ' αυτό τόσο από τον ηγέτη σύμβουλο, όσο και από τους εργαζόμενους, βοηθάει κατά πολύ το έργο της επικοινωνίας και μάθησης.

A. ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ

A1. Αυτοεπίγνωση – αυτογνωσία

- A1.1 Επίγνωση των συναισθημάτων
- A1.2 Ακριβής αυτοαξιολόγηση
- A1.3 Αυτοπεποίθηση

A2 Αυτορρύθμιση

- A2.1 Αυτοέλεγχος
- A2.2 Αξιοπιστία
- A2.3 Ευσυνειδησία
- A2.4 Προσαρμοστικότητα
- A2.5 Καινοτομία

A3 Κίνητρα συμπεριφοράς

- A3.1 Τάση προς επίτευξη
- A3.2 Δέσμευση

B. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ

B1. Ενσυναίσθηση

- B1.1 Κατανόηση των άλλων
- B1.2 Προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών
- B1.3 Ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων
- B1.4 Σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας
- B1.5 Πολιτική αντίληψη

B2 Κοινωνικές δεξιότητες

- B2.1 Επιρροή
- B2.2 Επικοινωνία
- B2.3 Ηγεσία
- B2.4 Καταλυτική δράση
- B2.5 Χειρισμός διαφωνιών
- B2.6 Καλλιέργεια δεσμών
- B2.7 Σύμπραξη και συνεργασία
- B2.8 Ομαδικές ικανότητες

A3.3 Πρωτοβουλία

A3.4 Αισιοδοξία (Goleman, 2000-b)

Η κ. Κουλάκογλου (1998: 136) αναφέρει ότι η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης του Goleman (1995) έχει τις ρίζες της στην έννοια της «κοινωνικής νοημοσύνης» η οποία προσδιορίστηκε από τον E.L. Thorndike το 1920. Ο Thorndike όρισε την κοινωνική νοημοσύνη σαν «την ικανότητα του ατόμου να κατανοεί και να επηρεάζει άνδρες και γυναίκες, αγόρια και κορίτσια, να συμπεριφέρονται σοφά στις ανθρώπινες σχέσεις...» Μια πιο σύγχρονη και πιο ολοκληρωμένη άποψη της κοινωνικής νοημοσύνης είναι η συναισθηματική νοημοσύνη.

Σ αυτή τη βάση ο κ. Ποταμιάνος (1995: 196), αναφέρει ότι στο πλαίσιο μιας ευρύτερης στρατηγικής, αυξάνουμε τις πιθανότητες για περισσότερο εκλεπτυσμένες προσεγγίσεις, αν κοιτάξουμε μέσα στο «μαύρο κουτί» που περιέχει τις σκέψεις και τα συναισθήματα του ατόμου. Σ αυτή τη βάση προτείνεται η ακόλουθη μέθοδος: *«Μάθε πως σκέπτονται οι άνθρωποι, ποιες αρχές ακολουθεί η σκέψη τους και πως η σκέψη αυτή συνδέεται με τα αντίστοιχα συναισθήματα και τα συμπεριφορικά πρότυπα είτε μέσα στους αυτοματικούς, ασύνειδους δρόμους είτε με τη συνειδητή λήψη αποφάσεων».*

Ο κ. Goleman αναφέρει έρευνες σε άτομα όπου οι περιοχές του εγκεφάλου που αφορούν το συναίσθημα έχουν υποστεί βλάβη. Ενώ οι καθημερινές λειτουργίες των ατόμων αυτών ήταν σοβαρά διαταραγμένες, εν τούτοις ο δείκτης νοημοσύνης και η γνωστική τους ικανότητα παρέμειναν αναλλοίωτες. Χωρίς πρόσβαση στη συναισθηματική τους γνώση, τα άτομα αυτά δεν μπορούσαν να πάρουν αποφάσεις οι οποίες επιφανειακά αφορούσαν μόνο τη λογική σκέψη.

Ο Goleman χαρακτηριστικά αναφέρει ότι ο Αριστοτέλης ήταν εκείνος ο οποίος ερμήνευσε τη συναισθηματική νοημοσύνη με τον καλύτερο τρόπο: «Ο οποιοσδήποτε μπορεί να θυμώσει – αυτό είναι εύκολο. Αλλά να θυμώσεις με το σωστό άτομο, στον κατάλληλο βαθμό, την κατάλληλη στιγμή για το σωστό λόγο και με το σωστό τρόπο, αυτό δεν είναι εύκολο».

Σύμφωνα με την κ. Επιτροπάκη (<http://port-site.com/ManagementSynaisthNohmosynh2.htm> Πρόσβαση: 20-4/2009), η βασική διαφορά της θεωρίας του Goleman απ' αυτές του Bar-on και των Salovey και Mayer είναι ότι ενώ ο Bar-on βλέπει τη συναισθηματική νοημοσύνη από την

οπτική μιας θεωρίας προσωπικότητας και οι Salovey και Mayer ως μια θεωρία νοημοσύνης, ο Goleman την προτάσσει ως θεωρία απόδοσης (performance).

Εκεί ακριβώς οφείλεται και η επιτυχία της θεωρίας του και το γεγονός ότι έγινε τόσο δημοφιλής σε τόσο σύντομο διάστημα: στο ότι δηλαδή δίδεται έμφαση σε ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης για τις οποίες υπάρχει δυνατότητα εκμάθησης και βελτίωσης.

Κατά τους κ. Bradberry & Greaves (2006: 47), αυτό έχει εξαιρετικό ενδιαφέρον σε σχέση με τον Δείκτη Νοημοσύνης (ΔΝ), γιατί ο ΔΝ δεν είναι ευέλικτος, καθώς είναι καθορισμένος από τη γέννησή μας αν δεχτούμε ότι νοημοσύνη είναι η ικανότητά μας να μαθαίνουμε και είναι η ίδια τόσο στα δεκαπέντε όσο και στα πενήντα μας χρόνια.

Από την άλλη μεριά η ΣΝ είναι μια ευέλικτη δεξιότητα που μαθαίνεται εύκολα. Η αλήθεια είναι πως κάποιοι άνθρωποι είναι πιο νοήμονες συναισθηματικά από άλλους, αλλά ακόμη κι αν δεν έχουν γεννηθεί με υψηλή ΣΝ, μπορούν να την καλλιεργήσουν.

Έτσι, η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης εξήγησε γιατί δύο άτομα που έχουν τον ίδιο δείκτη νοημοσύνης, ενδέχεται να φτάσουν σε διαφορετικά επίπεδα επιτυχίας.

Η συναισθηματική νοημοσύνη αγγίζει ένα θεμελιώδες στοιχείο της ανθρώπινης συμπεριφοράς και διαφέρει από τη νόηση. Δεν υπάρχει συσχετισμός ανάμεσα στον δείκτη νοημοσύνης (ΔΝ) και τη συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ). Απλώς δεν μπορούμε να προβλέψουμε τη συναισθηματική νοημοσύνη σύμφωνα με το πόσο έξυπνος είναι κάποιος.

Αυτό δικαιολογεί το γεγονός ότι τα άτομα που εξασκούν τη συναισθηματική νοημοσύνη έχουν τη μοναδική ικανότητα να επιτυγχάνουν σε καταστάσεις στις οποίες άλλοι πασχίζουν να τα καταφέρουν. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι αυτό το απροσδιόριστο «κάτι» που υπάρχει στον καθένα μας. Καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφερόμαστε, χειριζόμαστε την πολυπλοκότητα των κοινωνικών μας σχέσεων και παίρνουμε προσωπικές αποφάσεις που καταλήγουν σε θετικά αποτελέσματα.

Ο κ. Cherniss Cary (<http://www.talentsmart.com/media/uploads/pdfs/eq-what-it-is.pdf> Πρόσβαση: 18-5-2009), στο ετήσιο συνέδριο της Οργανωτικής και Βιομηχανικής Ψυχολογίας στην Νέα Ορλεάνη αναφέρθηκε στη μελέτη Sommerville για τα όρια του δείκτη νοημοσύνης.

Είναι μια έρευνα διάρκειας 40 ετών σε 450 αγόρια που μεγάλωσαν στο Sommerville της Μασαχουσέτης.

Τα δύο τρίτα των αγοριών ήταν από τις οικογένειες εύπορες, και το ένα τρίτο είχε IQ.s κάτω από 90. Εντούτοις, ο δείκτης νοημοσύνης είχε λίγη σχέση με πόσο καλά τα πήγαν στην εργασία ή στο υπόλοιπο της ζωής τους. Αυτό που έκανε τη μεγαλύτερη διαφορά ήταν οι δυνατότητες που απέκτησαν στην παιδική ηλικία να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν την απογοήτευση, να ελέγχουν τις συγκινήσεις, και να συνεργάζονται με άλλους ανθρώπους.

Γίνεται λοιπόν ιδιαίτερα εμφανές, ότι στον κόσμο της εργασίας, ανεξάρτητα από το εκάστοτε εργασιακό θέμα που τίθεται κάθε φορά, οι συναισθηματικές διαστάσεις παίζουν σημαντικό ρόλο. Η συναισθηματική ικανότητα απαιτεί να μπορεί κανείς να πορευτεί μέσα από συναισθηματικά υπόγεια ρεύματα, αντί να τους επιτρέψει να τον παρασύρουν.

Τα συναισθήματα είναι ένας εξαιρετικά αποτελεσματικός τρόπος επικοινωνίας. Ως σύστημα επικοινωνίας, τα συναισθήματα δεν χρειάζονται λέξεις και αυτός είναι ο λόγος που οι θεωρητικοί της εξέλιξης πιστεύουν ότι έχουν παίξει βασικό ρόλο στην ανάπτυξη του ανθρώπινου εγκεφάλου πολύ πριν οι λέξεις γίνουν το συμβολικό εργαλείο για τους ανθρώπους. Τα καλά συναισθήματα διαχέονται πιο εύκολα από τα άσχημα, ενθαρρύνουν τη συνεργασία, τη δικαιοσύνη, το πνεύμα συνεργασίας και βελτιώνουν τη συνολική επίδοση ακόμη και σε επίπεδο ομάδας.

Οι συναισθηματικές ικανότητες που φάνηκε να κάνουν τις δέκα καλύτερες ομάδες να διακρίνονται είναι οι εξής:

1. Ενσυναίσθηση ή διαπροσωπική κατανόηση
2. Συνεργασία και ενιαία προσπάθεια
3. Ανοιχτή επικοινωνία, θέση σαφών προδιαγραφών και προσδοκιών και ανοιχτή αντιμετώπιση των μελών της ομάδας με χαμηλή επίδοση.
4. Τάση για βελτίωση, έτσι ώστε η ομάδα να δίνει σημασία στην ανατροφοδότηση σχετικά με την επίδοση και να ζητά να μάθει προκειμένου να τα πάει καλύτερα.
5. Αυτοεπίγνωση, υπό τη μορφή της αξιολόγησης των δυνατών και των αδύνατων σημείων της ομάδας.
6. Πρωτοβουλία και έγκαιρη προετοιμασία για την επίλυση των προβλημάτων.

7. Αυτοπεποίθηση ως ομάδα.
8. Ευελιξία σε σχέση με την εκτέλεση συλλογικών καθηκόντων.
9. Επίγνωση της κατάστασης του οργανισμού με την έννοια της αντίληψης των αναγκών άλλων βασικών ομάδων μέσα στον οργανισμό και της δημιουργικής αξιοποίησης των πόρων που έχει να προσφέρει ο οργανισμός.
10. Δημιουργία δεσμών με άλλες ομάδες (Goleman, 2000-a: 244-316)

Από τα παραπάνω γίνεται σαφές, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια έννοια η οποία επικεντρώνεται στον άνθρωπο και στη διαχείριση των συναισθημάτων του. Η επικέντρωση στον ανθρώπινο παράγοντα για την επιτυχή λειτουργία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού αποκτά ιδιαίτερη σημασία στις περιπτώσεις εκείνες όπου ο ανθρώπινος παράγοντας διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο, σε αντίθεση με άλλες περιπτώσεις όπου τα μηχανήματα και οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές αποτελούν το βασικό συντελεστή της παραγωγής. Στην πρώτη κατηγορία που χαρακτηρίζονται «εντάσεως εργασίας» ανήκει ασφαλώς ο τομέας υγείας και ιδιαίτερα το νοσοκομείο (Τούντας, 2008: 191).

Σύμφωνα με την κ. Ζυγά (2008: 20), το σύγχρονο νοσοκομείο είναι ένα ιδιαίτερα σύνθετο σύστημα που βασίζεται στο συντονισμό διαφορετικών αλλά αλληλεξαρτώμενων επαγγελματικών ομάδων οι οποίες, παρά τις διαφορετικές αξίες και προτεραιότητές τους, την διαφορετική εκπαίδευση, εξειδίκευση και δεξιότητές τους, οφείλουν να αντιμετωπίσουν από κοινού τα ιδιαίτερα προβλήματα της υγείας του πληθυσμού. Οι επαγγελματίες υγείας που εργάζονται όμως στα νοσοκομεία στην ουσία εργάζονται σε οργανισμούς που παρουσιάζουν σοβαρές ιδιαιτερότητες σε σχέση με άλλου είδους οργανισμούς.

Όπως αναφέρουν οι Δικαίος και συν, (1999: 400), οι ιδιαιτερότητες αυτές καθορίζονται:

1. Από το ιδιαίτερο ενδιαφέρον και τη μεγάλη ευαισθησία που συνοδεύουν κάθε πρόβλημα υγείας, καθώς οι ανάγκες του ατόμου για πρόληψη της ασθένειας, για αποκατάσταση, βελτίωση ή διατήρηση της καλής κατάστασης της υγείας του και κατ' επέκταση για ανάλογες υπηρεσίες που θα καλύπτουν απόλυτα αυτές τις ανάγκες είναι πρωταρχικής σημασίας.
2. Από την κατάσταση συνεχούς λειτουργίας και ετοιμότητας. Η λειτουργία των μονάδων παροχής υπηρεσιών υγείας διαφέρει ριζικά από τη λειτουργία κάθε άλλου οργανισμού. Η

λειτουργία αυτών των μονάδων είναι συνεχής, όλο το 24ωρο και όλες τις μέρες του χρόνου χωρίς ανάπαυλα.

3. Από την έντονη και καθολική απαίτηση για ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας.

4. Από το συνεχώς αυξανόμενο κόστος των υπηρεσιών υγείας, καθώς το κόστος παραγωγής και διανομής των υπηρεσιών υγείας αυξάνεται συνεχώς τα τελευταία χρόνια και έχει αναδειχτεί σε καθοριστική παράμετρο για τη λειτουργία των οργανισμών υγείας.

5. Από τις προσδοκίες της κοινωνίας. Η κοινωνία σε κάθε εποχή έχει συγκεκριμένες προσδοκίες και απαιτήσεις από τη λειτουργία των μονάδων παροχής υπηρεσιών υγείας. Αυτές οι προσδοκίες και οι απαιτήσεις διαμορφώνονται όχι μόνο με βάση τα δημογραφικά και επιδημιολογικά πρότυπα που ισχύουν κάθε φορά, αλλά και από τις πολιτικές, πολιτισμικές, κοινωνιολογικές κ.α. τάσεις και αξίες που επικρατούν.

Όλα τα παραπάνω αφορούν το μακροπεριβάλλον το οποίο διαμορφώνει τις ιδιαίτερες συνθήκες εργασίας των επαγγελματιών υγείας. Στο επίκεντρο όμως αυτού του περιβάλλοντος όπως επίσης και στο επίκεντρο που δικαιολογεί τον λόγο ύπαρξης αυτού του περιβάλλοντος, υπάρχει μια ανθρώπινη οντότητα, ο ασθενής.

Όπως αναφέρει ο κ. Goleman, (1995: 237-238), στην επαφή και επικοινωνία μας με τον ασθενή και το περιβάλλον του, η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει κορυφαίο ρόλο, καθώς στη χώρα των ασθενών κυριαρχούν τα συναισθήματα.

Ο φόβος υπάρχει πίσω από κάθε σκέψη. Είμαστε συναισθηματικά ευαίσθητοι όταν πάσχουμε. Η ασθένεια και ιδιαίτερα η σοβαρή ασθένεια, ανατρέπει την ψευδαίσθηση ότι είμαστε απρόσβλητοι και θέτει υπό αίρεση το αξίωμα ότι ο ιδιωτικός μας κόσμος είναι ασφαλής και απρόσβλητος, νοιώθοντας ξαφνικά αδύναμοι, αβοήθητοι και ευάλωτοι.

Συνήθως το πρόβλημα αρχίζει όταν οι επαγγελματίες υγείας παρότι ασχολούνται με τη σωματική φροντίδα των ασθενών, αγνοούν τις συναισθηματικές αντιδράσεις τους, επιβεβαιώνοντας πολύ συχνά τον ισχυρισμό ότι η ιατρική στη σύγχρονη κοινωνία προσδιόρισε την αποστολή της ως αγωγής του νοσήματος (της βιοσωματικής διαταραχής), ενώ παρέβλεψε τον τρόπο που ο ασθενής βιώνει το νόσημα.

Ο προσδιορισμός αυτός της αποστολής των επαγγελματιών υγείας να διαχειριστούν το νόσημα είναι αυτός που καθόρισε τη σύγχρονη δυτική ιατρική, ενώ το μοντέλο αυτό έγινε γνωστό ως *βιοϊατρικό μοντέλο*. Το μοντέλο αυτό ορίζει την ασθένεια μέσα σε συγκεκριμένο «αντικειμενικό» πλαίσιο» μέτρησης των διαφόρων βιοχημικών δεδομένων, με βασικό κριτήριο την αναγνώριση και την καταγραφή συγκεκριμένων συμπτωμάτων. (Ζυγά, Σ., 2008: 31)

Το μοντέλο αυτό στηρίζεται σε πέντε παραδοχές:

Πρώτον ότι το πνεύμα και το σώμα μπορούν να αντιμετωπιστούν ως ξεχωριστές οντότητες, αρχή που είναι γνωστή ως *δυϊσμός του πνεύματος – σώματος* της ιατρικής.

Δεύτερον, ότι το σώμα μπορεί να «επισκευαστεί» με την έννοια που επισκευάζεται μια μηχανή. Μέσω της παραδοχής αυτής, η ιατρική αποδέχεται ότι οι γιατροί μπορούν να δράσουν ως μηχανικοί επισκευάζοντας την όποια δυσλειτουργία.

Τρίτον, και ως συνέπεια των παραπάνω, τα οφέλη από τις τυχόν τεχνολογικής φύσεως παρεμβάσεις υπερτιμώνται, πράγμα που οδηγεί στην παραδοχή εκ μέρους της ιατρικής, της επιτακτικής αναγκαιότητας της τεχνολογίας.

Τέταρτον, η βιοϊατρική είναι αναγωγική, με την έννοια ότι εστιάζει την προσοχή της στα βιολογικά αίτια των ασθενειών, παραβλέποντας κοινωνικούς ή ψυχολογικούς νοσογόνους παράγοντες.

Τέλος, σύμφωνα με τον κ. Nettleton (Αγγραφιώτης, 1995: 23) αυτός ο περιορισμός ενισχύθηκε από τη θεωρία των «μικροοργανισμών» κατά το 19^ο αιώνα, σύμφωνα με την οποία προϋπόθεση για την πρόκληση κάθε ασθένειας είναι ένας συγκεκριμένος ανιχνεύσιμος παράγοντας, ο λεγόμενος «παθογόνος οργανισμός».

Το βιοϊατρικό μοντέλο και η εγκαθίδρυσή του ως κύριο θεραπευτικό μοντέλο τουλάχιστον στα πρότυπα των δυτικών κοινωνιών, διαχώρισε σχεδόν τέλεια τον άνθρωπο ασθενή από τα συναισθήματά του.

Το να είναι όμως κανείς ασθενής σε νοσοκομείο (Goleman, D., 1995: 238) μπορεί να είναι μια τρομερά μοναχική και απελπισμένη εμπειρία. Για τον ασθενή, κάθε συνάντηση με τον

νοσηλευτή ή τον γιατρό μπορεί να είναι μια ευκαιρία είτε για μια καθησυχαστική πληροφορία, για παρηγοριά και ενθάρρυνση, είτε αν τη χειριστούν άστοχα, να είναι μια πρόκληση στην απελπισία, καθώς πολύ συχνά οι θεράποντες είτε δεν προσέχουν είτε αδιαφορούν για τη δυστυχία του ασθενούς.

Μέσα στη σκληρή πραγματικότητα ενός συστήματος περίθαλψης που όλο και περισσότερο φαίνεται να συντονίζεται από οικονομικούς συμβούλους και λογιστές, τα πράγματα πηγαίνουν από το κακό στο χειρότερο, καθώς μειώνονται αφενός η ουσιαστική επικοινωνία, αλλά και η συναισθηματική κατανόηση που δημιουργούν αξία στους οργανισμούς υγείας.

Η ουσιαστική επικοινωνία, η βασική ανθρώπινη επαφή και η καθημερινή ενημέρωση και πληροφόρηση των ασθενών αποτελούν βασικά στοιχεία της ομαλής προσαρμογής των ασθενών στο περιβάλλον του νοσοκομείου που συμβάλλουν στο μέγιστο στην θετική έκβαση της νόσου. Οι επαγγελματίες υγείας πρέπει να θεωρούν δεδομένο ότι ο άνθρωπος έχει συνήθως μια πολύ ασαφή ενημέρωση για τον κόσμο που τον περιβάλλει και τούτο διότι τα διάφορα φαινόμενα ή γεγονότα, δεν υποπίπτουν στην αντίληψη με ενιαίο και ομοιόμορφο τρόπο, για όλους τους ανθρώπους. Συνέπεια αυτού είναι οι άνθρωποι, να αντιλαμβάνονται τα ίδια φαινόμενα με διαφορετικό τρόπο δίνοντάς τα διαφορετικές ερμηνείες (Φαναριώτης, Π., 1996: 27).

Σύμφωνα με τους κ. Παπαδάτου και Αναγνωστόπουλο (1999: 113), ανεξάρτητα από την πληροφόρηση του γιατρού, τόσο ο άρρωστος όσο και τα μέλη της οικογένειας ερμηνεύουν με έναν υποκειμενικό τρόπο την αρρώστια, επηρεαζόμενοι από τις προσωπικές τους αντιλήψεις, προκαταλήψεις και προηγούμενες εμπειρίες που πιθανώς είχαν σε σχέση με τη συγκεκριμένη οργανική διαταραχή.

Συχνά το άγχος που βιώνουν με την αναγγελία της διάγνωσης δεν τους επιτρέπει να αφομοιώσουν την πληροφόρηση που δέχονται, με αποτέλεσμα να παρεμποδίζεται η κατανόησή της. Άλλοτε πάλι, την κατανόηση δυσχεραίνει το ίδιο το προσωπικό υγείας που χρησιμοποιεί ακατανόητους ή δυσνόητους ιατρικούς όρους, που αποφεύγει να πληροφορηθεί και δεν διαθέτει το χρόνο για να απαντήσει στις απορίες, αποσαφηνίζοντας ενδεχόμενες παρερμηνείες που μπορεί να γίνουν τόσο από τον άρρωστο, όσο και από τους άμεσους συγγενείς τους.

Από τη μεριά των επαγγελματιών υγείας, η αύξηση του επιπέδου της συναισθηματικής κατανόησης απαιτεί τη φροντίδα και τη συγκέντρωση. (Verderber, R., 1996: 60) Η συναισθηματική κατανόηση που δίνουμε είναι άμεσα σχετική με το πόσο νοιαζόμαστε για τον άνθρωπο. Αυτό δε σημαίνει ότι χρειάζεται να έχουμε μια βαθιά, προσωπική σχέση με τους άλλους έτσι ώστε να τους δείχνουμε / εκφράζουμε συναισθηματική κατανόηση.

Η φροντίδα απλώς σημαίνει την ικανότητα να βάλουμε τους εαυτούς μας στη θέση του άλλου. Να έχουμε δηλαδή ή να εξασκήσουμε την ενσυναίσθηση που σύμφωνα με τον κ. Μπουραντά (2002-α: 507), είναι η ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων ανθρώπων και να συμπεριφερόμαστε ανάλογα.

Όπως επισημαίνουν οι κ. Di Matteo & Martin (2006: 159), μέσω της ενσυναίσθησης, ένας άνθρωπος «ζει για ένα χρονικό διάστημα μέσα στη ζωή ενός άλλου ατόμου», υπεισέρχεται στον προσωπικό αντιληπτικό κόσμο του και βλέπει τα γεγονότα με τα μάτια του. Η ενσυναίσθηση προϋποθέτει την αποφυγή άσκησης κριτικής στα συναισθήματα του άλλου και την προσπάθεια πλήρους κατανόησης όλων όσων βιώνει ιδωμένα μέσα από τη δική του οπτική γωνία.

Σήμερα στον κόσμο των επιχειρήσεων και των οργανισμών, θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικές η ενσυναίσθηση και οι επιμέρους ανθρώπινες δεξιότητες που συνεπάγεται.

Όπως αναφέρουν οι κ. Montana & Charmov (2002: 616), οι ανθρώπινες δεξιότητες, σε αντίθεση με τις μηχανικές ή τεχνικές δεξιότητες που αναφέρονται σε μηχανήματα, είναι δημοφιλής όρος που εκφράζει μια ομάδα δεξιοτήτων στις διαπροσωπικές σχέσεις και θεωρείται εν γένει ότι συνδέεται με την επιτυχία του στελέχους.

Αυτές οι δεξιότητες περιλαμβάνουν ικανότητες επικοινωνίας, γνώση και δυνατότητα εφαρμογής μεθόδων υποκίνησης, δυνατότητα ορισμού στόχων και δεξιότητες αξιολόγησης απόδοσης.

Κατά τους κ. Swansburg & Swansburg (1999: 531), η υποκίνηση είναι μια συναισθηματική διαδικασία. Περισσότερο είναι ψυχολογική, παρά λογική. Ο μάνατζερ μιας υπηρεσίας υγείας πρέπει πρώτα να μάθει πώς θέλει να νοιώθει ένας επαγγελματίας υγείας και μετά να τον βοηθήσει να χρησιμοποιεί τα εργαλεία που θα ενθαρρύνουν την επίτευξη αυτών των συναισθημάτων.

Οι άνθρωποι όμως είναι διαφορετικοί. Επομένως, είναι σημαντικό να αναρωτηθεί κανείς πώς οι διαφορές μεταξύ ατόμων επηρεάζουν την απόδοσή τους στην εργασία και την ικανοποίηση που αντλούν από αυτήν.

Σύμφωνα με τον κ. Χυτήρη (1996: 70-72), τα χαρακτηριστικά που έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν την απόδοση, δημιουργούν διαφορές στη μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς και ανήκουν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες χαρακτηριστικών που είναι: τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, τα χαρακτηριστικά επάρκειας και τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά όπως είναι οι αξίες, οι στάσεις και η προσωπικότητα του ατόμου.

Η υποκίνηση για εργασία είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται στην οργανωσιακή συμπεριφορά για να περιγράψει κανείς τις δυνάμεις που ωθούν ένα άτομο και οι οποίες είναι υπεύθυνες για το επίπεδο, την κατεύθυνση και την επιμονή της προσπάθειας που αυτό καταβάλλει στην εργασία του.

Η προσπάθεια μαζί με τα ατομικά χαρακτηριστικά και την οργανωσιακή υποστήριξη, προλέγουν ότι θα ακολουθήσει απόδοση. Ένας άνθρωπος με ισχυρή υποκίνηση είναι ένα άτομο που καταβάλλει ουσιαστική προσπάθεια στην εργασία του. Αντίθετα ένας άνθρωπος με χαμηλή υποκίνηση είναι ένα άτομο που καταβάλλει ελάχιστη προσπάθεια στην εργασία του.

Όπως αναφέρουν οι κ. Σκουλάς και Οικονομάκη (1998: 175), «είναι ανάγκη να συνειδητοποιήσουν οι διοικήσεις των επιχειρήσεων, δημόσιων και ιδιωτικών, ότι η ικανοποιητική αμοιβή των εργαζομένων και το αίσθημα ασφάλειας πάνω στη δουλειά, είναι απαραίτητες αλλά όχι επαρκείς προϋποθέσεις για την υποκίνησή τους να συμμετάσχουν δημιουργικά στην παραγωγική διαδικασία.

Χρειάζεται να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις ώστε να μπορέσουν οι εργαζόμενοι να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των ανώτερων επιπέδων (ανάγκες κοινωνικές, του «εγώ», της αυτοολοκλήρωσης) κι αυτό σημαίνει σεβασμό της προσωπικότητας του εργαζόμενου, συμμετοχή στις διαδικασίες από τις οποίες βγαίνουν οι αποφάσεις και παροχή ευκαιρίας να αξιοποιήσουν τα δημιουργικά τους ταλέντα, να μορφωθούν περισσότερο και να προσφέρουν στο κοινωνικό σύνολο.

Στο πλαίσιο αυτό προτείνουν οι ίδιοι τους εξής απαραίτητους για την ικανοποιητική απόδοση, παράγοντες υποκίνησης, οι οποίοι ανταποκρίνονται ο καθένας στην ικανοποίηση συγκεκριμένων αναγκών:

- | | |
|---|------------------------|
| ➤ Σεβασμός στη μεταχείριση των εργαζομένων | (Ασφάλεια) |
| ➤ Ενδιαφέρουσα εργασία | (Εγώ) |
| ➤ Ικανοποιητικοί μισθοί και ημερομίσθια | (Φυσική) |
| ➤ Συμπαράσταση σε ατομικά προβλήματα | (Ασφάλεια – κοινωνική) |
| ➤ Καλές συνθήκες εργασίας | (Ασφάλεια) |
| ➤ Προαγωγή και ανάπτυξη στο πλαίσιο της δουλειάς | (Εγώ) |
| ➤ Ευκαιρία για αυτομόρφωση και κοινωνική προσφορά | (Αυτοολοκλήρωση) |
| ➤ Πλήρης αναγνώριση της προσφοράς των εργαζομένων | (Εγώ) |
| ➤ Αίσθημα ασφάλειας πως δεν θ απολυθούν | (Ασφάλεια) |
| ➤ Αίσθημα συμμετοχής στις λειτουργίες | (Κοινωνική – Εγώ) |

Ωστόσο, ακόμη και ένα άτομο που τα προσωπικά του χαρακτηριστικά ταιριάζουν στις απαιτήσεις της εργασίας και που υποκινείται ισχυρά, μπορεί παρόλα αυτά να μην επιτελεί σημαντικό έργο επειδή η οργανωσιακή υποστήριξη είναι ανεπαρκής.

Η εξήγηση αυτή αποτελεί μέρος της απάντησης στο ερώτημα γιατί οι άνθρωποι δεν δίνουν αυτό που μπορούν. Πολύ συχνά, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αντιλαμβάνονται τους ανθρώπους ως ένα κόστος και ένα περιοριστικό παράγοντα. Συμπεριφέρονται με καχυποψία, τους επιβάλλουν αυστηρούς γραφειοκρατικούς κανονισμούς, συστήματα ελέγχου, στενή εποπτεία από προϊσταμένους και απαιτούν συμμόρφωση σ αυτά.

Έτσι περιορίζουν τη σχέση τους σε ένα «νομικό συμβόλαιο», το οποίο προβλέπει συγκεκριμένη αμοιβή για συγκεκριμένο χρόνο και ίσως συγκεκριμένες επιδόσεις. Το περιβάλλον που δημιουργείται είναι ασφυκτικό καθώς περιορίζει την αυτονομία σκέψης και δράσης και καταστρέφει τη διάθεση για απόδοση και συνεχή βελτίωση.

Σε ένα τέτοιο περιβάλλον τα αισθήματα και οι συμπεριφορές των εργαζομένων είναι ανάλογες. Αισθάνονται ότι η επιχείρηση δεν τους εμπιστεύεται, ότι τους θεωρεί ένα περιοριστικό

παράγοντα, ότι τους βλέπει ανταγωνιστικά και κατά συνέπεια οι στάσεις τους είναι η έλλειψη διάθεσης για ανάληψη ευθυνών, για πρωτοβουλίες, για δημιουργικότητα και δέσμευση, ενώ σε καμία περίπτωση δεν αισθάνονται εσωτερική παρακίνηση και ισχυρή θέληση να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό, τις ιδέες, το πάθος, το μεράκι, τον ενθουσιασμό, το μυαλό, την καρδιά και την ψυχή τους. Είναι όμως αυτά που απαιτούνται για να αξιοποιήσουν στο μέγιστο τις δυνατότητές τους και να φτάσουν στις μέγιστες δυνατές επιδόσεις (Μπουραντάς, Δ., 2005: 70).

Οι καλές διαθέσεις αποδεικνύονται ιδιαίτερα σημαντικές όταν υπάρχουν ομάδες. Από την άλλη πλευρά, όποτε οι συναισθηματικές συγκρούσεις αποδυναμώνουν την προσοχή και την ενέργεια από το κοινό έργο, η απόδοση της ομάδας σημειώνει κάμψη.

Οι αξιολογητές της επίδοσης θα πρέπει να λαβαίνουν υπόψη τους ότι πολλές φορές η κακή επίδοση των υφισταμένων, δεν αποτελεί παρά μια απόδοση αιτίων, με όλα τα προβλήματα γνωστικής μεροληψίας που συνεπάγεται. Η απόκριση του αξιολογητή, το πώς θα αντιδράσει εκεί που βλέπει κακή απόδοση, θα είναι ανάλογη με την αιτιολόγηση που θα κάνει για την κακή απόδοση.

Μια κακή επίδοση ή μια αποτυχία του υφισταμένου μπορεί για παράδειγμα να αποδοθεί σε εσωτερικά προς αυτόν αίτια (π.χ. ανικανότητα, αμέλεια) ή σε εξωτερικά αίτια (π.χ. τύχη, κατάσταση αγοράς κλπ). Το ίδιο γεγονός ανάλογα με την αιτιολόγηση που του έγινε, θα πρέπει να αντιμετωπιστεί διαφορετικά από τον αξιολογητή (Κάντας, Α., 2008: 173).

Ποια όμως είναι η δημιουργική πηγή έμπνευσης και θετικών συναισθημάτων σε έναν εργασιακό χώρο;

Η απάντηση είναι η ουσιαστική ηγεσία. Η επίδραση της ουσιαστικής ηγεσίας εκτείνεται πέρα από τη βεβαιότητα ότι ένα έργο εκτελέστηκε σωστά. Οι μεγάλοι ηγέτες μας κινητοποιούν. Ξυπνούν μέσα μας το πάθος και ενεργοποιούν τον καλύτερό μας εαυτό. Όταν προσπαθούμε να εξηγήσουμε γιατί ασκούν τέτοια επίδραση επάνω μας, αναφερόμαστε σε στρατηγική, όραμα ή μεγάλα ιδανικά. Η πραγματικότητα όμως είναι πολύ πιο απλή: οι μεγάλοι ηγέτες μιλούν στο συναίσθημά μας (Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. 2002: 23-35).

Ο κ. Maxwell John (2000: 53) αναφέρει ότι «η επιτυχία του ηγέτη ότι κι αν επιδιώκει, εξαρτάται όχι από το τι κάνει αλλά από το πώς το κάνει. Αν ο ηγέτης δεν έχει την ικανότητα να μιλά στο συναίσθημα των ανθρώπων, δεν θα έχει την επιθυμητή απόδοση».

Η ηγεσία θα μπορούσε λοιπόν να ορισθεί σαν η διαδικασία επηρεασμού της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα (Μπουραντάς, Δ., 2002-b: 199).

Αντίστοιχα, κατά την κ. Νιφλή (2008: 9), η λέξη «διοίκηση» προέρχεται από το ρήμα διοικώ και σημαίνει μεριμνώ για τη διευθέτηση του «οίκου» δηλαδή της οικογένειας. Ο όρος «οικογένεια» εκλαμβάνεται φυσικά με την ευρύτετη έννοια και σημαίνει κάθε σύνολο ανθρώπων, μεταξύ των οποίων υπάρχουν ποικιλόμορφοι δεσμοί κατά τρόπον ώστε να αποτελούν ομάδα.

Η διοίκηση συνεπώς είναι η φροντίδα που καταβάλλει κάποιος (Διοικητής – Manager), για την επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν, από την ύπαρξη της ανθρώπινης ομάδας και πολύ περισσότερο από την επιδίωξη σκοπών, προς όφελος καθενός εκ των μελών της. Το καθαυτό διοικητικό έργο συνίσταται στην αναζήτηση, την επιλογή και συστηματοποίηση μεθόδων αποτελεσματικής αξιοποίησης των πάσης φύσεως δυνατοτήτων των μελών της ομάδας και των μέσων που αυτή έχει στη διάθεσή της.

Η ηγεσία όπως έχει προσδιοριστεί η έννοιά της, δεν ταυτίζεται με το μάνατζμεντ. Κατά συνέπεια ένα διοικητικό στέλεχος δεν είναι εξ ορισμού ηγέτης. Επίσης η ηγετική λειτουργία δεν ταυτίζεται με τη θεσμική έννοια της ανώτατης διοίκησης (Μπουραντάς, Δ., 2002-b: 200).

Ωστόσο, ο Gardner υποστηρίζει ότι οι πρώτης τάξεως μάνατζερ είναι συνήθως και πρώτης τάξεως ηγέτες. Οι ηγέτες και οι ηγέτες μάνατζερ ξεχωρίζουν από τους συνηθισμένους μάνατζερ σε έξι σημεία:

1. Σκέφτονται μακρόπνοα, πέρα από τις καθημερινές κρίσεις, πέρα από τις τριμηνιαίες αναφορές, πέρα από τον ορίζοντα.

2. Βλέπουν πέρα από τη μονάδα που διευθύνουν και συλλαμβάνουν τη σχέση της με τα ευρύτερα γεγονότα.
3. Προσεγγίζουν και επηρεάζουν οπαδούς πέρα των ορίων της δικαιοδοσίας τους.
4. Δίνουν πολύ μεγάλη έμφαση σε μη απτά πράγματα όπως το όραμα, οι αξίες και τα κίνητρα και αντιλαμβάνονται με τη διαίσθησή τους τα μη λογικά και υποσυνείδητα στοιχεία στην αλληλεπίδραση ηγέτη – οπαδού.
5. Διαθέτουν την πολιτική δεξιότητα να χειρίζονται τις αλληλοσυγκρουόμενες απαιτήσεις των διαφόρων οπαδών.

Σκέφτονται με στόχο την ανανέωση. Ο συνηθισμένος μάνατζερ τείνει να αποδεχτεί της δομή και τις διαδικασίες όπως αυτές είναι. Ο ηγέτης ή ο ηγέτης – μάνατζερ αναζητεί αναθεώρηση της διαδικασίας και της δομής που απαιτείται από τη διαρκώς μεταβαλλόμενη πραγματικότητα.

Ο κ. Στουρνάρας (<http://www.iobe.gr/media/neaioobe/Hgetis.pdf> Πρόσβαση: 5-4-2010) , στην εισήγησή του στην ημερίδα που συνδιοργανώθηκε από την Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεως Επιχειρήσεων και το Business Week στο Μέγαρο Μουσικής το 2008 με θέμα «Expression of Leadership», ερμηνεύοντας την έννοια της ηγεσίας αναφέρει: «Σήμερα το να ηγείσαι σημαίνει να εμπνέεις και να κινητοποιείς.

Για να γίνει αυτό πρέπει να κερδίζεις την εμπιστοσύνη. Με τη σειρά του αυτό απαιτεί συναισθηματική νοημοσύνη, εντιμότητα, εργατικότητα, παιδεία, γνώση του αντικειμένου, εξυπνάδα, επικοινωνιακή ικανότητα, όραμα, ικανότητα οργάνωσης και αποκέντρωσης. Κατά τη γνώμη μου η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει όλες εκείνες τις βαθιά ανθρώπινες ιδιότητες που διαθέτει ή δεν διαθέτει κάποιος, που τον κάνουν να εμπνέει, να κινητοποιεί, να κερδίζει σε τελευταία ανάλυση την εμπιστοσύνη».

Οι βασικές διαφορές που παρουσιάζουν μεταξύ τους τα ηγετικά στελέχη από τα απλά διοικητικά στελέχη παρουσιάζονται γλαφυρά από τους κ. Τζωρτζάκη και Τζωρτζάκη (2007: 275) και είναι οι εξής:

Πίνακας 1: Ηγετικό - απλό διοικητικό στέλεχος

ΗΓΕΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΑΠΛΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ
Είναι καθοδηγητικός και έχει θετική επίδραση στους άλλους, είναι διαθέσιμος σε όλους, λύνει προβλήματα, δίνει συμβουλές και έχει μεταδοτικό ενθουσιασμό	Σκέπτεται μόνο για τα προσωπικά του οφέλη, τη θέση του και τι γνώμη θα δημιουργήσει στους άλλους
Αισθάνεται άνετα με όλο το προσωπικό	Δεν αισθάνεται άνετα όταν βρίσκεται με τους άλλους.
Φτάνει νωρίς και φεύγει αργά	Φτάνει αργά και φεύγει στην καθορισμένη ώρα
Είναι καλός ακροατής	Είναι καλός ομιλητής
Είναι δίκαιος	Είναι δίκαιος στους ανωτέρους του αλλά εκμεταλλεύεται τους υπόλοιπους
Αποφασιστικός	Αναθέτει τη λήψη αποφάσεων σε επιτροπές και συμβούλους
Ταπεινός	Ματαιόδοξος
Αντιμετωπίζει τις δύσκολες καταστάσεις	Αποφεύγει τις δύσκολες καταστάσεις με επιδεξιότητα
Επίμονος	Επιμένει μόνο σε ότι αφορά τον εαυτό του
Απλοποιεί τις καταστάσεις	Περιπλέκει τις καταστάσεις
Ανεκτικός σε διαφωνίες	Δεν ανέχεται διαφωνίες
Γνωρίζει τα ονόματα του προσωπικού	Δεν προσπαθεί να θυμάται τα ονόματα του προσωπικού
Κάνει οποιαδήποτε εργασία	Ασχολείται μόνο με την εργασία της θέσης του
Εμπιστεύεται τους ανθρώπους	Έχει εμπιστοσύνη μόνο σε έγγραφα στοιχεία
Επιδιώκει ανωνυμία για τον εαυτό του και δημοσιότητα για τον οργανισμό	Προβάλλει περισσότερο τον εαυτό του και λιγότερο τον οργανισμό
Αναλαμβάνει τις ευθύνες του	Βρίσκει εξιλαστήρια θύματα
Αναγνωρίζει την εργασία των άλλων	Οικειοποιείται την εργασία των άλλων και παραπονείται πως δεν έχει καλούς συνεργάτες
Προτιμά την «πρόσωπο με πρόσωπο»	Προτιμά τα υπομνήματα και τις μακροσκελείς εκθέσεις
Ευθύς	Πονηρός και ελυσόμενος
Σταθερός και αξιόπιστος	Ασταθής
Παραδέχεται τα λάθη του. Δίνει κουράγιο στους άλλους όταν δέχονται τα λάθη τους	Αλάνθαστος, κατηγορεί τους άλλους πως κάνουν λάθη
Ανοικτός	Μυστικοπαθής
Δημιουργεί στελέχη μέσα στην επιχείρηση	Ερευνά για στελέχη εκτός της επιχείρησης
Τηρεί τις υποσχέσεις του	Δεν τηρεί τις υποσχέσεις του
Απλή επίπλωση και διακόσμηση στο	Πολυτελές γραφείο και διακόσμηση
Γι αυτόν ο οργανισμός είναι το παν	Σκέφτεται μόνο τον εαυτό του

Διαφαίνεται λοιπόν ότι η ηγεσία είναι μια κοινωνική συναλλαγή στην οποία ένα άτομο επηρεάζει άλλα. Τα άτομα που διαθέτουν εξουσία δεν είναι υποχρεωτικό να χρησιμοποιούν την ηγεσία. Μάλλον τα αποτελεσματικά άτομα που κατέχουν θέσεις εξουσίας συνδυάζουν την εξουσία και την ηγεσία για να βοηθήσουν έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του (Swansburg, R., Swansburg, R., 1999: 513).

Όπως το μάνατζμεντ γενικότερα έτσι και η ηγεσία αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα στον τομέα των υπηρεσιών υγείας, όπου ο ανθρώπινος παράγοντας, όπως ήδη τονίστηκε, είναι καθοριστικός ως προς το παραγόμενο προϊόν ή την υπηρεσία.

Η κρισιμότητα της ηγεσίας στη διοίκηση των υπηρεσιών υγείας δεν οφείλεται μόνο στο γεγονός ότι αυτές είναι χώροι εντάσεως εργασίας, αλλά και στο ότι χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα και ευμεταβλητότητα. Πάνω απ όλα όμως επειδή διαχειρίζονται την υγεία των πελατών τους που είναι και το πλέον πολύτιμο αγαθό τους.

Ιδιαίτερα στο νοσοκομείο, που έχει όλα τα χαρακτηριστικά ενός μεγάλου και σύνθετου οργανισμού και που απασχολεί προσωπικό δεκάδων διαφορετικών επαγγελματιών, απαιτείται η ύπαρξη και η λειτουργία όχι μόνο αποτελεσματικής αλλά και εμπνευσμένης ηγεσίας, ώστε να αντιμετωπίζονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι ανάγκες των ασθενών, να επιλύονται οι συχνές αντιθέσεις μεταξύ των επιμέρους επαγγελματιών, να ικανοποιούνται τα επαγγελματικά τους αιτήματα, που λόγω ειδικών συνθηκών συχνά τίθενται με επιτακτικό τρόπο, και ταυτόχρονα να ασκείται οικονομική διαχείριση σ ένα ολοένα και πιο περιοριστικό οικονομικό περιβάλλον (Τούντας, Γ., 2008: 207).

Τα νοσοκομεία παρά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, ως οργανισμοί εμφανίζουν πολλές ομοιότητες και κοινά χαρακτηριστικά με άλλους οργανισμούς. Ένα βασικό χαρακτηριστικό των σύγχρονων οργανισμών είναι η αλληλεξάρτηση, όπου κανένας δεν έχει πλήρη αυτονομία, όπου οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι «δεμένοι» με πολλούς άλλους μέσω των εργασιακών καθηκόντων τους, της τεχνολογίας, των συστημάτων μάνατζμεντ και της ιεραρχίας.

Οι δεσμοί αυτοί αποτελούν μια ιδιαίτερη πρόκληση όταν οι οργανισμοί επιχειρούν να αλλάξουν. Αν δεν εναρμονιστούν πολλά άτομα και δεν συνδυάσουν τις κινήσεις τους προς την ίδια κατεύθυνση, θα προκληθεί αναστάτωση και σύγχυση. Για τα ανώτερα στελέχη που διαθέτουν

πολύ σημαντική μόρφωση σε θέματα μανάτζμεντ και πολύ λίγη σε θέματα ηγεσίας, αυτό που πρέπει να κάνουν σωστά δεν είναι να οργανώσουν άτομα, αλλά να τα «ευθυγραμμίσουν» και να τα εναρμονίσουν.

Η εναρμόνιση και η ευθυγράμμιση είναι περισσότερο μια πρόκληση που αφορά την επικοινωνία, παρά ένα πρόβλημα σχεδιασμού. Η εναρμόνιση προϋποθέτει πάντα τη συζήτηση με πολύ περισσότερα άτομα απ' ό,τι στην περίπτωση της οργάνωσης. Ο πληθυσμός – στόχος είναι όλοι οι υπάλληλοι ανεξάρτητα του ιεραρχικού επιπέδου, αλλά ακόμη και οι πελάτες του οργανισμού.

Κατά τον κ. Kotter John (Harvard Business Review: 50), η προσπάθεια να κάνουμε τα άτομα να καταλάβουν ένα όραμα για ένα εναλλακτικό μέλλον είναι παράλληλα και μια επικοινωνιακή πρόκληση εντελώς διαφορετικού μεγέθους από εκείνη της οργάνωσής τους ώστε να υλοποιήσουν ένα βραχυπρόθεσμο σχέδιο.

Έρευνες έχουν δείξει ότι η αύξηση των επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών είναι πολύ πιθανό να οδηγήσει στην εμφάνιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς και στη δημιουργία θετικής στάσης των υπαλλήλων απέναντι στην αλλαγή (Voola, Carlson & West, 2004).

Σύμφωνα με τον κ. Locke (2005), ορισμένα χαρακτηριστικά που φαίνεται να βασίζονται στη συναισθηματική νοημοσύνη είναι η αυτοπεποίθηση, η αυτοεκτίμηση, ο ηθικός χαρακτήρας, η προσαρμοστικότητα, η ευελιξία, η καινοτομία, η ανάπτυξη εμπιστοσύνης, ο χειρισμός των συγκρούσεων και η αντικειμενική αυτοκριτική

Οι κ. Bennis και Chen θεωρούν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι υπεύθυνη κατά 85 – 90 % για την επιτυχία των ηγετών (Connell & Travaglione, 2004)

Γι' αυτό το λόγο οι οργανώσεις θεωρούν πολύτιμα τα εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης για την πρόσληψη, προαγωγή και ανάπτυξη των ηγετών τους (Mandell & Pherwani, 2003).

Η συναισθηματική νοημοσύνη δεν κάνει μόνο τους ηγέτες κάθε βαθμίδας ευφυείς και αποτελεσματικούς αλλά «χτίζει» και συναισθηματικά «ευφυείς» οργανισμούς, στους οποίους οι

άνθρωποι εργάζονται σε μια ατμόσφαιρα ομαδικού πνεύματος και θέλουν να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό.

Άλλωστε, ποια είναι η πρόκληση για την ηγεσία σήμερα; Είναι το πώς οι ηγέτες μπορούν να κινητοποιήσουν τους άλλους ώστε να θέλουν να κάνουν εξαιρετικά πράγματα μέσα σε έναν οργανισμό. Και αυτό να το πετυχαίνουν χρησιμοποιώντας πρακτικές με τις οποίες να μεταμορφώνουν τις αξίες σε δράση, το όραμα σε πραγματικότητα, τα εμπόδια σε καινοτομία, την απομόνωση σε αλληλεγγύη, τους κινδύνους σε ανταμοιβές.

Ο κ. Daniel Goleman έκανε λόγο για έξι διαφορετικούς τύπους (στυλ) ηγεσίας, που συνδέονται άμεσα με τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και έχουν διαφορετικές επιδράσεις στην εργασιακή απόδοση και το κλίμα του οργανισμού. Οι τύποι αυτοί είναι:

- Ο καταπιεστικός (coercive). Το στυλ με μια λέξη θα μπορούσε να συνοψιστεί στο: «κάντε ότι σας λέω»
- Ο οραματιστής (visionary). Με μια λέξη θα μπορούσε να συνοψιστεί στη φράση: «ακολουθείστε με...»
- Ο ανθρωπιστικός (affiliative). Το μόντο ενός τέτοιου ηγέτη είναι: «οι άνθρωποι είναι πάνω απ όλα».
- Ο δημοκρατικός (democratic). Χρειάζεται να υπάρξει κοινή συναίνεση ή να εισακουστεί η γνώμη της πλειοψηφίας των εργαζομένων.
- Ο καθοδηγητικός (pacesetting). Το στυλ συνοψίζεται στη φράση: «κάντε ότι κάνω, τώρα»
- Ο συμβουλευτικός (coaching). Συνοψίζεται στο «δοκιμάστε αυτό»

Κατέληξε σε αυτούς τους τύπους ηγεσίας με βάση τα αποτελέσματα έρευνας της Hay/McBer σε 3871 διευθυντικά στελέχη.

Οι πραγματικά επιτυχημένοι και αποτελεσματικοί ηγέτες δεν χρησιμοποιούν μόνο ένα από αυτά τα στυλ, αλλά διαθέτουν ευελιξία και εναλλάσσουν στυλ ανάλογα με τις ανάγκες που βλέπουν ότι δημιουργούνται στην επιχείρηση ή τον οργανισμό. Ο κ. Goleman θεωρεί ότι οι ηγέτες που

επιδεικνύουν τέσσερα από τα έξι στυλ και κυρίως το οραματιστικό, το δημοκρατικό, το ανθρωπιστικό και το συμβουλευτικό, δημιουργούν το καλύτερο οργανωσιακό κλίμα στις επιχειρήσεις τους και επιτυγχάνουν τις μεγαλύτερες επιδόσεις. (Goleman, D., 2000-b: 25)

Την άποψη αυτή ενισχύουν και οι κ. Hernon, Giesecke & Alire (2007: 55) οι οποίοι αναφέρουν χαρακτηριστικά: «Δεν υπάρχει κανένα ύφος ηγεσίας σαν να κόβεις μπισκότα. Κανένας δεν μπορεί να είναι αυθεντικός αν ακολουθεί το πρότυπο ενός άλλου στη δική του οργάνωση. Οι σύγχρονες οργανώσεις είναι πάρα πολύ σύνθετες για να μετασχηματιστούν από έναν απλό γίγαντα».

5. ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ

Σκοποί της παρούσας μελέτης είναι:

- Η διερεύνηση του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης στην κάθε επαγγελματική κατηγορία που εργάζεται στο Γενικό Νοσοκομείο Σύρου.
- Απόδοση συγκριτικών στοιχείων των διαφορών μεταξύ των κατηγοριών
- Εμφάνιση των παραγόντων που σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη που χρειάζονται βελτίωση ανά επαγγελματική κατηγορία.

6. ΥΛΙΚΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο Γενικό Νοσοκομείο Σύρου. Η συλλογή των δεδομένων με τη βοήθεια των ερωτηματολογίων έγινε τους μήνες Απρίλιο έως και Ιούλιο του 2009. Παρά το γεγονός ότι γινόταν η παράκληση να επιστραφεί το ερωτηματολόγιο συμπληρωμένο εντός λίγων ημερών, αυτό σε πολλές περιπτώσεις δεν κατέστη δυνατό. Για να πραγματοποιηθεί η παρούσα εργασία εντός του χώρου του νοσοκομείου κατατέθηκε αίτηση προς το επιστημονικό συμβούλιο του νοσοκομείου στις 5/3/2009, η οποία συνοδευόταν από το ερευνητικό πρωτόκολλο, ενώ η έγκρισή από το συμβούλιο δόθηκε στις 18/3/2009.

6.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο γνωστό ως Emotional Competence Inventory (ECI), δημιουργήθηκε από τους Daniel Goleman, Richard Boyatzis & Kenneth Rhee το 1998.

Το ερωτηματολόγιο δίνει πληροφορίες για τις δεξιότητες των ατόμων που σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη και είναι κατασκευασμένο για να χρησιμοποιείται σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Παράλληλα δίνει τη δυνατότητα εμφάνισης των σημείων που χρειάζονται βελτίωση, παρέχοντας συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικά με τις συναισθηματικές δεξιότητες των ατόμων και προβλέποντας την εργασιακή τους απόδοση.

Η κλίμακα που χρησιμοποιείται είναι τύπου Likert πέντε διαβαθμίσεων. Οι διαβαθμίσεις είναι οι εξής: **α) Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι, β) Σπάνια γίνεται αυτό, γ) Μερικές φορές, δ) Συχνά, ε) Πάντα λειτουργώ έτσι.**

Το (ECI) αποτελείται από 72 ερωτήσεις που διερευνούν 5 ξεχωριστούς παράγοντες, οι οποίοι με τη σειρά τους διερευνώνται μέσα από 24 υποπαράγοντες, όπως αυτοί ανιχνεύονται από συγκεκριμένη ομάδα ερωτήσεων. Συγκεκριμένα:

6. Ο παράγοντας της «Αυτοεπίγνωση» διερευνάται μέσα από τους εξής υποπαράγοντες:

- | | |
|--|----------|
| • Συναισθηματική αυτοεπίγνωση, από τις ερωτήσεις | 16,18,45 |
| • Ακριβής αυτοαξιολόγηση, από τις ερωτήσεις | 8,14,25 |
| • Αυτοπεποίθηση, από τις ερωτήσεις | 3,13,58 |

7. Ο παράγοντας της «**Αυτοδιαχείρισης**» διερευνάται μέσα από τους εξής υποπαράγοντες:

- *Αυτοέλεγχος*, από τις ερωτήσεις 20,44,50
- *Ολοκλήρωση στόχων*, από τις ερωτήσεις 5,12,21
- *Πρωτοβουλία*, από τις ερωτήσεις 15,33,70
- *Αξιοπιστία*, από τις ερωτήσεις 17,35,6
- *Ευσυνειδησία*, από τις ερωτήσεις 2,29,64
- *Προσαρμοστικότητα*, από τις ερωτήσεις 23,40,60
- *Αισιοδοξία*, από τις ερωτήσεις 26, 42, 65

8. Ο παράγοντας της «**Κοινωνικής επίγνωσης**» διερευνάται μέσα από τους εξής υποπαράγοντες:

- *Ενσυναίσθηση*, από τις ερωτήσεις 4,54,56
- *Προσανατολισμός προς εξυπηρέτηση*, από τις ερωτήσεις 7,51,66
- *Επιχειρησιακή επίγνωση*, από τις ερωτήσεις 10,30,48
- *Διαπολιτισμική επίγνωση*, από τις ερωτήσεις 32,43,52

9. Ο παράγοντας της «**Διαχείρισης διαπροσωπικών σχέσεων**» διερευνάται μέσα από τους εξής υποπαράγοντες:

- *Ηγεσία*, από τις ερωτήσεις 1,22,52
- *Επικοινωνία*, από τις ερωτήσεις 24,39,41
- *Διαχείριση συγκρούσεων*, από τις ερωτήσεις 11,69,71
- *Διευκόλυνση αλλαγών*, από τις ερωτήσεις 9,67,68
- *Επιρροή*, από τις ερωτήσεις 31,37, 59
- *Ανάπτυξη άλλων*, από τις ερωτήσεις 36,53,72
- *Ανάπτυξη δεσμών*, από τις ερωτήσεις 34,47,57
- *Ομαδικότητα και συνεργασία*, από τις ερωτήσεις 6,49,63

10. Ο παράγοντας της «**Γνωστικής σκέψης**» διερευνάται μέσα από τους εξής υποπαράγοντες:

- *Συστηματική σκέψη*, από τις ερωτήσεις 28,46,62
- *Αναγνώριση παρόμοιων καταστάσεων*, από τις ερωτήσεις 19,38,55

6.1.1. ***ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ***

Η εκτίμηση της αξιοπιστίας των μετρήσεων προσδιορίζει τον βαθμό διακύμανσης της βαθμολογίας των ερωτώμενων. Ο βαθμός αυτός οφείλεται ????? σε πραγματικές διαφορές και του βαθμού ασυνέπειας της μέτρησης. Με άλλα λόγια η αξιοπιστία στην συνέπεια απόκτησης των ζητούμενων αποτελεσμάτων από το ερωτηματολόγιο.

Ο συντελεστής αξιοπιστίας α – Crombach βρέθηκε ιδιαίτερα υψηλός (0,924). Αυτό σημαίνει ότι η μέτρηση είναι συνεπής, το ερωτηματολόγιο πλήρως αξιοποιήσιμο και τα αποτελέσματα αξιόπιστα.

6.1.2. ***ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ***

Κατά τον κ. Αλεξόπουλο, (2004: 31), η εγκυρότητα του περιεχομένου του ερωτηματολογίου προσδιορίζεται από το βαθμό στον οποίο το ερωτηματολόγιο μετρά ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα συμπεριφορών από την ολική συμπεριφορά την οποία σχεδιάστηκε να μετρήσει. Δηλαδή η εγκυρότητα προσδιορίζεται από το αν οι ερωτήσεις που αποτελούν το ερωτηματολόγιο καλύπτουν όλο το φάσμα της έννοιας που αυτό μελετάει.

Σημαντικότατο ρόλο για την αξιολόγηση της εγκυρότητας παίζει η ύπαρξη μιας σοβαρής θεωρητικής βάσης. Στο παρόν ερωτηματολόγιο τούτο ισχύει, καθώς η απεικόνιση των πέντε παραγόντων της συναισθηματικής νοημοσύνης κατά τον Goleman, διενεργείται μέσα από την ισομερή εκπροσώπηση όλων των υποπαραγόντων που διερευνούνται από τουλάχιστον τρεις ερωτήσεις ο καθένας.

Στην κριτική των τεστ οφείλει να αναφερθεί η άποψη των κ. Crombach και Drenth, (Αλεξόπουλος Δ. 1998: 27) οι οποίοι αμφισβήτησαν μερικές από τις πεποιθήσεις των ψυχολόγων όσον αφορά τα τεστ, επισημαίνοντας πέντε αδυναμίες:

1. Η δημιουργικότητα των ψυχολόγων με αυτό τον προσανατολισμό στράφηκε με μερικές εξαιρέσεις περισσότερο στη μεθοδολογική βελτίωση των τεστ παρά στην αναζήτηση των σχετικών απόψεων για τις ικανότητες και την προσωπικότητα,
2. Η νοημοσύνη και η γενική ικανότητα πολύ συχνά θεωρούνται κληρονομικές ιδιότητες μάλλον παρά απόδοση που μπορεί να τροποποιηθεί με τη μάθηση

3. Τα τεστ είναι αλληλένδετα με τον πολιτισμό, πράγμα που πολύ εύκολα αγνοείται στην πράξη. Η μορφή των τεστ, το περιεχόμενο και το νόημά τους είναι πολλές φορές συνδεδεμένα με τον πολιτισμό περισσότερο απ' ό,τι αναμένεται,
4. Τα τεστ σε διάφορες περιοχές μιας χώρας συνδέονται με τοπικού χαρακτήρα πολιτιστικά στοιχεία
5. Οι ψυχολόγοι έδειξαν μικρό ενδιαφέρον για την άποψη που έχουν οι άνθρωποι όσον αφορά τα τεστ, όπως και για τις αντιδράσεις του ατόμου στο οποίο χορηγήθηκε ένα δεδομένο τεστ.

Ακόμη, αναφέρει ο ίδιος σε σχέση με τα μεταφρασμένα τεστ ότι στις μέρες μας συνηθίζεται να μεταφράζονται ή να προσαρμόζονται τεστ που κατασκευάστηκαν στις Ηνωμένες Πολιτείες ή στην Αγγλία, αντί να κατασκευάζονται νέα τεστ σε άλλες χώρες. Αυτό συμβαίνει και στην Ελλάδα. Έτσι, η μετάφραση του τεστ είναι ένα βασικό στοιχείο στη διαδικασία της κατασκευής ερωτήσεων.

Η χρησιμοποίηση ενός τεστ σε μια άλλη χώρα προϋποθέτει κάτι περισσότερο από την απλή μετάφραση και χορήγησή του. Συνδέεται με πλήθος προβλημάτων, όπως π.χ. με τη νοημοσύνη την οποία μετράει το τεστ, γεγονός που κάνει επιτακτική την ανάγκη στάθμισής του. Το πρόβλημα έγκειται στο αν η νοημοσύνη βρίσκεται ή όχι σε συμφωνία με την ομάδα ατόμων για την οποία προορίζεται το τεστ ή έχει κάποια πολιτισμική μεροληπτικότητα, που οφείλεται στην πολιτισμική ιδιοτυπία της ομάδας των ατόμων για την οποία αρχικά κατασκευάστηκε το τεστ.

Ένα τελευταίο πρόβλημα είναι αν η διαδικασία αξιολόγησης (π.χ. ερέθισμα και μορφή απάντησης) είναι επαρκής για να εφαρμοστεί από μετάφραση και σε οποιαδήποτε άλλη ομάδα ατόμων.

6.2. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Έγινε κωδικοποίηση των στοιχείων που συλλέχθηκαν με τα ερωτηματολόγια, και ακολούθως έγινε η μεταφορά τους σε ηλεκτρονικό υπολογιστή. Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων μας χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS (V. 11.22) και το Excel της Microsoft Office. Με τη βοήθεια του στατιστικού κριτηρίου χ^2 διερευνήσαμε τη σχέση μεταξύ των επαγγελματιών (διοικητικό- νοσηλευτικό και ιατρικό προσωπικό) και των απαντήσεών τους.

6.3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

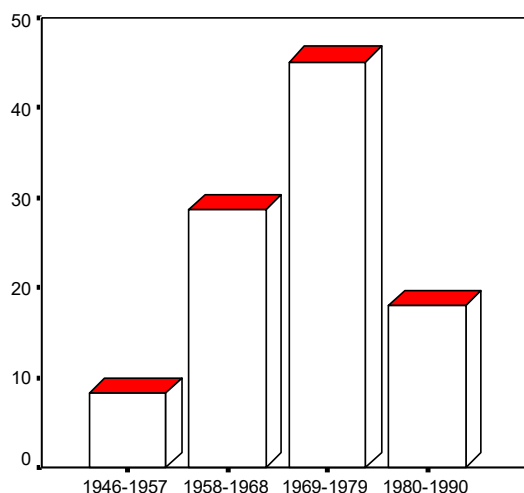
6.3.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Οι συμμετέχοντες ήταν υπάλληλοι του Γενικού Νοσοκομείου Σύρου και ανήκαν στις τρεις υπηρεσίες του: την ιατρική, την νοσηλευτική και την διοικητική υπηρεσία. Συγκεκριμένα το δείγμα αποτέλεσαν 132 άτομα, εκ των οποίων 23 υπάλληλοι της ιατρικής υπηρεσίας (ποσοστό 17%), 29 υπάλληλοι της διοικητικής υπηρεσίας (ποσοστό 22%) και 80 υπάλληλοι της νοσηλευτικής υπηρεσίας (ποσοστό 61%).

Οι ηλικίες ταξινομήθηκαν σε ομάδες ανά δεκαετία περίπου, βάσει της πρώτης και της τελευταίας ευρεθείσας ημερομηνίας γέννησης. Συγκεκριμένα μεταξύ των ετών 1946 – 1957 βρέθηκαν 10 άτομα (ποσοστό 8,2%, μεταξύ των ετών 1958 – 1968 βρέθηκαν 35 άτομα (ποσοστό 28,7%), μεταξύ των ετών 1969 - 1980 βρέθηκαν 55 άτομα (ποσοστό 45,1%) και μεταξύ 1981- 1990 βρέθηκαν 22 άτομα (ποσοστό 16,7%).

Με τον έλεγχο Takey (ANOVA / POST –HOC) διερευνήθηκε η διαφορά των μέσων ηλικιών μεταξύ διοικητικού, νοσηλευτικού και ιατρικού προσωπικού και έδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ηλικιών του ιατρικού και του νοσηλευτικού προσωπικού ($p=0,043$). Μεταξύ των άλλων ομάδων δεν εντοπίστηκαν διαφορές.

Γράφημα: 1: Ημερομηνία γέννησης συμμετεχόντων



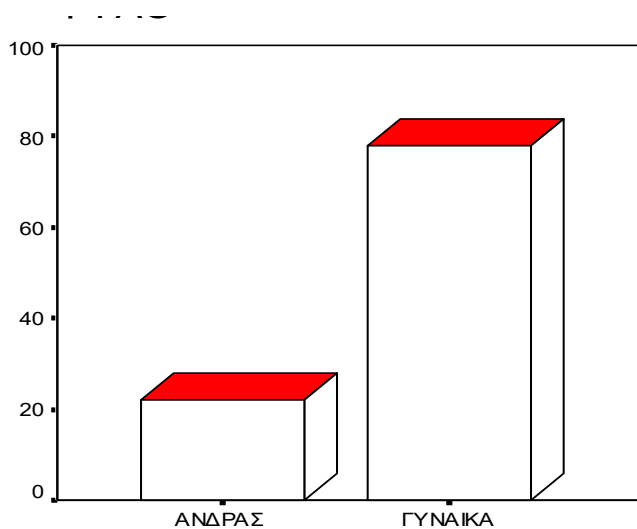
Ο μέσος όρος των ηλικιών των επαγγελματιών καταγράφηκε ως εξής:

Πίνακας 2: Μέσος όρος ηλικιών συμμετεχόντων

Προσωπικό	min	max	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Διοικητικής υπηρεσίας	28	52	38,87	7,98
Νοσηλευτικής υπηρεσίας	20	64	38,72	8,76
Ιατρικής υπηρεσίας	29	61	44,2	9,9

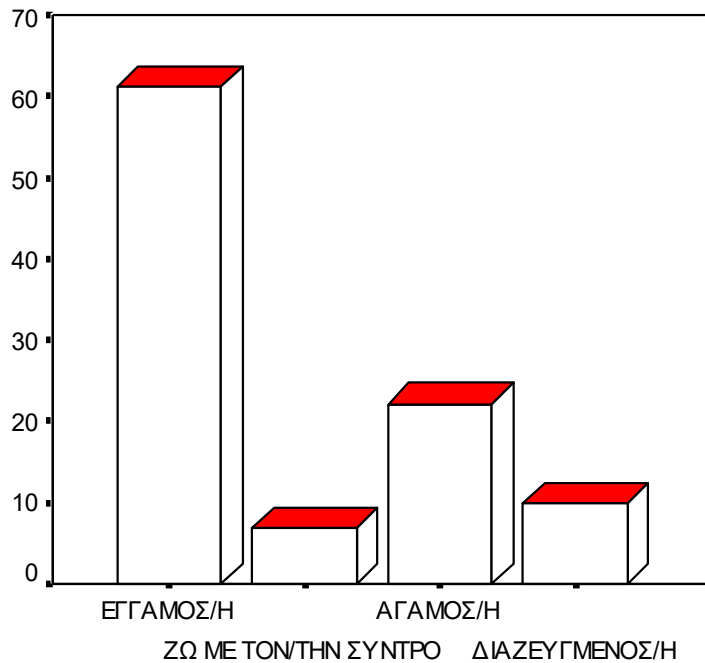
Σχετικά με το φύλο, 103 άτομα ήταν άντρες (ποσοστό 78%) και 29 ήταν γυναίκες (ποσοστό 22%)

Γράφημα: 2: Φύλο συμμετεχόντων

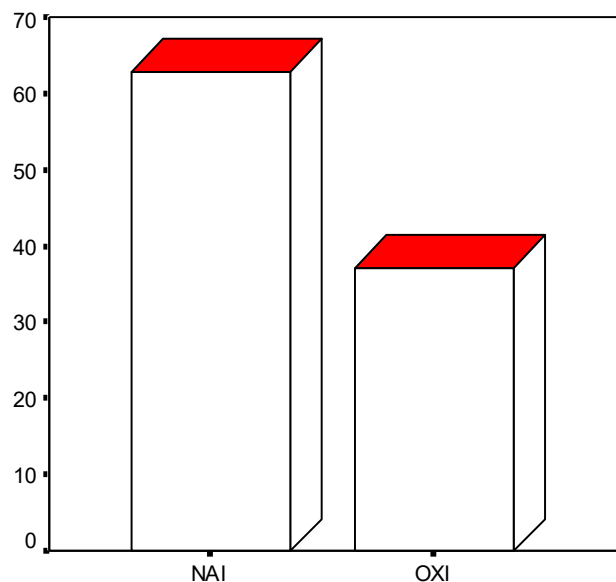


Σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση, 61,1% ήταν έγγαμοι, 6,9% ζούσαν με τον σύντροφό τους, 22,1% ήταν άγαμοι και 9,9% ήταν διαζευγμένοι. Το 62,9% είχε παιδιά, ενώ το 37,1% ήταν άτεκνοι.

Γράφημα: 3: Οικογενειακή κατάσταση συμμετεχόντων

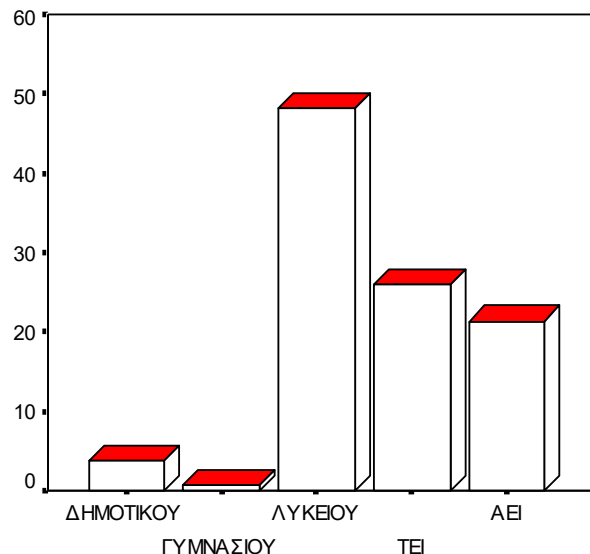


Γράφημα: 4: Παιδιά συμμετεχόντων συμμετεχόντων



Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, 5 άτομα (ποσοστό 3,8%) ήταν απόφοιτοι του Δημοτικού, 1 άτομο (ποσοστό 0,8%) ήταν απόφοιτος του Γυμνασίου, 63 άτομα (ποσοστό 48,1%) ήταν απόφοιτοι Λυκείου, 34 άτομα (ποσοστό 26%) ήταν απόφοιτοι των ΤΕΙ και 28 άτομα (ποσοστό 21,4%) ήταν απόφοιτοι του Πανεπιστημίου.

Γράφημα: 5: Σπουδές συμμετεχόντων



6.3.2. ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΣΧΕΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΩΝ ΚΑΙ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ

Με τη βοήθεια του στατιστικού κριτηρίου χ^2 διερευνήθηκε η σχέση μεταξύ των επαγγελματιών (διοικητικό- νοσηλευτικό και ιατρικό προσωπικό) και των απαντήσεών τους.

(H_0 = Δεν υπάρχει διαφορά στις απαντήσεις μεταξύ των τριών ομάδων επαγγελματιών.

H_1 = Υπάρχει διαφορά στις απαντήσεις μεταξύ των τριών ομάδων επαγγελματιών)

Συγκεκριμένα

1. Στην ερώτηση (17) «Προσποιούμαι για το τι άνθρωπος είμαι», υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επαγγελματιών ($\chi^2 = 18,13$, $df=8$, $p=0,02$), με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η H_0 . Επιπλέον, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (2,6), το κελί «ιατρικό προσωπικό και μερικές φορές» είναι αυτό που εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα με 5 φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις.

2. Στην ερώτηση (28) «Εξηγώ πολλαπλά γεγονότα σαν μια σειρά από αιτίες και αποτελέσματα», υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επαγγελματιών ($\chi^2= 17,19$, $df=8$, $p=0,028$), με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η H_0 . Επιπλέον, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (2,6), το κελί «ιατρικό προσωπικό και πάντα» είναι αυτό που εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 2,3 φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις.

3. Στην ερώτηση (37) «Πείθω τους άλλους υποδεικνύοντάς τους τι έχουν να κερδίσουν κάθε φορά» υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επαγγελματιών ($\chi^2= 16,71$, $df=8$, $p=0,033$) με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η H_0 . Επιπλέον, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (-2,0), το κελί «ιατρικό προσωπικό και μερικές φορές» είναι αυτό που εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 3,75 φορές λιγότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις.

4. Στην ερώτηση (39) «Στις παρουσιάσεις μου χρησιμοποιώ μη λεκτικά στοιχεία επικοινωνίας για να εκφράσω συναισθήματα που υποστηρίζουν αυτό που λέω», υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επαγγελματιών ($\chi^2= 17,62$, $df=8$, $p=0,024$) με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η H_0 . Επιπλέον, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (2,2), το κελί «ιατρικό προσωπικό και συχνά» είναι αυτό που εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 1,84 φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις.

5. Στην ερώτηση (52) «Θέτω σε αμφισβήτηση τις προκαταλήψεις και την έλλειψη ανεκτικότητας», υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επαγγελματιών ($\chi^2= 19,23$, $df=8$, $p=0,014$) με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η H_0 . Επιπλέον, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (-2,3), το κελί «ιατρικό προσωπικό και μερικές φορές» είναι αυτό που εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 7,1 φορές λιγότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις.

6. Στην ερώτηση (62) «Αποσαφηνίζω περίπλοκα γεγονότα μέσα από την περιγραφή ενός συστήματος ή με τη βοήθεια ενός διαγράμματος ροής (flow chart)», υπήρξε στατιστικά

σημαντική διαφορά μεταξύ των επαγγελματιών ($\chi^2= 21,53$, $df=8$, $p=0,006$) με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η H_0 . Επιπλέον, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (3,5), το κελί «ιατρικό προσωπικό και ποτέ» είναι αυτό που εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 4,16 φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις.

6.3.3. ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΣΧΕΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΦΥΛΟΥ ΚΑΙ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ

Με τη βοήθεια του στατιστικού κριτηρίου χ^2 διερευνήθηκε η σχέση μεταξύ των ανδρών και των γυναικών του δείγματος και των απαντήσεών τους.

(H_0 = Δεν υπάρχει διαφορά στις απαντήσεις μεταξύ των ανδρών και των γυναικών.

H_1 = Υπάρχει διαφορά στις απαντήσεις μεταξύ των ανδρών και των γυναικών)

Συγκεκριμένα:

7. Στην ερώτηση (7) «Είμαι προσανατολισμένος /νη στην ικανοποίηση των ασθενών και των άλλων γενικότερα», υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο φύλων ($\chi^2= 7,042$, $df=2$, $p=0,030$) με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η H_0 . Επιπλέον, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (1,6), το κελί «άνδρας και συχνά» είναι αυτό που εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 1,45 φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις.

8. Στην ερώτηση (29) «Εργάζομαι με οργάνωση και προσοχή» υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επαγγελματιών ($\chi^2= 8,741$, $df=2$, $p=0,013$) με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η H_0 . Επιπλέον, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (2,3), το κελί «άνδρας και μερικές φορές» είναι αυτό που εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 3,07 φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις.

9. Στην ερώτηση (46) «Θέτω προτεραιότητες ανάμεσα σε τρεις τουλάχιστον εναλλακτικές λύσεις», υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επαγγελματιών ($\chi^2=10,134$, $df=3$, $p=0,017$) με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η H_0 . Επιπλέον, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (2,4), το κελί «άνδρας και σπάνια» είναι αυτό που εμφανίζει απομάκρυνση από την

κανονικότητα και μάλιστα 2,77 φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις.

10. Στην ερώτηση (50) «Κρατώ θετική και σταθερή στάση ακόμα και σε δύσκολες καταστάσεις», υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επαγγελματιών ($\chi^2=9,051$, $df=3$, $p=0,029$) με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η H_0 . Επιπλέον, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (2,0), το κελί «άνδρας και συχνά» είναι αυτό που εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 1,53 φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις.

6.3.4. ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΣΧΕΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ

Με τη βοήθεια του στατιστικού κριτηρίου χ^2 διερευνήσαμε τη σχέση μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης του δείγματος και των απαντήσεών τους.

(H_0 = Δεν υπάρχει διαφορά στις απαντήσεις μεταξύ των διαφόρων επιπέδων εκπαίδευσης.

H_1 = Υπάρχει διαφορά στις απαντήσεις μεταξύ των διαφόρων επιπέδων εκπαίδευσης)

Συγκεκριμένα:

11. Στην ερώτηση (4) «Μπορώ να καταλάβω με ακρίβεια τη διάθεση του άλλου ή τα μη λεκτικά σήματα που στέλνει», υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης ($\chi^2=137,762$, $df=16$, $p=0,0005$) με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η H_0 . Επιπλέον, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (11,3), το κελί «απόφοιτος γυμνασίου και ποτέ» είναι αυτό που εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 10 περίπου φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις.

12. Στην ερώτηση (5) «Περιμένω ότι η επίτευξη ενός στόχου περνά από εμπόδια», υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης ($\chi^2=44,149$, $df=12$, $p=0,0005$) με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η H_0 . Επιπλέον, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (4,9), το κελί «απόφοιτος δημοτικού και σπάνια» είναι αυτό που εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 10 περίπου φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις. Στην ίδια ερώτηση, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (2,1),

το κελί «απόφοιτος ΑΕΙ και πάντα» εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 1,62 φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις

13. Στην ερώτηση (10) «Αντιλαμβάνομαι τις πολιτικές δυνάμεις και διεργασίες στο περιβάλλον εργασίας μου», υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης ($\chi^2=24,141$, $df=12$, $p=0,019$) με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η H_0 . Επιπλέον, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (3,3), το κελί «απόφοιτος δημοτικού και ποτέ» είναι αυτό που εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 10 περίπου φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις.

14. Στην ερώτηση (18) «Αντιλαμβάνομαι τις πολιτικές δυνάμεις και διεργασίες στο περιβάλλον εργασίας μου», υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης ($\chi^2=29,663$, $df=12$, $p=0,003$) με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η H_0 . Επιπλέον, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (4,1), το κελί «απόφοιτος γυμνασίου και μερικές φορές» είναι αυτό που εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 10 περίπου φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις.

15. Στην ερώτηση (19) «Αναγνωρίζω επαναλαμβανόμενα μοτίβα σε καταστάσεις ή πληροφορίες», υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης ($\chi^2=18,286$, $df=8$, $p=0,019$) με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η H_0 . Επιπλέον, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (2,3), το κελί «απόφοιτος γυμνασίου και μερικές φορές» είναι αυτό που εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 10 φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις. Στην ίδια ερώτηση, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (-2,0), το κελί «απόφοιτος ΑΕΙ και μερικές φορές» εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα λιγότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις.

16. Στην ερώτηση (21) «Θέτω στόχους που μπορούν να μετρηθούν», υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης ($\chi^2=56,419$, $df=12$, $p=0,0005$) με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η H_0 . Επιπλέον, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (2,6), το κελί «απόφοιτος δημοτικού και σπάνια» είναι αυτό που εμφανίζει απομάκρυνση από την

κανονικότητα και μάλιστα 10 φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις. Στην ίδια ερώτηση, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (6,4), το κελί «απόφοιτος γυμνασίου και σπάνια» εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα πολύ περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις.

17. Στην ερώτηση (25) «Κρατώ ανοιχτή στάση σε σχόλια και πληροφορίες που αφορούν τον εαυτό μου», υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης ($\chi^2=34,976$, $df=16$, $p=0,004$) με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η H_0 . Επιπλέον, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (3,3), το κελί «απόφοιτος δημοτικού και ποτέ» είναι αυτό που εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 10 φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις. Στην ίδια ερώτηση, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (3,1), το κελί «απόφοιτος δημοτικού και σπάνια» εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 6,66 φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις.

18. Στην ερώτηση (26) «Σε μια κατάσταση ψάχνω περισσότερο για τις δυνατότητες παρά για τα εμπόδια», υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης ($\chi^2=32,501$, $df=12$, $p=0,001$) με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η H_0 . Επιπλέον, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (4,4), το κελί «απόφοιτος γυμνασίου και σπάνια» είναι αυτό που εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις. Στην ίδια ερώτηση, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (2,2), το κελί «απόφοιτος δημοτικού και πάντα» εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 2,85 φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις.

19. Στην ερώτηση (27) «Παρακινώ τους άλλους προκαλώντας τους τα κατάλληλα συναισθήματα», υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης ($\chi^2=30,401$, $df=16$, $p=0,016$) με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η H_0 . Επιπλέον, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (3,6), το κελί «απόφοιτος γυμνασίου και σπάνια» είναι αυτό που εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 10 φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις. Στην ίδια ερώτηση, σύμφωνα με το δείκτη

standardized residual (2,3), το κελί «απόφοιτος δημοτικού και πάντα» εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 3,33 φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις.

20. Στην ερώτηση (28) «Εξηγώ πολλαπλά γεγονότα σαν μια σειρά από αιτίες και αποτελέσματα», υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης ($\chi^2=86,656$, $df=16$, $p=0,0005$) με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η H_0 . Επιπλέον, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (6,9), το κελί «απόφοιτος δημοτικού και ποτέ» είναι αυτό που εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 20 φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις. Στην ίδια ερώτηση, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (4,1), το κελί «απόφοιτος γυμνασίου και σπάνια» εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 10 φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις. Στην ίδια ερώτηση, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (2,4), το κελί «απόφοιτος ΑΕΙ και πάντα» εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 2,12 φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις.

21. Στην ερώτηση (33) «Ψάχνω για τις απαραίτητες πληροφορίες ακόμα και με ανορθόδοξες μεθόδους», υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης ($\chi^2=36,547$, $df=16$, $p=0,002$) με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η H_0 . Επιπλέον, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (3,8), το κελί «απόφοιτος δημοτικού και πάντα» είναι αυτό που εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 4,54 φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις.

22. Στην ερώτηση (35) «Παίρνω αποφάσεις που βασίζονται σε ηθικές αρχές και αξίες», υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης ($\chi^2=50.839$, $df=12$, $p=0,0005$) με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η H_0 . Επιπλέον, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (6,5), το κελί «απόφοιτος γυμνασίου και σπάνια» είναι αυτό που εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα, πολύ περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις.

23. Στην ερώτηση (36) «Παρέχω ανατροφοδότηση στους άλλους για να βελτιωθούν», υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης ($\chi^2=27,781$, $df=16$, $p=0,034$) με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η H_0 . Επιπλέον, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (3,5), το κελί «απόφοιτος γυμνασίου και σπάνια» είναι αυτό που εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 10 φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις. Στην ίδια ερώτηση, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (2,1), το κελί «απόφοιτος δημοτικού και πάντα» εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 3,33 φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις.

24. Στην ερώτηση (37) «Πείθω τους άλλους υποδεικνύοντάς τους τι έχουν να κερδίσουν κάθε φορά», υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης ($\chi^2=34,264$, $df=16$, $p=0,005$) με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η H_0 . Επιπλέον, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (2,6), το κελί «απόφοιτος δημοτικού και ποτέ» είναι αυτό που εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 10 φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις.

Στην ίδια ερώτηση, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (2,6), το κελί «απόφοιτος γυμνασίου και σπάνια» εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 10 φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις. Τέλος, στην ίδια ερώτηση, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (2,7), το κελί «απόφοιτος δημοτικού και πάντα» εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 4,28 φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις.

25. Στην ερώτηση (38) «Χρησιμοποιώ παραδείγματα και μεταφορές για να εξηγήσω διάφορες καταστάσεις», υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης ($\chi^2=47,618$, $df=16$, $p=0,0005$) με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η H_0 . Επιπλέον, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (5,6), το κελί «απόφοιτος δημοτικού και ποτέ» είναι αυτό που εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 20 φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις.

26. Στην ερώτηση (39) «Στις παρουσιάσεις μου χρησιμοποιώ μη λεκτικά στοιχεία επικοινωνίας για να εκφράσω συναισθήματα που υποστηρίζουν αυτό που λέω», υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης ($\chi^2=42,214$, $df=16$, $p=0,000$) με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η H_0 . Επιπλέον, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (3,6), το κελί «απόφοιτος δημοτικού και ποτέ» είναι αυτό που εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 10 φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις. Στην ίδια ερώτηση, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (2,7), το κελί «απόφοιτος ΑΕΙ και συχνά» εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα περίπου 2 φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις. Τέλος, στην ίδια ερώτηση, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (2,5), το κελί «απόφοιτος ΤΕΙ και πάντα» εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 2,35 φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις.

27. Στην ερώτηση (41) «Στις παρουσιάσεις μου χρησιμοποιώ παραδείγματα και οπτικά βοηθήματα για να ξεκαθαρίσω τυχόν σκοτεινά σημεία», υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης ($\chi^2=27,426$, $df=16$, $p=0,037$) με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η H_0 . Επιπλέον, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (2,8), το κελί «απόφοιτος γυμνασίου και σπάνια» είναι αυτό που εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 10 φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις.

28. Στην ερώτηση (44) «Ελέγχω τυχόν παρορμητικές μου αντιδράσεις και τις περιορίζω», υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης ($\chi^2=43,734$, $df=16$, $p=0,0005$) με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η H_0 . Επιπλέον, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (4,1), το κελί «απόφοιτος γυμνασίου και σπάνια» είναι αυτό που εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 10 φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις.

Στην ίδια ερώτηση, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (2,0), το κελί «απόφοιτος ΑΕΙ και σπάνια» εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 2,66 φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις. Τέλος, στην ίδια ερώτηση, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (2,8), το κελί «απόφοιτος δημοτικού και πάντα» εμφανίζει

απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 3,63 φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις.

29. Στην ερώτηση (45) «Αναγνωρίζω το πώς τα συναισθήματά μου επηρεάζουν την απόδοσή μου», υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης ($\chi^2=147,076$, $df=16$, $p=0,0005$) με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η H_0 .

Επιπλέον, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (11,4), το κελί «απόφοιτος γυμνασίου και ποτέ» είναι αυτό που εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα πολύ περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις. Στην ίδια ερώτηση, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (2,6), το κελί «απόφοιτος δημοτικού και σπάνια» εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 10 φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις.

30. Στην ερώτηση (46) «Θέτω προτεραιότητες ανάμεσα σε τρεις τουλάχιστον εναλλακτικές λύσεις», υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης ($\chi^2=23,792$, $df=12$, $p=0,022$) με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η H_0 . Επιπλέον, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (3,8), το κελί «απόφοιτος γυμνασίου και σπάνια» είναι αυτό που εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 10 φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις.

31. Στην ερώτηση (47) «Έχω αναπτύξει ένα διαδεδомένο ανεπίσημο δίκτυο συνεργατών», υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης ($\chi^2=26,899$, $df=16$, $p=0,043$) με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η H_0 . Επιπλέον, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (2,9), το κελί «απόφοιτος γυμνασίου και ποτέ» είναι αυτό που εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 10 φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις.

32. Στην ερώτηση (50) «Κρατώ θετική και σταθερή στάση ακόμα και σε δύσκολες καταστάσεις», υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης ($\chi^2=39,430$, $df=12$, $p=0,0005$) με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η H_0 . Επιπλέον, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (4,9), το κελί «απόφοιτος γυμνασίου και σπάνια» είναι αυτό που εμφανίζει απομάκρυνση

από την κανονικότητα και μάλιστα με πολύ περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις.

33. Στην ερώτηση (51) «Φροντίζω τα προϊόντα και οι υπηρεσίες μας να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του κόσμου», υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης ($\chi^2=72,316$, $df=12$, $p=0,0005$) με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η H_0 . Επιπλέον, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (7,8), το κελί «απόφοιτος γυμνασίου και σπάνια» είναι αυτό που εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα με πολύ περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις.

34. Στην ερώτηση (52) «Θέτω σε αμφισβήτηση τις προκαταλήψεις και την έλλειψη ανεκτικότητας», υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης ($\chi^2=37,598$, $df=16$, $p=0,002$) με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η H_0 . Επιπλέον, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (4,8), το κελί «απόφοιτος δημοτικού και ποτέ» είναι αυτό που εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα με πολύ περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις.

35. Στην ερώτηση (56) «Ακούω με προσοχή», υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης ($\chi^2=22,461$, $df=12$, $p=0,033$) με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η H_0 . Επιπλέον, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (3,3), το κελί «απόφοιτος δημοτικού και σπάνια» είναι αυτό που εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 10 φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις.

36. Στην ερώτηση (58) «Πιστεύω ότι εγώ έχω τις περισσότερες ικανότητες για μια εργασία», υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης ($\chi^2=36,705$, $df=16$, $p=0,002$) με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η H_0 . Επιπλέον, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (2,7), το κελί «απόφοιτος ΑΕΙ και συχνά» είναι αυτό που εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 2,27 φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις.

37. Στην ερώτηση (60) «Σε περιπτώσεις μεγάλων αλλαγών προσαρμόζω ανάλογα την προσέγγιση σε ένα θέμα», τα σχέδια και τη συμπεριφορά μου, υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης ($\chi^2=28,640$, $df=12$, $p=0,004$) με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η H_0 . Επιπλέον, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (4,4), το κελί «απόφοιτος γυμνασίου και σπάνια» είναι αυτό που εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα με πολύ περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις.

38. Στην ερώτηση (61) «Δεν αποφεύγω την αντιμετώπιση και τον έλεγχο ανήθικων συμπεριφορών από άλλους», υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης ($\chi^2=38,269$, $df=16$, $p=0,001$) με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η H_0 . Επιπλέον, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (4,5), το κελί «απόφοιτος δημοτικού και ποτέ» είναι αυτό που εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 10 φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις. Στην ίδια ερώτηση, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (2,1), το κελί «απόφοιτος γυμνασίου και σπάνια» εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 5 φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις.

39. Στην ερώτηση (69) «Βοηθώ στην αποκλιμάκωση έντονων καταστάσεων – κρίσεων», υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης ($\chi^2=41,384$, $df=16$, $p=0,0005$) με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η H_0 . Επιπλέον, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (3,0), το κελί «απόφοιτος δημοτικού και ποτέ» είναι αυτό που εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 10 φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις. Στην ίδια ερώτηση, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (4,9), το κελί «απόφοιτος γυμνασίου και σπάνια» εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα πολύ περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις.

40. Στην ερώτηση (71) «Σε μια σύγκρουση προσπαθώ να γίνουν σε όλους γνωστές όλες οι θέσεις που υπάρχουν», υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης ($\chi^2=60,506$, $df=16$, $p=0,0005$) με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η H_0 . Επιπλέον, σύμφωνα με το δείκτη standardized residual (6,4), το κελί «απόφοιτος δημοτικού και ποτέ» είναι αυτό που

εμφανίζει απομάκρυνση από την κανονικότητα και μάλιστα 15 φορές περισσότερες παρατηρούμενες από τις αναμενόμενες απαντήσεις.

6.3.5. **ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΩΝ ΣΤΟΥΣ 5 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΑΠΑΡΤΙΖΟΥΝ ΤΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ**

Η κατάταξη των επαγγελματιών στους 5 παράγοντες που απαρτίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη, σύμφωνα με το μοντέλο που χρησιμοποιήθηκε, δηλαδή α) την αυτοεπίγνωση, β) την αυτοδιαχείριση, γ) την κοινωνική επίγνωση, δ) την διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων και ε) τη γνωστική σκέψη, έγινε σύμφωνα με τις σταθμισμένες τιμές – Z σύμφωνα με την εξής διαδικασία: αρχικά αθροίστηκαν οι τιμές των απαντήσεων που έδωσε η κάθε ομάδα επαγγελματιών σύμφωνα με την κλίμακα Likert (αθροιστικό μοντέλο), στη συνέχεια οι τιμές αυτές σταθμίστηκαν και μετατράπηκαν σε τιμές – Z.

Πίνακας 3: Επαγγελματίες και αυτοεπίγνωση

ΑΥΤΟΕΠΙΓΝΩΣΗ

		Μέσος Όρος Τιμών	Τυπική Απόκλιση	Τιμές Z
ΓΙΑΤΡΟΙ	2225	35,32	0,12	-1,134
ΝΟΣΗΛΕΥΤΕΣ	2737	35,55		0,755
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΙ	568	35,50		0,379
ΣΥΝΟΛΟ	5530	106,36		
M.O.	1843,33	35,45		

Στην αυτοεπίγνωση, σύμφωνα με τις τιμές-Z, η κατάταξη έχει ως εξής:

1. νοσηλευτές (Z=0,755), 2. διοικητικοί (Z=0,379) και 3. γιατροί (Z=-1,134),

Πίνακας 4: Επαγγελματίες και αυτοδιαχείριση

	ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ			
		Μέσος Όρος Τιμών	Τυπική Απόκλιση	Τιμές Z
ΓΙΑΤΡΟΙ	4816	76,44	0,26	0,742
ΝΟΣΗΛΕΥΤΕΣ	5879	76,35		0,395
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΙ	1215	75,94		- 1,137
ΣΥΝΟΛΟ	11910	228,73		
Μ.Ο.	3970	76,24		

Στην αυτοδιαχείριση, σύμφωνα με τις τιμές-Z, η κατάταξη έχει ως εξής:

1. γιατροί (Z=0,742), 2. νοσηλευτές (Z=0,395) και 3. διοικητικοί (Z=-1,137),

Πίνακας 5: Επαγγελματίες και κοινωνική επίγνωση

	ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΓΝΩΣΗ			
		Μ.Ο. ΤΙΜΩΝ	ΤΥΠ. ΑΠΟΚΛΙΣΗ	ΤΙΜΕΣ Z
ΓΙΑΤΡΟΙ	2111	33,51	0,12	-1,127
ΝΟΣΗΛΕΥΤΕΣ	2598	33,74		0,780
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΙ	539	33,69		0,347
ΣΥΝΟΛΟ	5248	100,94		
Μ.Ο.	1749,33	33,65		

Στην κοινωνική επίγνωση, σύμφωνα με τις τιμές-Z, η κατάταξη έχει ως εξής:

1. νοσηλευτές (Z=0,780), 2. διοικητικοί (Z=0,347) και 3. διοικητικοί (Z=-1,132)

Πίνακας 6: Επαγγελματίες και διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων

	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ			
		Μ.Ο. ΤΙΜΩΝ	ΤΥΠ. ΑΠΟΚΛΙΣΗ	ΤΙΜΕΣ Z
ΓΙΑΤΡΟΙ	6081	96,52	1,06	-1,091
ΝΟΣΗΛΕΥΤΕΣ	7540	97,92		0,217
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΙ	1578	98,63		0,874
ΣΥΝΟΛΟ	15199	293,07		
Μ.Ο.	5066,33	97,69		

Στην διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων, σύμφωνα με τις τιμές-Z, η κατάταξη έχει ως εξής:

1. διοικητικοί ($Z=0,874$), 2. νοσηλευτές ($Z=0,217$) και 3. γιατροί ($Z=-1,091$),

Πίνακας 7: Επαγγελματίες και γνωστική σκέψη

	ΓΝΩΣΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ			
		Μ.Ο. ΤΙΜΩΝ	ΤΥΠ. ΑΠΟΚΛΙΣΗ	ΤΙΜΕΣ Z
ΓΙΑΤΡΟΙ	1422	22,57	0,16	-0,123
ΝΟΣΗΛΕΥΤΕΣ	1753	22,77		1,056
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΙ	359	22,44		-0,933
ΣΥΝΟΛΟ	3534	67,78		
Μ.Ο.	1178,00	22,59		

Στην γνωστική σκέψη, σύμφωνα με τις τιμές-Z, η κατάταξη έχει ως εξής:

2. νοσηλευτές ($Z=1,056$), 2. γιατροί ($Z=-0,123$) και 3. διοικητικοί ($Z=-0,933$),

7. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των επαγγελματιών υγείας των τριών υπηρεσιών που απαρτίζουν ένα δημόσιο νοσοκομείο παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις στις μεταξύ τους απαντήσεις στις ερωτήσεις:

- 17, η οποία διερευνά τον υποπαράγοντα της αξιοπιστίας
- 28 και 62, που διερευνούν τον υποπαράγοντα της συστηματικής σκέψης
- 37, η οποία διερευνά τον υποπαράγοντα της επιρροής
- 39, η οποία διερευνά τον υποπαράγοντα της επικοινωνίας
- 52, η οποία διερευνά τον υποπαράγοντα της διαπολιτισμικής επίγνωσης

Στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των φύλων, παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις στις απαντήσεις, στις ερωτήσεις:

- 7, η οποία διερευνά τον υποπαράγοντα του προσανατολισμού προς εξυπηρέτηση
- 29, η οποία διερευνά τον υποπαράγοντα της ευσυνειδησίας
- 46, η οποία διερευνά τον υποπαράγοντα της συστηματικής σκέψης
- 50, η οποία διερευνά τον υποπαράγοντα του αυτοελέγχου

Στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης, παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις σε 30 ερωτήσεις και συγκεκριμένα:

- 18, 25, 45, 58, οι οποίες διερευνούν τον παράγοντα της αυτοεπίγνωσης και τους εξής υποπαράγοντες αυτού, της συναισθηματικής αυτοεπίγνωσης, της ακριβούς αυτοαξιολόγησης και της αυτοπεποίθησης
- 5, 21, 26, 33, 35, 44, 50, 60, οι οποίες διερευνούν τον παράγοντα της αυτοδιαχείρισης και τους εξής υποπαράγοντες αυτού, του αυτοελέγχου, της ολοκλήρωσης στόχων, της πρωτοβουλίας, της αξιοπιστίας, της προσαρμοστικότητας και της αισιοδοξίας

➤ 4,10,51,52,56, οι οποίες διερευνούν τον παράγοντα της κοινωνικής επίγνωσης και τους εξής υποπαράγοντες αυτού, της ενσυναίσθησης, του προσανατολισμού προς εξυπηρέτηση, της επιχειρησιακής επίγνωσης και της διαπολιτισμικής επίγνωσης.

➤ 27, 36, 37, 39, 41, 47, 69, 71, οι οποίες διερευνούν τον παράγοντα της διαχείρισης διαπροσωπικών σχέσεων και τους εξής υποπαράγοντες αυτού, της ηγεσίας, της επικοινωνίας, της διαχείρισης συγκρούσεων, της επιρροής, της ανάπτυξης άλλων, της ανάπτυξης δεσμών.

➤ 28, 38, 46, οι οποίες διερευνούν τον παράγοντα της γνωστικής σκέψης και τους εξής υποπαράγοντες αυτού, της συστηματικής σκέψης και της αναγνώρισης παρόμοιων καταστάσεων.

Πρέπει να αναφερθεί ότι υπάρχουν τρεις υποπαράγοντες που δεν εμφάνισαν στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε καμιά από τις τρεις διερευνήσεις σχέσεων που προαναφέρθηκαν και αυτοί είναι:

➤ Ο υποπαράγοντας της ευσυνειδησίας που ανήκει στον παράγοντα της αυτοδιαχείρισης, και οι υποπαράγοντες της διευκόλυνσης αλλαγών και της ομαδικότητας και συνεργασίας που ανήκουν στον παράγοντα της διαχείρισης των διαπροσωπικών σχέσεων.

Για τη διερεύνηση της κατάταξης των επαγγελματιών στους 5 παράγοντες που απαρτίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη, σύμφωνα με το μοντέλο που χρησιμοποιήθηκε, δηλαδή α) στην αυτοεπίγνωση, β) την αυτοδιαχείριση, γ) την κοινωνική επίγνωση, δ) την διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων και ε) τη γνωστική σκέψη, και τη στάθμιση και μετατροπή των αποτελεσμάτων σε τιμές $-Z$, εμφανίστηκαν τα εξής σκορ:

1. Στον παράγοντα της αυτοεπίγνωσης υψηλότερο σκορ εμφανίζουν οι νοσηλευτές, ακολουθούν οι διοικητικοί και τελευταίοι καταλήγουν οι γιατροί.
2. Στον παράγοντα της αυτοδιαχείρισης υψηλότερο σκορ εμφανίζουν οι γιατροί, ακολουθούν οι νοσηλευτές και τελευταίοι καταλήγουν οι διοικητικοί.
3. Στον παράγοντα της κοινωνικής επίγνωσης, υψηλότερο σκορ εμφανίζουν οι νοσηλευτές, ακολουθούν οι διοικητικοί και τελευταίοι καταλήγουν οι γιατροί.

4. Στον τομέα της διαχείρισης διαπροσωπικών σχέσεων, υψηλότερο σκορ εμφανίζουν οι διοικητικοί, ακολουθούν οι νοσηλευτές, και καταλήγουν τελευταίοι οι γιατροί.

5. Τέλος, στον τομέα της γνωστικής σκέψης, υψηλότερο σκορ εμφανίζουν οι νοσηλευτές, ακολουθούν οι γιατροί και καταλήγουν τελευταίοι οι διοικητικοί.

Επιχειρώντας μια συγκεντρωτική κατάταξη των παραπάνω θα λέγαμε ότι:

Οι νοσηλευτές εμφανίζονται πρώτοι σε τρεις παράγοντες και δεύτεροι στους επόμενους δύο.

Οι διοικητικοί εμφανίζονται πρώτοι σε έναν παράγοντα, δεύτεροι σε δύο και τελευταίοι σε δύο.

Οι γιατροί εμφανίζονται πρώτοι σε έναν παράγοντα, δεύτεροι σε έναν και τελευταίοι σε τρεις.

8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι άμεσα συσχετιζόμενη με την οργανωσιακή ανάπτυξη και εξέλιξη των ανθρώπινων πόρων, επειδή προβάλλει ένα νέο τρόπο αντίληψης και αποδοχής των ανθρώπινων συμπεριφορών, μοντέλων διοίκησης, διαπροσωπικών σχέσεων και γενικών αντιλήψεων.

Συμβάλλει στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, στο σχεδιασμό της εργασίας, στη στελέχωση των τμημάτων, στην ανάπτυξη των καινοτομιών, στον όγκο των παραγόμενων υπηρεσιών, στην ανάπτυξη της διοίκησης, στις σχέσεις με τους πελάτες και σε όλους εκείνους τους τομείς που απαιτούν την ομαλή συνύπαρξη ατόμων για την επίτευξη του αποτελέσματος.

Ιδιαίτερα στις δημόσιες υπηρεσίες των οποίων τα εκτελεστικά όργανα είναι οι δημόσιοι υπάλληλοι, παρουσιάζεται το φαινόμενο της πτώσης της ποιότητας, της ακαταστασίας στη λειτουργία τους, καθώς και της προχειρότητας στην αντιμετώπιση των προβλημάτων.

Γενεσιουργά αίτια των καταστάσεων αυτών είναι διάφοροι μηχανισμοί που έχουν αναπτυχθεί και παρατηρούνται στις δημόσιες υπηρεσίες. Τέτοιοι μηχανισμοί φαίνεται να είναι η χαλαρή οργάνωση, η νοοτροπία και το γενικότερο κλίμα συμπεριφοράς που αναπτύσσεται.

Αυτή η στρεβλή πραγματικότητα δεν επιδρά αρνητικά μόνο στους πολίτες που κάνουν χρήση των υπηρεσιών και συνήθως εισπράττουν δυσарέσκεια και απογοήτευση, αλλά και στους ίδιους τους υπαλλήλους των οποίων το ηθικό επηρεάζεται αρνητικά καθώς καλούνται να ανακυκλώσουν καθημερινά στις συναναστροφές τους με τους πολίτες τις αδυναμίες και τα κενά του συστήματος.

Ιδιαίτερα για τους χώρους των δημόσιων νοσοκομείων όπου διεξήχθη και η παρούσα μελέτη, οι υπηρεσίες πρέπει να παρέχονται με απόλυτη ακρίβεια και συνέπεια, καθώς το αγαθό της υγείας ή της απομάκρυνσης της ασθένειας παραμένει αδιαπραγμάτευτο κοινωνικό αγαθό.

Τα δημόσια νοσοκομεία βάσει της οργανωτικής αλλά και της λειτουργικής τους δομής, αποτελούνται από υπηρεσίες που δεν είναι αυτόνομες και αποκομμένες η μία από την άλλη, το έργο της μιας επηρεάζει το έργο της άλλης, ενώ αδυναμίες της μιας επηρεάζουν αναπόφευκτα και τις υπόλοιπες.

Οι υπηρεσίες παρουσιάζουν έντονη αδυναμία να μπορέσουν να συντονιστούν στους κοινούς στόχους του οργανισμού, δημιουργώντας διαφορετικές προσδοκίες αλλά και προοπτικές για την κάθε επαγγελματική κατηγορία.

Σε κάθε περίπτωση το κλίμα έντασης που ούτως ή αλλιώς πλαισιώνει το χώρο του νοσοκομείου, καθώς και οι διαφορετικοί προσανατολισμοί, δημιουργούν την εικόνα μιας εργασίας ιδιαίτερα υψηλής έντασης που θέτει σε κίνδυνο και υποθάλπει την καλλιέργεια, τη βελτίωση και την υιοθέτηση των δεξιοτήτων εκείνων της συναισθηματικής νοημοσύνης.

9. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Αγραφιώτης, Δ. (1995) Η Κοινωνιολογία της Υγείας και της Ασθένειας. Τυποθήτω , Αθήνα.
2. Αλεξόπουλος, Δ. (1998) Ψυχομετρία: Συνδυασμός τεστ και ανάλυση ερωτήσεων. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
3. Αλεξόπουλος, Δ.(2004) Ψυχομετρία: Ιστορία, θεωρίες και γενικές αρχές. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
4. Bradberry, T., Greaves, J. (2006) Συναισθηματική νοημοσύνη: Το απλό βιβλίο. Κριτική, Αθήνα
5. Connell, Travaglione, (2004) Emotional intelligence: a competitive advantage in times of change? Strategic Change (13), 55-59.
6. Διαμαντοπούλου, Ε., Λαβδανίτη, Μ. (2010) Η διερεύνηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη νοσηλευτική πρακτική των Ελλήνων Νοσηλευτών. Νοσηλευτική, 49 (1), 62 – 72.
7. Δικαίος, Κ., Κουτούζης, Μ., Πολύζος, Ν., Σιγάλας, Ι. Χλέτσος Μ. (1999) Βασικές αρχές διοίκησης διαχείρισης (management) υπηρεσιών υγείας. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα
8. Di Matteo, R., Martin, L. (2006) Εισαγωγή στην ψυχολογία της υγείας. Ελληνικά Γράμματα Αθήνα.
9. Ζυγά, Σ. (2008) Εισαγωγή στη διοίκηση υπηρεσιών και μονάδων υγείας. Σημειώσεις μεταπτυχιακού προγράμματος στη Διοίκηση Μονάδων Υγείας Ιταλικού ανοιχτού πανεπιστημίου.
10. Goleman, D., (1995), Συναισθηματική νοημοσύνη. Γιατί τι EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ. Ελληνικά Γράμματα, Έκδοση 24η , Αθήνα
11. Goleman, D. (2000-a) Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας. Ελληνικά Γράμματα, Έκδοση 13η, Αθήνα
12. Goleman, D. (2000-b) Leadership that gets results. Harvard Business Review, March – April, 78-90

13. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002) Ο νέος ηγέτης – Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών. Δ' Έκδοση, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
14. Harvard Business Review. (2006) Τα πραγματικά καθήκοντα των ηγετών. Κλειδάριθμος, Αθήνα
15. Hernon, P., Giesecke, J., Alire, C. (2007) Academic Librarians as emotionally intelligent leaders., Libraries Unlimited, London.
16. Καμπουρά, Νιφλή, Ε. (2008) Νοσηλευτική Διοίκηση, θεωρία και πράξη. Λαβδάκης, Λάρισα.
17. Κάντας, Α. (2008) Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος πρώτο. 14η Έκδοση, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
18. Κουλάκογλου, Κ. (1998) Ψυχομετρία και ψυχολογική αξιολόγηση. Παπαζήσης, Αθήνα.
19. Locke, E. (2005) Why Emotional intelligence is an invalid concept. Journal of Organizational Behavior (26), 425-431.
20. Mandell, B. Pherwani, S. (2003), Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: a gender comparison. Journal of Business and Psychology. 17 (3), 387-408
21. Maxwell, J. (2000) Οι 21 απαραίτατοι νόμοι της ηγεσίας . Κλειδάριθμος, Αθήνα.
22. Montana P., Charnov B. (2002) Μάνατζμεντ. Κλειδάριθμος, Αθήνα.
23. Μπουραντάς, Δ. (2002-a) Μάνατζμεντ, θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές. Μπένος, Αθήνα.
24. Μπουραντάς, Δ. (2002-b) Μάνατζμεντ, Οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά. Η επιστημονική βάση του μάνατζμεντ. TEAM Ε.Π.Ε., Αθήνα.
25. Μπουραντάς, Δ. (2005) Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Κριτική, Αθήνα
26. Παπαδάτου, Δ. Αναγνωστόπουλος, Φ. (1999) Η ψυχολογία στο χώρο της υγείας. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
27. Ποταμιάνος, Γ. (1995) Δοκίμια στην ψυχολογία της υγείας. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
28. Salovey, P., Mayer, J. (1990), Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality, 9 (3), 185-211.

29. Σκουλάς, Ν., Οικονομάκη, Κ. (1998) Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων. 5η Έκδοση, Εκδόσεις Κάπα, Αθήνα.
30. Slaski, M., Cartwright, S. (2003) Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance. Stress and Health. (19), 233-239.
31. Swansburg, R., Swansburg, R. (1999) Εισαγωγή στη νοσηλευτική διοίκηση και ηγεσία. 2η έκδοση, Jones and Bartlett Publishers, London.
32. Τζωρτζάκης, Κ., Τζωρτζάκη, Α. (2007) Οργάνωση και Διοίκηση. Το μάνατζμεντ της νέας εποχής. Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
33. Τούντας, Γ. (2008) Υπηρεσίες Υγείας. Νέα Υγεία, Αθήνα
34. Verderber, R. (1996) Η τέχνη της επικοινωνίας. 8η έκδοση, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.
35. Voola, R., Carlson, J., West, A. (2004) Emotional intelligence and competitive advantage: examining the relationship from a resource – based view. Strategic Change, (13), 83-93.
36. Φαναριώτη Π. (1996) Επιχειρησιακή Επικοινωνία, Εισαγωγή στη θεωρία της σύγχρονης επιχειρησιακής επικοινωνίας. Σταμούλης, Πειραιάς.
37. Χυτήρης, Λ. (1996) Οργανωσιακή συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Interbooks, Αθήνα.

9.1. ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

1. <http://port-site.com/>
2. <http://www.talentsmart.com/>
3. <http://www.iobe.gr/>

10. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο έρευνας

A) ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλούμε κυκλώστε τον αριθμό που σας αντιστοιχεί ή συμπληρώστε ότι λείπει.

A1 Έτος γέννησης: 19 _ _

A2 Φύλο:

Ανδρας 1

Γυναίκα 2

A3 Οικογενειακή κατάσταση:

Έγγαμος /μη 1

Ζω με τον /την σύντροφό μου 2

Άγαμος /μη 3

Διαζευγμένος /νη 4

Χήρος /Χήρα 5

A4 Έχετε παιδιά;

Ναι 1

Όχι 2

A6 Είστε απόφοιτος /τη:

Δημοτικού	1
Γυμνασίου	2
Λυκείου	3
MTENS	4
T.E.I.	5
Πανεπιστημίου	6

A5 Ποια είναι η επαγγελματική σας απασχόληση;

Γιατρός	1
Διευθυντής	1α
Επιμελητής Α	1β
Επιμελητής Β	1γ
Ειδικευόμενος	1δ
Αγροτικός	1ε
Νοσηλεύτης/τρια	2
Βοηθός Νοσηλεύτης/τρια	3
Μαία	4
Βοηθός Θαλάμου	5
Τραυματιοφορέας	6
Διοικητικός Υπάλληλος	7

Τεχνικός 8

Άλλο 9

Αναφέρατε:.....

.

Παράρτημα 2: Ερωτηματολόγιο “Emotional competence inventory”

Παρακαλούμε σημειώστε με (X) την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει.

1) Προκαλώ τη συμμετοχή σε δραστηριότητες ή projects

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

2) Κάνω πράξη αυτά για τα οποία δεσμεύομαι

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

3) Μπορώ να παρουσιάσω τον εαυτό μου με σιγουριά και χωρίς δισταγμούς

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

4) Μπορώ να καταλάβω με ακρίβεια τη διάθεση του άλλου ή τα μη λεκτικά σήματα που στέλνει

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

5) Περιμένω ότι η επίτευξη ενός στόχου περνά από εμπόδια

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

6) Διατηρώ σχέσεις συνεργασίας στον εργασιακό μου χώρο

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

7) Είμαι προσανατολισμένος /νη στην ικανοποίηση των ασθενών και των άλλων γενικότερα

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

8) Αυτοσαρκάζομαι

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

9) Απομακρύνω τα εμπόδια για να γίνουν αλλαγές

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

10) Αντιλαμβάνομαι τις πολιτικές δυνάμεις και διεργασίες στο περιβάλλον εργασίας μου

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

11) Φέρνω τις διαφωνίες στο προσκήνιο

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

12) Παίρνω ρίσκα αφού τα υπολογίσω καλά

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

13) Η παρουσία μου γίνεται αισθητή π.χ. σε μια ομάδα εργασίας

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

14) Έχω επίγνωση των ικανοτήτων και των αδυναμιών μου

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

15) Προτιμώ να ενεργώ παρά να περιμένω

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

16) Γνωρίζω τι αισθάνομαι και για ποιο λόγο

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

17) Δεν προσποιούμαι για το τι άνθρωπος είμαι

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

18) Αντιλαμβάνομαι τη σχέση ανάμεσα σ αυτά που σκέφτομαι και αισθάνομαι και σε αυτά που λέω και κάνω

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

19) Αναγνωρίζω επαναλαμβανόμενα μοτίβα σε καταστάσεις ή πληροφορίες

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

20) Δεν αγχώνομαι

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

21) Θέτω στόχους που μπορούν να μετρηθούν

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

22) Εμπνέω τους άλλους καθώς παρουσιάζω ένα όραμα

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

23) Χειρίζομαι πονηρά καταστάσεις με πολλαπλές απαιτήσεις από μένα

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

24) Όταν παρουσιάζω κάτι προσπαθώ να τους κάνω όλους συμμετόχους

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

25) Κρατώ ανοιχτή στάση σε σχόλια και πληροφορίες που αφορούν τον εαυτό μου

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

26) Σε μια κατάσταση ψάχνω περισσότερο για τις δυνατότητες παρά για τα εμπόδια

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

27) Παρακινώ τους άλλους προκαλώντας τους τα κατάλληλα συναισθήματα

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

28) Εξηγώ πολλαπλά γεγονότα σαν μια σειρά από αιτίες και αποτελέσματα

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

29) Εργάζομαι με οργάνωση και προσοχή

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

30) Εντοπίζω με ακρίβεια τις σχέσεις – κλειδιά στο περιβάλλον εργασίας μου

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

31) Προκαλώ τη σύμφωνη γνώμη και την υποστήριξη των άλλων για διάφορα θέματα

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

32) Χρησιμοποιώ τη διαφορετικότητα για να εμβαθύνω στα πράγματα

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

33) Ψάχνω για τις απαραίτητες πληροφορίες ακόμα και με ανορθόδοξες μεθόδους

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

34) Δημιουργώ στενές φιλίες ανάμεσα στον κύκλο μου

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

35) Παίρνω αποφάσεις που βασίζονται σε ηθικές αρχές και αξίες

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

36) Παρέχω ανατροφοδότηση στους άλλους για να βελτιωθούν

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

37) Πείθω τους άλλους υποδεικνύοντάς τους τι έχουν να κερδίσουν κάθε φορά

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

38) Χρησιμοποιώ παραδείγματα και μεταφορές για να εξηγήσω διάφορες καταστάσεις

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

39) Στις παρουσιάσεις μου χρησιμοποιώ μη λεκτικά στοιχεία επικοινωνίας για να εκφράσω συναισθήματα που υποστηρίζουν αυτό που λέω

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

40) Χειρίζομαι με ευκολία καταστάσεις όπου συμβαίνουν ραγδαίες αλλαγές και ανακατατάξεις των προτεραιοτήτων που υπάρχουν

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

41) Στις παρουσιάσεις μου χρησιμοποιώ παραδείγματα και οπτικά βοηθήματα για να ξεκαθαρίσω τυχόν σκοτεινά σημεία

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

42) Έχω κατά κανόνα θετικές προσδοκίες από τους άλλους

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

43) Σέβομαι και διατηρώ καλές σχέσεις με ανθρώπους με διάφορα backgrounds

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

44) Ελέγχω τυχόν παρορμητικές μου αντιδράσεις και τις περιορίζω

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

45) Αναγνωρίζω το πώς τα συναισθήματά μου επηρεάζουν την απόδοσή μου

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

46) Θέτω προτεραιότητες ανάμεσα σε τρεις τουλάχιστον εναλλακτικές λύσεις

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

47) Έχω αναπτύξει ένα διαδεδомένο ανεπίσημο δίκτυο συνεργατών

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

48) Καταλαβαίνω τις αξίες και τη γενικότερη κουλτούρα μιας ομάδας ή μιας εταιρείας

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

49) Στις ομάδες που συμμετέχω βοηθώ στην ανάπτυξη ξεχωριστής ταυτότητας και ομαδικού πνεύματος

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

50) Κρατώ θετική και σταθερή στάση ακόμα και σε δύσκολες καταστάσεις

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

51) Φροντίζω τα προϊόντα και οι υπηρεσίες μας να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του κόσμου

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

52) Θέτω σε αμφισβήτηση τις προκαταλήψεις και την έλλειψη ανεκτικότητας

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

53) Λειτουργώ γενικότερα σαν μέντορας και καθοδηγητής

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

54) Καταλαβαίνω τους λόγους για τη συμπεριφορά των άλλων

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

55) Εξηγώ μια κατάσταση στο παρόν αναλύοντας μια παλαιότερη κατάσταση

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

56) Ακούω με προσοχή

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

57) Καλλιεργώ εύκολα δεσμούς που σχετίζονται με κάποια συγκεκριμένη δραστηριότητα ή project

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

58) Πιστεύω ότι εγώ έχω τις περισσότερες ικανότητες για μια εργασία

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

59) Έχω την ικανότητα να περιμένω τις αντιδράσεις και ανάλογα να προσαρμόσω τη δική μου στάση

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

60) Σε περιπτώσεις μεγάλων αλλαγών προσαρμόζω ανάλογα την προσέγγιση σε ένα θέμα, τα σχέδια και τη συμπεριφορά μου

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

61) Δεν αποφεύγω την αντιμετώπιση και τον έλεγχο ανήθικων συμπεριφορών από άλλους

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

62) Αποσαφηνίζω περίπλοκα γεγονότα μέσα από την περιγραφή ενός συστήματος ή με τη βοήθεια ενός διαγράμματος ροής (flow chart)

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

63) Συμβάλλω στη δημιουργία ενός φιλικού κλίματος συνεργασίας

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

64) Δίνω προσοχή και στις λεπτομέρειες

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

65) Έχω την ελπίδα ότι το μέλλον θα είναι καλύτερο από το παρελθόν

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

66) Αυτοί που μπορώ να βοηθήσω έχουν πρόσβαση σε μένα

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

67) Ηγούμαι προσωπικά προσπάθειών για την πραγματοποίηση αλλαγών

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

68) Προσπαθώ να επιστήσω την προσοχή των άλλων στην ανάγκη για την πραγματοποίηση αλλαγών

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

69) Βοηθώ στην αποκλιμάκωση έντονων καταστάσεων – κρίσεων

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

70) Δεν διστάζω να παραβιάσω τους κανόνες όταν είναι αναγκαίο

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

71) Σε μια σύγκρουση προσπαθώ να γίνω σε όλους γνωστές όλες οι θέσεις που υπάρχουν

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

72) Μπορώ να αναγνωρίζω ειδικές δυνατότητες στους άλλους.

Ποτέ δεν συμπεριφέρομαι έτσι	Σπάνια γίνεται αυτό	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα λειτουργώ έτσι
------------------------------	---------------------	---------------	-------	----------------------

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΘΕΡΜΑ

