



ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ &
ΠΡΟΝΟΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ :

**“ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΤΗΣ
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΜΕΡΟΥΣ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΤΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΠΑΙΔΩΝ
“Η ΑΓΙΑ ΣΟΦΙΑ”**

ΔΙΟΝΥΣΟΠΟΥΛΟΥ ΣΩΤΗΡΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ : ΜΠΙΤΣΑΝΗ ΕΥΓΕΝΙΑ

ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2011



ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ &
ΠΡΟΝΟΙΑΣ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ :

**“ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΤΗΣ
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΜΕΡΟΥΣ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΤΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΠΑΙΔΩΝ
“Η ΑΓΙΑ ΣΟΦΙΑ”**

ΔΙΟΝΥΣΟΠΟΥΛΟΥ ΣΩΤΗΡΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ : ΜΠΙΤΣΑΝΗ ΕΥΓΕΝΙΑ

ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2011

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο Η συναισθηματική νοημοσύνη	6
1.1 Από την γνωστική στη συναισθηματική νοημοσύνη.....	6
1.2 Ορισμοί συναισθηματικής νοημοσύνης.....	8
1.3 Η Θεωρητική θεμελίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	10
1.4 Μοντέλα μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	19
1.5 Η συναισθηματική νοημοσύνη στο πλαίσιο του ατόμου.....	20
1.5.1. Εισαγωγή.....	20
1.5.2 Ανθρώπινες ικανότητες και νοημοσύνη.....	20
1.5.3 Χαρακτηριστικά συναισθηματικά νοήμονος ατόμου.....	21
1.6. Η συναισθηματική νοημοσύνη στο πλαίσιο της οργάνωσης.....	22
1.6.1. Χαρακτηριστικά ενός συναισθηματικά Νοήμονος Οργανισμού.....	22
1.6.2. Αδυναμίες Οργανισμών.....	23
1.6.3. Τρόποι αντιμετώπισης των αδυναμιών των οργανισμών.....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο Ανάπτυξη καινοτομίας και δημιουργικότητας σε άτομα και ομάδες	
2.1 Η έννοια της Δημιουργικότητας.....	26
2.1.1 Η φύση της δημιουργικότητας.....	26
2.1.2 Η αξιολόγηση της δημιουργικότητας.....	27
2.2 Χαρακτηριστικά Δημιουργικών Ατόμων.....	30
2.3 Ανάπτυξη της Δημιουργικότητας.....	34
2.3.1 Τρόποι ανάπτυξης της Δημιουργικότητας.....	34

2.3.2 Δημιουργική εκπαίδευση και Οργανισμοί.....	36
2.3.3 Τεχνικές Ανάπτυξης της Δημιουργικότητας.....	36
2.4 Καινοτομία. Ένα φαινόμενο με πολλές πλευρές.....	38
2.5 Καινοτομία και Δημιουργικότητα.....	39

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο Μοντέλα Ηγεσίας και management στα νοσοκομεία

3.1 Έννοια, ορισμός και φύση της ηγεσίας.....	42
3.2 Μοντέλα ηγεσίας.....	43
3.3 Μάνατζμεντ και ηγεσία.....	57
3.4 Η εφαρμογή του management στα νοσοκομεία.....	58
3.5 Ορισμός της υγείας.....	58
3.6 Υπηρεσίες Υγείας-χαρακτηριστικά.....	59
3.6.1 Οι μορφές των οργανισμών υγείας.....	60
3.7 Οργανωτική δομή-διάρθρωση.....	61
3.8 Οι επαγγελματίες υγείας.....	61
3.8.1 Ιδιαιτερότητες στη διοίκηση Οργανισμών Υγείας.....	62
3.8.2 Ο στόχος του άμεσου και ποιοτικού αποτελέσματος.....	62

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Μεθοδολογία και επεξεργασία των αποτελεσμάτων

4.1 Σκοπός της έρευνας.....	63
4.2 Υλικό μελέτης.....	63
4.3 Μεθοδολογία.....	64
4.4 Ερωτηματολόγιο.....	66
4.5 Μελέτη αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου.....	67
4.6 Περιγραφική ανάλυση μεταβλητών.....	69
4.7 Συμπεράσματα.....	84

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	87
--------------------------	-----------

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	93
-----------------------	-----------

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός: Η διερεύνηση του βαθμού επίπεδου της συναισθηματικής νοημοσύνης σε επιλεγμένα στελέχη όπως μέρος του διοικητικού προσωπικού του Γενικού Νοσοκομείου Παίδων «Η Αγία Σοφία».

Υλικό και μεθοδολογία: Η έρευνα έγινε με ερωτηματολόγιο, το οποίο χωρίζεται σε δυο μέρη το πρώτο μέρος περιέχει (41) ερωτήσεις ενώ το δεύτερο μέρος περιέχει δημογραφικά στοιχεία Η καταχώρηση και επεξεργασία των αποτελεσμάτων έγιναν με χρήση του Microsoft Excel 2007 και του SPSS v.19. Επιπρόσθετα, έγινε χρήση του chi square test (χ^2) για να αποκαλυφθούν τυχόν θετικές συσχετίσεις. Τέλος γίνεται μελέτη αξιοπιστίας των ερωτήσεων με την χρήση του α test του Cronbach.

Αποτελέσματα: Πρόεκυψαν αρκετές θετικές συσχετίσεις ως προς τους βασικούς δημογραφικούς παράγοντες(Φύλο, ηλικία, μηνιαίο εισόδημα, επίπεδο εκπαίδευσης, χρόνια προϋπηρεσίας και θέση στον οργανισμό).Επίσης πραγματοποιήθηκε ανάλυση αξιοπιστίας του α test του Cronbach ($\alpha=0.620$).

Συμπεράσματα: Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει σημαντικές εφαρμογές στην επιλογή προσωπικού και τη διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων, καθώς είναι σημαντικός παράγοντας στην παραγωγικότητα των εργαζομένων για την επιτυχία των οποιοδήποτε στόχων που θέτει ο οργανισμός .

Λέξεις-κλειδιά: συναισθηματική νοημοσύνη, δημιουργικότητα, καινοτομία , ηγεσία.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σχετικά πρόσφατη έννοια, αλλά έχει σημαντικές εφαρμογές στην επιλογή προσωπικού και τη διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων. Όσον αφορά στη σύγχρονη έρευνα, σχετικά με το ρόλο του συναισθήματος στα οργανωτικά πλαίσια, η έννοια αυτή έχει, αναμφισβήτητα, προκαλέσει το μεγαλύτερο ενδιαφέρον στους ακαδημαϊκούς και στους συμβούλους ανθρωπίνου δυναμικού.

Σύμφωνα με τον Daniel Goleman (1995), ο όρος συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του, να ελέγχει τις παρορμήσεις του, να χρησιμοποιεί τη λογική, να παραμένει ήρεμο και αισιόδοξο όταν έρχεται αντιμέτωπο με τις αντιξοότητες της ζωής και να μπορεί να ακούει με προσοχή τους άλλους. Οι κοινωνικοί επιστήμονες μόλις πρόσφατα έχουν αρχίσει να ανακαλύπτουν τη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και άλλων φαινομένων όπως η ηγεσία (Ashforth and Humphrey, 1995).

Υποστηρίζεται, ότι οι managers θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν κάποιες σημαντικές όψεις της συναισθηματικής νοημοσύνης προς όφελός τους (Ashkanasy, 2002). Κυρίως, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει θετικές συνέπειες στην ηγεσία και στην ομαδική εργασία. Οι managers με συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να κατανοούν το συναισθηματικό κλίμα στους οργανισμούς τους και να συμμερίζονται τις συναισθηματικές ανησυχίες των υπαλλήλων τους. Έρευνες που έγιναν τα τελευταία χρόνια σε μεγάλες επιχειρήσεις έδειξαν ότι τα υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, είναι ένας σημαντικός παράγοντας που ξεχωρίζει τα επιτυχημένα άτομα στο χώρο εργασίας.

Για την ανάπτυξη του θεωρητικού μέρους έγινε βιβλιογραφική ανασκόπηση που έχει ως στόχο την καλύτερη κατανόηση και αποτύπωση της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας. Για την εκπόνηση της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο μοιράστηκε σε επιλεγμένα στελέχη του Γ.Ν Παίδων «Η Αγία Σοφία».

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση της έννοιας της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης όπως παρουσιάζονται στην ελληνική και την ξένη βιβλιογραφία. Στην συνέχεια γίνεται μια προσέγγιση της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης τις δεξιότητες της και τα εργαλεία μέτρησης της. Επιστηγάσματα γίνεται μια ανασκόπηση μελετών της συναισθηματικής νοημοσύνης οι οποίες έχουν λάβει χώρα στο εξωτερικό.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια παρουσίαση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας όπως αυτή παρουσιάζεται στη ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, γενικά στο χώρο των επιχειρήσεων και σε ότι αφορά τις υπηρεσίες. Στην συνέχεια γίνεται μια προσέγγιση της έννοιας στο χώρο της υγείας όπου αναφέρονται η σημασία και τα οφέλη από την μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης. Επίσης γίνεται μια ανασκόπηση μελετών ,οι οποίες έχουν λάβει χώρα στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύονται βασικές έννοιες που αφορούν στην συναισθηματική νοημοσύνη και την ηγεσία ξεχωριστά, έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα κατάλληλο γνωστικό υπόβαθρο. Οι δύο έννοιες θα παρουσιαστούν όμως και ενωμένες, σε μια προσπάθεια εντοπισμού των στοιχείων που συμβάλλουν στη σχέση τους και την αλληλεξάρτησή τους σε συγκεκριμένα πλαίσια.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται η περιγραφική ανάλυση των αποτελεσμάτων ,μέσω της μελέτης πινάκων, οι οποίο προκύπτουν από τις απαντήσεις του δείγματος και την στατιστική επεξεργασία των δεδομένων. Επίσης γίνεται αναφορά στις πιο σημαντικές στατιστικά συσχετίσεις που απορρέουν από την ανάλυση των απαντήσεων με την χρήση χ^2 test. Επιπρόσθετα γίνεται μελέτη αξιοπιστίας των ερωτήσεων με την χρήση α test του Cronbach. Επίσης, αναφέρονται και τα συμπεράσματα τα οποία προέκυψαν από την όλη επεξεργασία των δεδομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Η συναισθηματική νοημοσύνη

1.1 Από την γνωστική στη συναισθηματική νοημοσύνη

Η νοημοσύνη γενικά σαν έννοια αποτέλεσε πεδίο επιστημονικής μελέτης και έρευνας από πλευράς ψυχολογίας αλλά και διοίκησης – οργανωσιακής συμπεριφοράς, από τις αρχές του 20ου αιώνα. Ως νοημοσύνη ορίζεται “η βιοψυχολογική ικανότητα να επεξεργαζόμαστε πληροφορίες τις οποίες μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε σε ένα πολιτισμικό χώρο. ώστε να λυθούν προβλήματα ή να δημιουργηθούν προϊόντα τα οποία έχουν αξία σε μια κουλτούρα” Goleman(1998) και ως “η ικανότητα προσαρμογής σε ένα περιβάλλον”. Στοιχεία που τη χαρακτηρίζουν είναι με βάση τον Gardner (1983):

- Η διανόηση, αφού αφορά στην ψυχική διεργασία του νου και όχι στην φυσική λειτουργία.
- Η μάθηση, όπου μέσω της νοημοσύνης υπάρχει ανεπτυγμένη ικανότητα για μάθηση.

Η συγκέντρωση, αφού η αφοσίωση και η προσοχή σε προβλήματα και λεπτομέρειες αποτελούν παράγοντες για την ανεύρεση λύσεων και επιθυμητών αποτελεσμάτων.

- Η προσαρμογή, σε νέες άγνωστες καταστάσεις και σε πρωτότυπες συνθέσεις γνωστών στοιχείων, που ήδη κατέχει το άτομο.
- Η ικανότητα αφηρημένης σκέψης μέσω της οποίας το άτομο είναι σε θέση να αποκρυπτογραφεί στοιχεία και να αναλύει συνθέσεις. Ένα είδος νοημοσύνης, για να γίνει αποδεκτό και να ενταχθεί στα μέχρι τώρα γνωστά είδη νοημοσύνης, θα πρέπει να πληροί ορισμένα κριτήρια κατά τους Mayer, Caruso, and Salovey (2000). Τα κριτήρια κατατάσσονται σε τρεις ομάδες :

1) Θεμελιώδη κριτήρια (conceptual criteria) αυτά δηλαδή που διαμορφώνουν τις αρχές της νοημοσύνης δηλαδή τα συγκεκριμένα πνευματικά χαρακτηριστικά από τα οποία η προτεινόμενη νοημοσύνη θα πρέπει να διακατέχεται.

2) Συσχετιζόμενα κριτήρια (correlational criteria) θα πρέπει να υπάρχει σύγκριση με εμπειρικά δεδομένα και,

3) «Εξελιξιμα» κριτήρια (development criteria). να είναι αναπτυσσόμενη.

Οι επιστήμονες που ασχολήθηκαν με τον ορισμό και τη μέτρηση της νοημοσύνης, σύνδεσαν αρχικά, τη νοημοσύνη με την ικανότητα του ανθρώπου για μάθηση και αφηρημένη σκέψη Μόττη-Στεφανίδη (1999). Έτσι από τα μέσα του 20ου αιώνα, διαμορφώθηκε ο δείκτης γνωστικής νοημοσύνης (IQ) πάνω στον οποίο στηρίχτηκαν τα μεταγενέστερα τεστ ευφυΐας τα οποία χρησιμοποιούνται και σήμερα (Binet-Simon, 1905; 1908; 1911; Stern, 1912; Terman, 1916; Wechsler, 1939). Ανάλυση των αποτελεσμάτων αποκαλύπτει ότι κάθε επιμέρους νοητική διεργασία εξαρτάται από έναν κοινό παράγοντα, το g, το οποίο αντιστοιχεί στον ευρέως κατανοητό ορισμό της λέξης ευφυΐα. Κατά μέσο όρο, το IQ και το g σχετίζονται κατά 90% και συχνά χρησιμοποιούνται αντιστρόφως. (Ανακτήθηκε από "<http://el.wikipedia.org/wiki>)

Τις τελευταίες δεκαετίες θεμελιώθηκε η άποψη περί **πολλαπλής νοημοσύνης** που πέρα από το γνωστικό εισάγει και το συναισθηματικό στοιχείο στη νοημοσύνη Gardner, (1983). Έτσι αναγνωρίζεται πλέον ότι το συναίσθημα μπορεί να λειτουργήσει ως πολύτιμη πηγή πληροφοριών που, μπορεί να οδηγήσει σε θεαματικά αποτελέσματα. Cooper and Sawaf (1997). Πολλοί και διάφοροι λόγοι οδήγησαν σ' αυτή τη μεταστροφή, **με 2 κυριότερους**, σύμφωνα με τον Goleman (1998) :

1) την ευρεία εφαρμογή του μοντέλου εργασίας σε ομάδες. Είναι εύκολο ν' αγνοήσει κάποιος το συναίσθημα του, όταν δουλεύει μόνος, είναι όμως αδύνατο να το κάνει, όταν δουλεύει ως μέλος μιας ομάδας όπου είναι φυσικό να δημιουργούνται συγκρούσεις, διαξιφισμοί, ιδιαίτεροι δεσμοί, συμπάθειες και συμμαχίες. Και

2) την παγκοσμιοποίηση που αποτελεί ένα άλλο λόγο αναγνώρισης της σπουδαιότητας του συναισθήματος για επιτυχημένη εξάπλωση της επιχειρηματικής δράσης σε παγκόσμιο επίπεδο. Για παράδειγμα αναδεικνύεται η ενσυναίσθηση (empathy), δηλαδή η προσπάθεια να μπει κάποιος στη θέση του άλλου, έτσι ώστε να κατανοεί τη διαφορετικότητα και να προσπαθεί να νιώσει τα συναισθήματα που βιώνει.

Στη σημερινή εποχή η ανάγκη των οργανισμών- επιχειρήσεων να προσαρμόζονται συνεχώς στο διαρκώς μεταβαλλόμενο διεθνές περιβάλλον, η ανάπτυξη της διαχείρισης πληροφοριών και της ανταγωνιστικότητας καθώς και οι μεταγενέστερες διαστάσεις της διοίκησης των επιχειρήσεων (Total Quality Management , Learning Organization, Management by objectives, κλπ), οδηγούν τον παραγωγικό ιστό πέρα από την εξασφάλιση ποιότητας των προϊόντων, ή την απλή εξυπηρέτηση των πελατών, στην ανάπτυξη ποιότητας τόσο των προσφερόμενων υπηρεσιών όσο και του ανθρώπινου δυναμικού που

διαθέτουν. Σήμερα η μεγιστοποίηση της χρησιμότητας του πελάτη, οι διαρκείς πελατειακές σχέσεις, η 13 δημιουργία και ανάπτυξη «έξυπνης» τεχνολογίας κλπ απαιτούν συναισθηματική νοημοσύνη. Έτσι η οργανωσιακή συμπεριφορά περιλαμβάνει πλέον σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας και ανάπτυξη κουλτούρας με στόχο τη δημιουργία ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος που παρέχει κίνητρα στους εργαζόμενους, αποτελεσματική υλοποίηση στόχων και ικανοποίηση πελατών σε μακροχρόνια βάση. Ο επιχειρηματικός κόσμος άρχισε να αντιλαμβάνεται ότι το συναίσθημα στον εργασιακό χώρο δεν ήταν κάτι το αρνητικό. Η βίωση, αναγνώριση και εκδήλωση συναισθημάτων (που εθεωρείτο παλαιότερα σημάδι αδυναμίας, φορέας σύγχυσης και απομάκρυνσης από το δρόμο του ορθολογισμού και άρα των σωστών επιχειρηματικών αποφάσεων), μπορεί να λειτουργήσει ως πολύτιμη πηγή πληροφοριών που, αν αναγνωρισθεί και αξιοποιηθεί κατάλληλα, μπορεί να οδηγήσει σε θεαματικά αποτελέσματα. Έτσι φτάσαμε τα τελευταία χρόνια να μιλάμε για συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία περιγράφει ικανότητες διαφορετικές από τη γνωστική νοημοσύνη, αλλά συμπληρωματικές σε αυτήν. Η σύγχρονη επιστημονική έρευνα στους τομείς της Ψυχολογίας, της Νευρολογίας και της Γνωστικής έχει οδηγήσει στο πεδίο ανάπτυξης και θεμελίωσης του όρου πνευματική νοημοσύνη (SQ).

1.2 Ορισμοί συναισθηματικής νοημοσύνης

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πλέον ιδιαίτερα γνωστή και αποτελεί πεδίο πολλών συζητήσεων- ερευνών. Είναι δύσκολο όμως να οριστεί με ακρίβεια πόσον διαπραγματεύεται συναισθηματικό χώρο. Οι περισσότεροι ορισμοί που επικρατούν στη σχετική βιβλιογραφία παρουσιάζουν πολλά κοινά σημεία ενώ οι διαφορές τους εστιάζονται στην οπτική γωνία όπου κάθε ερευνητής τον εξετάζει.

- Σύμφωνα με το Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας Μπαμπινιώτης (1998), συναισθηματική νοημοσύνη είναι «η ικανότητα κάποιου να ελέγχει τα συναισθήματα του, να αντεπεξέρχεται στη συναισθηματική πίεση, να αναπτύσσει τις ικανότητες του σε τομείς όπως η φαντασία, η καλλιτεχνία και η ανθρώπινη επικοινωνία»
- Οι Mayer and Salovey (1997) θεωρούν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα επακριβούς και αποτελεσματικής επεξεργασίας των συναισθηματικών πληροφοριών που σχετίζονται με την αναγνώριση, την ανάπλαση και τη ρύθμιση του συναισθήματος στους ίδιους μας τους εαυτούς αλλά και στους άλλους», δηλαδή θεωρούν ότι συναισθηματική νοημοσύνη είναι «η ικανότητα της αντίληψης, της έκφρασης και της αποτίμησης του συναισθήματος, της υπενθύμισης συναισθημάτων,

όταν αυτά διευκολύνουν τη σκέψη, της κατανόησης και της χρήσης της συναισθηματικής γνώσης και της διαχείρισης των συναισθημάτων, ώστε να προαχθεί η συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη». Σε συνεργασία τους με τον Caruso(2000) την αποτυπώνουν σαν «την ικανότητα του ατόμου να αποτιμά επακριβώς και να ξεχωρίζει τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων, να τα κατανοεί, να τα αφομοιώνει στο μυαλό του και να ρυθμίζει τόσο τα αρνητικά, όσο και τα θετικά συναισθήματα, στον εαυτό του και στους άλλους»

- Μια άλλη αναφορά στην συναισθηματική νοημοσύνη και στον τρόπο που την αντιλήφθηκε έγινε από τον Bar-on (2000). Συγκεκριμένα, τη θεωρεί «ως ένα πεδίο προσωπικών, συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων, που επηρεάζει τη δυνατότητα του κάθε ατόμου να επιτύχει στις απαιτήσεις και τις πιέσεις του περιβάλλοντος του».
- Ο Hardley θεωρεί τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «την ικανότητα να κατευθύνεις σωστά τις συναισθηματικές αντιδράσεις του άλλου στα διάφορα γεγονότα και να μπορείς να παρεμβαίνεις στα συναισθήματα του αυτά με τον πιο κατάλληλο τρόπο».
- Ο Spangow πιστεύει για το συγκεκριμένο όρο ότι είναι «η πρακτική του να παρατηρείς τα συναισθήματα τα δικά σου, αλλά και των άλλων, να τους δίνεις σημασία και νόημα, να τα επεξεργάζεσαι και να τα λαμβάνεις υπόψη, σου, όταν είναι να πάρεις αποφάσεις».
- Ο Orioli τη θεωρεί «ως ένα είδος έξυπνων τακτικών που περιέχουν θέματα όπως η ικανότητα να παραμένεις ήρεμος κάτω από πίεση, να αναπτύσσεις κλίμα εμπιστοσύνης στις διαπροσωπικές σου σχέσεις, να είσαι δημιουργικός και να προσπαθείς να αναπτύσσεις τους άλλους».
- Ο Martinez (1997) διατύπωσε ότι «η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα πεδίο μη γνωστικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και εμπειριών που επηρεάζουν τη δυνατότητα ενός ατόμου να μπορεί να αντεπεξέρχεται στις δυσκολίες, τις πιέσεις και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος του».
- Ο Goleman (1995) αρχικά αποτυπώνει τη συναισθηματική νοημοσύνη «ως μια ομάδα από ικανότητες που αναφέρονται στον αυτοέλεγχο, το ζήλο, την επιμονή, την ελπίδα, την ενθάρρυνση και την αποφυγή της επιρροής των συναισθημάτων από τη διαδικασία της σκέψης» και μεταγενέστερα (1998) την ορίζει «ως την ικανότητα να γνωρίζει κάποιος τι αισθάνεται και να είναι ικανός να διαχειριστεί αυτά τα συναισθήματα, πριν αφήσει σε αυτά τον έλεγχο και αποτελέσει έρμαιο τους, να είναι

κάποιος ικανός να παρακινεί τον εαυτό του, ώστε να ολοκληρώνει τους στόχους του, να είναι δημιουργικός και να καταβάλλει το μέγιστο δυνατό των ικανοτήτων του και, τέλος, να κατανοεί κάποιος το τι αισθάνονται οι άλλοι και να μπορεί να χειρίζεται αποτελεσματικά τις σχέσεις μαζί τους».

1.2 Η Θεωρητική θεμελίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης

Το μικρό παρελθόν των ερευνητών σε θέματα σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη έχει ως αποτέλεσμα την αδυναμία διαμόρφωσης ενός μοντέλου που να περιλαμβάνει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που απαρτίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη. Ωστόσο αρκετοί ερευνητές αναπτύσσοντας διάφορες θεωρίες προσπαθούν να διαμορφώσουν τη δική τους οπτική γωνία για τη συναισθηματική νοημοσύνη και τις επιπτώσεις της. Στη συνέχεια, αναπτύσσονται οι θεωρίες που κατά καιρούς διαμορφώθηκαν και οι δεξιότητες που χαρακτηρίζουν την έννοια αυτή. Το επιστημονικό ενδιαφέρον επικεντρώθηκε αρχικά στη γνωστική πλευρά της νοημοσύνης.

Όσο όμως οι μελετητές εμβάθυναν στο θέμα δεν έλειψε και ένας περιθωριακός προβληματισμός για τη συναισθηματική της διάσταση. Οι ρίζες της διάκρισης ανάμεσα στη γνωστική και τη συναισθηματική νοημοσύνη ανάγονται στον ψυχολόγο Thorndike (1937) ο οποίος μίλησε για «κοινωνική νοημοσύνη», τονίζοντας την ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τους άλλους και να αντιδρά στο πλαίσιο αυτής της κατανόησης. Ο Wechsler (1943) αναφέρθηκε στην έννοια της μη διανοητικής ικανότητας η οποία ορίζεται από παράγοντες συναισθηματικούς, προσωπικούς και κοινωνικούς και αποτελεί προϋπόθεση για μια επιτυχημένη ζωή. Ο Maslow (1970) μίλησε, εκτός από φυσικές και πνευματικές και για συναισθηματικές ικανότητες. (Ανακτήθηκε από "<http://el.wikipedia.org/wiki>)

Στα μέσα του 20ου αιώνα αποδείχθηκε πως η επαγγελματική επιτυχία δεν συμβάδιζε αναγκαστικά με το δείκτη γνωστικής νοημοσύνης (IQ). Έτσι εμφανίζεται μια νέα διάσταση νοημοσύνης αυτή της συναισθηματικής νοημοσύνης,(ΕΙ) που αφορά στην ικανότητα του ατόμου να ελέγχει και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα του, στην αισιοδοξία και την επιμονή, Η δεκαετία του 1980 αποτέλεσε σταθμό για την επιστημονική σκέψη στο πεδίο μελέτης της συναισθηματικής διάστασης της νοημοσύνης. Στο Πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ, στον αντίποδα των παραδοσιακών περί τη νοημοσύνη θεωριών, σύμφωνα με τις οποίες η νοημοσύνη αξιολογείται μέσα από ψυχομετρικά τεστ στη βάση γλωσσικών και μαθηματικών δεξιοτήτων, ο Gardner (1983) στο βιβλίο του *Frames of Mind*, πρότεινε τη θεωρία της

πολλαπλής νοημοσύνης. Σύμφωνα με αυτή, η νοημοσύνη δεν είναι μια ενιαία ολότητα αλλά αποτελείται από 8 διαφορετικά και ανεξάρτητα είδη:

1. Τη Γλωσσική Νοημοσύνη, η οποία επιτρέπει σε κάποιον να επιλέξει ακριβώς τη σωστή λέξη και να συλλάβει εύκολα τα νέα νοήματα.
2. Τη Μουσική Νοημοσύνη, η οποία επιτρέπει σε κάποιον να ανιχνεύσει και να αναπαραγάγει μουσικές δομές.
3. Τη Λογικο - Μαθηματική Νοημοσύνη, η οποία αναφέρεται στην ικανότητα για αφηρημένους συλλογισμούς.
4. Τη Χωρική Νοημοσύνη, η οποία αφορά στην ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς τις σχέσεις των αντικειμένων και να αναπαράγει από μνήμης οπτικές εικόνες.
5. Τη Σωματική - Κινησθητική Νοημοσύνη, η οποία δίνει τη δυνατότητα σε κάποιον να αναπαριστά σκέψεις και ιδέες με την κίνηση.
6. Την Ενδο-προσωπική Νοημοσύνη, η οποία αναφέρεται στην ικανότητα κάποιου να αποκτά πρόσβαση στα δικά του αισθήματα, η ικανότητα να τα διακρίνει μεταξύ τους και να αντλεί από αυτά στοιχεία για να προσδιορίζει τη συμπεριφορά του.
7. Τη Διαπροσωπική Νοημοσύνη, η οποία σχετίζεται με την ικανότητα να καταλαβαίνει κάποιος τα κίνητρα, τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές των άλλων και ταυτόχρονα να ανταποκρίνεται κατάλληλα σε αυτές τις διαθέσεις, τις επιθυμίες και τα κίνητρα.
8. Τη Νατουραλιστική Νοημοσύνη, η οποία αναφέρεται στην ικανότητα κάποιου να αναγνωρίζει τις φυσικές μορφές, τα όντα, τα γεγονότα και τα φαινόμενα της φύσης.

Ο Gardner εκτός από τα παραπάνω είδη νοημοσύνης, πρότεινε και ένα ένατο είδος, την υπαρξιακή νοημοσύνη, η οποία όμως ακόμη δεν έχει αποδειχθεί. Η υπαρξιακή νοημοσύνη συνδέεται με την ικανότητα ορισμένων ατόμων να συλλογίζονται υπαρξιακά ερωτήματα (Gardner, 1983; 1999; Goleman, 1995; Μόττη-Στεφανίδη, 1999). Στο πλαίσιο αυτής της θεωρίας, οι διάφορες δεξιότητες 17 που αποτελούν το περιεχόμενο της νοημοσύνης, έχουν τα εξής βασικά χαρακτηριστικά:

- Η καθεμιά λειτουργεί ανεξάρτητα από την άλλη.
- Κάθε άτομο παρουσιάζει διαφορετικές επιδόσεις σε διαφορετικούς τομείς λόγω γενετικών ή και περιβαλλοντικών αιτιών.
- Η μακροχρόνια ενδυνάμωση μιας ικανότητας μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη, εξέλιξη και ωρίμανσή της.

Έως εκ τούτου, η ενδο-προσωπική και δια-προσωπική νοημοσύνη είναι εξίσου σημαντική με τη νοητική ικανότητα. Άρα επισημάνθηκε η σπουδαιότητα των δύο διαφορετικών τύπων νοημοσύνης: Της γνωστικής, της γνώσης δηλαδή του εσωτερικού κόσμου του εαυτού (knowing one's inner world), και της κοινωνικής προσαρμοστικότητας (social adaptiveness).

Ο Bar-on (1987) εισάγει τον όρο συναισθηματικό πηλίκο ή Δείκτης Συναισθηματικότητας (Emotional Quotient: EQ) σε αναλογία με το Δείκτη Νοημοσύνης (Intelligence Quotient: IQ) για την εκτίμηση της ενδο-προσωπικής και της διαπροσωπικής νοημοσύνης και έκανε μια πρώτη προσπάθεια να μετρήσει τη συναισθηματική νοημοσύνη. Το μοντέλο του Bar-on προέκυψε από την αξιοποίηση των μελετών του Gardner (1983) και της Saarni (1990) που περιέγραφαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως το αποτέλεσμα εννέα ενδο-συσχετιζόμενων κοινωνικών και συναισθηματικών δεξιοτήτων. Αυτές είναι :

- 1) Συναισθηματική αυτοεπίγνωση,
- 2) Ικανότητα διάκρισης των συναισθημάτων των άλλων
- 3) Ικανότητα γλωσσικής περιγραφής των συναισθημάτων
- 4) Ενσυναίσθηση
- 5) Ικανότητα συνειδητοποίησης ότι μια συναισθηματική κατάσταση μπορεί να μην αντιστοιχεί στην εξωτερική της έκφραση
- 6) Επίγνωση των πολιτισμικών κανόνων έκφρασης
- 7) Ικανότητα να «μαθαίνει» κανείς τους άλλους όταν συμπεραίνει την συναισθηματική τους κατάσταση
- 8) Ικανότητα να κατανοεί ότι η δική του συναισθηματική έκφραση μπορεί να επηρεάσει ένα άλλο πρόσωπο, και
- 9) Ικανότητα να χρησιμοποιεί αυτορρυθμιστικές στρατηγικές προκειμένου να τροποποιεί συναισθηματικές καταστάσεις.

Σύμφωνα λοιπόν με τη θεωρία του Bar-on (1987; 2005) εισάγεται ο όρος συναισθηματική κοινωνική νοημοσύνη που είναι ένας τομέας διασταυρούμενων και ενδο-συσχετιζόμενων συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων που καθορίζουν το πόσο αποτελεσματικά καταλαβαίνουμε και εκφράζουμε τους εαυτούς μας, καταλαβαίνουμε τους άλλους και σχετιζόμαστε με αυτούς και αντιμετωπίζουμε τις απαιτήσεις της καθημερινότητας. Το να διαθέτει κανείς συναισθηματική κοινωνική νοημοσύνη (Emotional Social Intelligence) έχει πέντε διαστάσεις :

- Ενδο-προσωπικές δεξιότητες (intrapersonal skills), Σε ενδοπροσωπικό επίπεδο, την ικανότητα να γνωρίζει τον εαυτό του, να καταλαβαίνει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του, να εκφράζει τα συναισθήματα και τις σκέψεις του εποικοδομητικά
- Διαπροσωπικές δεξιότητες (interpersonal skills), Σε διαπροσωπικό επίπεδο σημαίνει την ικανότητα να γνωρίζει τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων, να δημιουργεί και να διατηρεί συνεργατικές, εποικοδομητικές και αμοιβαία αποδεκτές σχέσεις. Τέλος σημαίνει να μπορεί να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις αλλαγές στο προσωπικό και κοινωνικό του περιβάλλον, να αντιμετωπίζει με ρεαλισμό και ευελιξία την άμεση κατάσταση, λύνοντας προβλήματα και παίρνοντας αποφάσεις. Bar-on (2005)
- Προσαρμοστικότητα (adaptability),
- Έλεγχο στρες (stress management) και
- Γενική διάθεση (general mood).

Στην πραγματικότητα, η Συναισθηματική Κοινωνική Νοημοσύνη, αναφέρεται σε δεξιότητες που οδηγούν το άτομο σε κοινωνική και συναισθηματική επάρκεια και, υπό αυτή την έννοια, πρόκειται για ένα όρο ευρύτερο σε σχέση με τον όρο «συναισθηματική νοημοσύνη».

Η πρώτη ολοκληρωμένη θεωρία συναισθηματικής νοημοσύνης προτάθηκε από τους ψυχολόγους στο Πανεπιστήμιο του Yale Salovey and Mayer (1990), οι οποίοι μελετώντας και εμβαθύνοντας στην ενδο-προσωπική και διαπροσωπική νοημοσύνη ανέδειξαν το θεμελιώδη ρόλο των συναισθημάτων και εξέφρασαν τα δύο αυτά είδη νοημοσύνης με τον όρο συναισθηματική νοημοσύνη. Σύμφωνα με τους ίδιους, η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται από δύο διαστάσεις: α) Την εμπειρική διάσταση που αφορά στην αντίληψη και έκφραση των συναισθημάτων και στη συναισθηματική ολοκλήρωση και β) Τη στρατηγική διάσταση που αφορά στην κατανόηση και τη διαχείριση των συναισθημάτων Mayer and Salovey (1997).

Στη λογική των τεσσάρων αυτών παραγόντων εντάσσουν τις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης σε πέντε βασικούς τομείς Goleman (1998):

1. Γνώση και έκφραση των συναισθημάτων: αφορά στις ικανότητες αναγνώρισης και κατονομασίας των συναισθημάτων, κατανόησης των αιτίων τους και αναγνώρισης των διαφορών ανάμεσα στα συναισθήματα και τις πράξεις.

2. Δημιουργική χαλιναγώγηση των συναισθημάτων-εξεύρεση κινήτρων για τον εαυτό: αφορά στην ικανότητα αυτοελέγχου και προσήλωσης σε συγκεκριμένους στόχους.

3.Έλεγχος των συναισθημάτων: αφορά στην ικανότητα χειρισμού και ελέγχου των συναισθημάτων. Συμβάλλει θετικά στο χειρισμό του άγχους, στον έλεγχο του θυμού, στη μεγαλύτερη αντοχή μπροστά στην απογοήτευση.

4.Αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων: αφορά στην ικανότητα κατανόησης της οπτικής των άλλων, στην ευαισθησία στα συναισθήματα των άλλων.

5. Χειρισμός των σχέσεων: αφορά στην ικανότητα ανάλυσης και κατανόησης των σχέσεων, επίλυσης διαφωνιών και προβλημάτων, ικανότητα που οδηγεί σε καλύτερες και αποτελεσματικότερες συνεργασίες.

Στο πλαίσιο της θεωρίας του Gardner, οι τομείς 1,2,3 αντιστοιχούν στην ενδοπροσωπική νοημοσύνη ενώ οι τομείς 4,5 αντιστοιχούν στη διαπροσωπική νοημοσύνη.

Ο Goleman (1995; 1998; 2002) διδάκτορας του πανεπιστημίου του Harvard είναι εκείνος που με τα best seller πλέον βιβλία του, ανέπτυξε τη σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης, τη δυνατότητά της να αναπτύσσεται διαρκώς και πρότεινε τη διδασκαλία της στο θεσμικό πλαίσιο του εκπαιδευτικού συστήματος και έκανε την κατανόηση της έννοιας «συναισθηματική νοημοσύνη» εφικτή στο πλατύ κοινό. Ο Goleman(1995) θεωρούσε αρχικά ως βασικά χαρακτηριστικά της, τις παρακάτω δεξιότητες:

- Αυτεπίγνωση (Self- Awareness)
- Συναισθηματική διαχείριση (Emotional Management)
- Αυτοπαρακίνηση (Self -Motivation)
- Ενσυναίσθηση (Empathy)
- Διαπροσωπικές σχέσεις (Relationships)
- Επικοινωνία (Communication) ,
- Προσωπικό στυλ (Personal Style)

Πρόκειται για χαρακτηριστικά που αφορούν προσωπικές και κοινωνικές δεξιότητες.Έτσι η αυτεπίγνωση, η αυτοπαρακίνηση και το προσωπικό στυλ αφορούν την οντότητα του ατόμου ως μεμονωμένης ύπαρξης, ενώ οι διαπροσωπικές σχέσεις, η Ενσυναίσθηση και η επικοινωνία σχετίζονται με τις κοινωνικές συναναστροφές του ατόμου. Το μοντέλο που ανέπτυξε στη συνέχεια απευθύνεται κυρίως σε επιχειρήσεις και ενσωματώνει τις συναισθηματικές δεξιότητες σε πέντε κατηγορίες, οι οποίες έχουν ως εξής:

- **Αυτεπίγνωση (Self- Awareness)**
- **Αυτοέλεγχος (Self - Regulation)**
- **Παρακίνηση (Motivation)**

- **Ενσυναίσθηση (Empathy)**
- **Κοινωνικές δεξιότητες (Social skills)**

Οι συναισθηματικές ικανότητες χωρίζονται σε δυο βασικούς άξονες, τις **προσωπικές** ικανότητες και τις **κοινωνικές** ικανότητες:

Οι Προσωπικές ικανότητες: καθορίζουν το πόσο καλά χειρίζεται κάποιος τον εαυτό του. Απαρτίζονται από τις παρακάτω κατηγορίες:

- a) **Αυτεπίγνωση:** το να γνωρίζει κανείς την εσωτερική του κατάσταση, τις προτιμήσεις, τα προσωπικά του αποθέματα και να έχει επαφή με τη διαίσθηση του.
 - i. Επίγνωση συναισθημάτων: να αναγνωρίζει κανείς τα συναισθήματα του, τις επιπτώσεις και τα αποτελέσματα που φέρουν αυτά.
 - ii. Ακριβής αυτό-αξιολόγηση: να γνωρίζει κανείς τα ισχυρά σημεία και τα όριά του.
 - iii. Αυτοπεποίθηση: η σιγουριά που επιδεικνύει κάποιος στην αξία & τις ικανότητες του.
- b) **Αυτοέλεγχος:** το να μπορεί κανείς να διαχειρίζεται την εσωτερική του κατάσταση, τις παρορμήσεις του και τα προσωπικά του αποθέματα.
 - i. Αυτοέλεγχος: ο χειρισμός διασπαστικών συναισθημάτων και παρορμήσεων.
 - ii. Αξιοπιστία: διατήρηση τιμιότητας και ακεραιότητας.
 - iii. Ευσυνειδησία: το να αναλαμβάνει κανείς την ευθύνη για την προσωπική του επίδοση.
 - iv. Προσαρμοστικότητα: ευελιξία στο χειρισμό αλλαγών.
 - v. Καινοτομία: το να αισθάνεται κανείς άνετα και να είναι ανοιχτός σε πρωτοποριακές ιδέες, προσεγγίσεις και νέες πληροφορίες.
- c) **Παρακίνηση (Κίνητρα συμπεριφοράς):** συναισθηματικές τάσεις που οδηγούν στην επίτευξη των στόχων ή τη διευκολύνουν.
 - i. Τάση προς επίτευξη: προσπάθεια για βελτίωση ή ανταπόκριση σε κάποια δεδομένα τελειότητας.
 - ii. Δέσμευση: ευθυγράμμιση με τους στόχους της ομάδας ή του οργανισμού.
 - iii. Πρωτοβουλία: ετοιμότητα για δράση μόλις παρουσιαστεί η ευκαιρία.
 - iv. Αισιοδοξία: επιμονή στην επιδίωξη των στόχων παρά τα εμπόδια και τις δυσκολίες.
- d) **Ενσυναίσθηση:** επίγνωση συναισθημάτων, αναγκών και ανησυχιών των άλλων.

- i. Κατανόηση των άλλων: κατανόηση των συναισθημάτων και της άποψης των άλλων και ενεργό ενδιαφέρον για τις ανησυχίες τους.
- ii. Προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών: πρόβλεψη, αναγνώριση των αναγκών των πελατών και ικανοποίηση τους.
- iii. Ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων: αίσθηση του τι έχουν οι άλλοι ανάγκη για να αναπτυχθούν και ενίσχυση των δυνατοτήτων τους.
- iv. Σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας: δημιουργία και καλλιέργεια ευκαιριών σε διαφορετικά είδη ανθρώπων.
- v. Πολιτική αντίληψη; αναγνώριση των συναισθηματικών τάσεων μιας ομάδας και ενδυνάμωση των σχέσεων μέσα στην ομάδα

Οι **Κοινωνικές δεξιότητες** καθορίζουν το πόσο καλά χειρίζεται κάποιος τις σχέσεις του και έχει την ικανότητα να προκαλεί στους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει. Απαρτίζονται από τις παρακάτω κατηγορίες:

- i. Επιρροή: άσκηση αποτελεσματικών μεθόδων πειθούς.
- ii. Επικοινωνία: έκφραση σαφών και πειστικών μηνυμάτων.
- iii. Ηγεσία: έμπνευση και καθοδήγηση ομάδων και ανθρώπων.
- iv. Καταλυτική δράση όσον αφορά την αλλαγή: καθιέρωση ή χειρισμός αλλαγών.
- v. Χειρισμός διαφωνιών: διαπραγμάτευση και επίλυση διαφωνιών.
- vi. Καλλιέργεια δεσμών: καλλιέργεια λειτουργικών σχέσεων που συμβάλλουν στην επίτευξη στόχων.
- vii. Σύμπραξη και συνεργασία: συνεργασία με άλλους προς επίτευξη κοινών στόχων.
- viii. Ομαδικές ικανότητες: δημιουργία συνοχής στην ομάδα προς επίτευξη συλλογικών στόχων.

Ο Goleman μελετώντας τη διαπροσωπική και ενδοπροσωπική νοημοσύνη χρησιμοποιεί τον όρο συναισθηματική νοημοσύνη ή νοημοσύνη της καρδιάς. Η βασική διαφορά της θεωρίας του Goleman απ' αυτές του Bar-on και των Salovey and Mayer είναι ότι, ενώ ο Bar-on βλέπει τη συναισθηματική νοημοσύνη από την οπτική μιας θεωρίας προσωπικότητας και οι Salovey and 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 δίνεται

έμφαση σε ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης για τις οποίες υπάρχει δυνατότητα εκμάθησης και βελτίωσης.

Οι Goleman-Boyatzis-Rhee (1998) σε συνεργασία, διαμόρφωσαν μια θεωρία βασισμένη στην προηγούμενη μελέτη του Goleman η οποία ονομάστηκε «θεωρία της απόδοσης». Στο νέο πλέον μοντέλο οι πέντε συναισθηματικές δεξιότητες ενσωματώθηκαν σε τέσσερις. Συγκεκριμένα, οι τέσσερις συναισθηματικές δεξιότητες είναι της:

- Αυτεπίγνωσης (Self- Awareness)
- Αυτοδιαχείρισης (Self - Regulation)
- Κοινωνικής επίγνωσης (Social Skills)
- Διαχείρισης διαπροσωπικών σχέσεων (Relationships)

Ο όρος αυτεπίγνωση ικανοποιεί την ικανότητα του ανθρώπου να γνωρίζει την εσωτερική του κατάσταση, τις προτιμήσεις του, τα προσωπικά του όρια και να έχει επαφή με τη διαίσθηση του.

Χαρακτηριστικά που συνθέτουν την έννοια της αυτεπίγνωσης, είναι :

- η συναισθηματική αυτεπίγνωση (Emotional self-awareness), το να αναγνωρίζει κάποιος τα συναισθήματα του, τις επιπτώσεις και τα αποτελέσματα τους,
- η ακριβής αυτοαξιολόγηση (Accurate confidence), το να γνωρίζει κάποιος τα ισχυρά σημεία του και τα όρια του.
- η αυτοπεποίθηση (Self-confidence), η σιγουριά για την αξία και τις ικανότητες κάποιου.

Αυτοδιαχείριση καλείται η ικανότητα του ατόμου να μπορεί να διαχειρίζεται την εσωτερική του κατάσταση, τις παρορμήσεις του και τα προσωπικά του αποθέματα.

Χαρακτηριστικά που συνθέτουν την έννοια της αυτοδιαχείρισης :

- ο αυτοέλεγχος (Emotional self-control); η ικανότητα δηλαδή να διαχειρίζεται κάποιος τα συναισθήματα και τις παρορμήσεις του,
- η τάση προς επίτευξη (Achievement orientation), προσπάθεια για βελτίωση & ολοκλήρωση των στόχων,
- η πρωτοβουλία (initiative), ετοιμότητα για δράση μόλις εμφανιστεί η ευκαιρία,
- η αξιοπιστία (Trustworthiness), διατήρηση τιμιότητας και ακεραιότητας,

- η ευσυνειδησία (Conscientiousness), η ικανότητα να αναλαμβάνει κάποιος την ευθύνη για τις προσωπικές του επιδόσεις,
- η προσαρμοστικότητα (Adaptability), ευελιξία στο χειρισμό των αλλαγών,
- η αισιοδοξία (Optimism), η επιμονή στην πραγματοποίηση των στόχων, ακόμα και όταν προκύπτουν δυσκολίες,

Κοινωνική επίγνωση καλείται η επίγνωση των συναισθημάτων, των αναγκών και των ανησυχιών-των άλλων.

Χαρακτηριστικά που συνθέτουν την έννοια της κοινωνικής επίγνωσης είναι :

- η εν-συναίσθηση (Empathy), κατανόηση των συναισθημάτων, των απόψεων των άλλων ανθρώπων, συνεργατών καθώς και έμπρακτο ενδιαφέρον για τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν,
- ο προσανατολισμός προς την εξυπηρέτηση (Service orientation), η ικανότητα κάποιου να προβλέπει, να αναγνωρίζει τις ανάγκες των πελατών και να ικανοποιεί τις επιθυμίες τους.
- η επιχειρησιακή επίγνωση (Organizational awareness), η ικανότητα κάποιου να αντιλαμβάνεται τις τρέχουσες εξελίξεις μέσα σε μια επιχείρηση,
- η πολιτική αντίληψη (Cultural awareness), αναγνώριση των συναισθηματικών επιλογών-τάσεων της ομάδας που συμμετέχει κάποιος,

Η διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων εστιάζεται στις ικανότητες του ατόμου να δημιουργεί, στους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει.

Χαρακτηριστικά που συνθέτουν το φάσμα του ατόμου που διαχειρίζεται επιτυχημένα διαπροσωπικές σχέσεις είναι :

- η ηγεσία (Inspirational leadership), έμπνευση και καθοδήγηση ομάδων και ανθρώπων,
- η επικοινωνία (Communication), έκφραση σαφών και πειστικών μηνυμάτων,
- η διαχείριση συγκρούσεων (Conflict management), διαπραγμάτευση και επίλυση διαφωνιών,
- η διευκόλυνση των αλλαγών (Change catalyst), η ικανότητα κάποιου να προκαλεί και να χειρίζεται κατάλληλα τις αλλαγές,
- η επιρροή (influence), άσκηση αποτελεσματικών μεθόδων πειθούς,

- η ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων (Developing others), η ικανότητα κάποιου να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των συναδέλφων του, των συνανθρώπων του, προκειμένου να βελτιωθούν και να αναπτύξουν τις ικανότητες τους.
- η ανάπτυξη δεσμών (Building bonds), η καλλιέργεια λειτουργικών-δημιουργικών σχέσεων που συμβάλλουν στην επίτευξη στόχων,
- η ομαδικότητα και συνεργασία (Teamwork & collaboration) συνεργασία με άλλους προς επίτευξη κοινών στόχων,

Τα παραπάνω είναι χαρακτηριστικά που σύμφωνα με τον Goleman οδηγούν το άτομο να πετύχει στον εργασιακό χώρο. Οι δύο θεωρίες που ανέπτυξε ο Goleman δε διαφέρουν πολύ μεταξύ τους. Η διαφορά τους έγκειται στο ότι η δεύτερη θεωρία επικεντρώνεται περισσότερο στους υπο-παράγοντες των συναισθηματικών δεξιοτήτων. Κατά τον Goleman κάθε εργαζόμενος οφείλει να διαθέτει το χαρακτηριστικό της αυτοαξιολόγησης, αφού πρόκειται για χαρακτηριστικό που προσδιορίζει τους χαρισματικούς, εργαζομένους. Επίσης οφείλουν να είναι αξιόπιστοι, καθώς και να προσαρμόζονται ομαλά και γρήγορα στις νέες εξελίξεις. Τέλος, οφείλουν να γνωρίζουν τους στόχους που θέτει η επιχείρηση και να προβαίνουν σε ενέργειες που θα οδηγούν στην ολοκλήρωσή τους.

1.4. Μοντέλα μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Τα παραπάνω κυρίαρχα μοντέλα στη μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης οδήγησαν και στη δημιουργία αντίστοιχων εργαλείων μέτρησής της. Το πρόβλημα της μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης έγκειται τόσο στο συναισθηματικό της υπόβαθρο όσο και στη σχετικά πρόσφατη ανακάλυψη και μελέτη της. Ωστόσο, οι προσπάθειες αυτές αποτυπώνονται στα παρακάτω εργαλεία:

- **EQ-I Bar-on (1997):** Αξιολογεί 15 παράγοντες, συναισθηματικούς & κοινωνικούς, ομαδοποιημένους στις κλίμακες: Ενδοπροσωπική, Διαπροσωπική, Προσαρμοστικότητα, Διαχείριση άγχους, Θετικής εντύπωσης, Γενικής διάθεσης & Συνολικής Συναισθηματικής Νοημοσύνης.
- **EQ-I YV Bar-on (2000):** Στηρίζεται στη λογική του EQ-I με τη διαφορά ότι έχει προσαρμοστεί για να μετρά τη συναισθηματική και κοινωνική νοημοσύνη παιδιών και εφήβων, ηλικίας 7-18 ετών.
- **Multifactor Emotional Intelligence scale Mayer, Caruso, Salovey (1998):** Αποτελείται από 12 κλίμακες που αφορούν σε θέματα αναγνώρισης, έκφρασης και

χειρισμού των συναισθημάτων, οι οποίες αντιστοιχούν στο μοντέλο των τεσσάρων παραγόντων των Mayer & Salovey.

- **MSCEIT V2** Mayer, Salovey, Caruso, Sitarenios (2003): Εξέλιξη του παραπάνω εργαλείου αξιολόγησης βασισμένο στη θεωρία των τεσσάρων παραγόντων των Mayer & Salovey.
- **Emotional Competence Inventory (ECI)** Goleman (1998): Αξιολογεί κατά βάση τις οργανωτικές ικανότητες των ατόμων στο επαγγελματικό τους πλαίσιο.
- **EQ Index** Rahim et al (2002; 2006) Το οποίο μετράει τις απόψεις των υφισταμένων για τις κοινωνικές δεξιότητες, το κίνητρο και την εν-συναίσθηση των προϊσταμένων τους.

1.5 Η συναισθηματική νοημοσύνη σε ατομικό πλαίσιο.

1. 5. 1. Εισαγωγή

Νοημοσύνη ενός οργανισμού είναι η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, ανταπόκρισης σε προκλήσεις ή δημιουργίας πολύτιμων προϊόντων, όπως αυτή προκύπτει μέσα από την πολύπλοκη αλληλεπίδραση ανθρώπων και σχέσεων, κουλτούρας και ρόλων μέσα στον οργανισμό Goleman (2000). Συναισθηματικά νοήμων οργανισμός είναι ο οργανισμός εκείνος που συμβιβάζει την ασυμφωνία που υπάρχει ανάμεσα στις αξίες που διακηρύσσει και σε εκείνες που κάνει πράξη, έχει μια εκφρασμένη αποστολή και διαθέτει ένα βαθμό επίγνωσης ως προς το σύνολο των δυνατών και αδύνατων σημείων του σε όλα τα επίπεδα (σε κάθε διαφορετικό τμήμα, κάθε μικρότερη μονάδα, ομάδα εργασίας. Goleman(2002)

1.5.2 Ανθρώπινες ικανότητες και νοημοσύνη

Η αποτελεσματική επίτευξη των στόχων και η ουσιαστική προσαρμογή στις αλλαγές απαιτούν μορφές συμπεριφοράς που ονομάζονται ικανότητες είτε σε ατομικό είτε σε ομαδικό επίπεδο. Αν ξεπεράσουμε την αντίληψη της στατικής κατοχής ικανοτήτων θα καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι η ανάπτυξη τους θεωρείται επίπονη διαδικασία και προϋποθέτει αυτογνωσία, ζήλο και διαρκή προσπάθεια. Κατά τον Goleman (1998) στην προσπάθεια βελτίωσης της συμπεριφοράς μέσα από την ανάπτυξη των ικανοτήτων, πολλοί γρήγορα απογοητεύονται, ενώ δεν είναι λίγοι αυτοί που θεωρούν τη συμπεριφορά τους ιδανική και δεν προβαίνουν σε αντίστοιχες προσπάθειες. Γενικά, οι ανθρώπινες ικανότητες χωρίζονται στις εξής κατηγορίες Jacobs, (2001):

- **Συμβουλευτικές ικανότητες** Το άτομο που διαθέτει αυτές τις ικανότητες:
 1. Βοηθά τους άλλους να επιλύουν προβλήματα.

2. Δημιουργεί εμπιστοσύνη και είναι ανοικτό με τους συνεργάτες ή με τους συνανθρώπους του.

3 Δίνει συμβουλές με αποτελεσματικό τρόπο.

4 Βοηθά τους άλλους να καταλάβουν καλύτερα τον εαυτό τους.

• **Επικοινωνιακές ικανότητες.** Το άτομο που διαθέτει αυτές τις ικανότητες:

1. Παρουσιάζει ιδέες με αντικειμενικό σκοπό και τρόπο.

2. Εκθέτει ιδέες & πληροφορίες περιεκτικά και κατάλληλα, ώστε να πείσει τους συνεργάτες του.

3. Διαχειρίζεται με ακρίβεια και σαφήνεια το λόγο.

• **Ηγετικές ικανότητες.** Το άτομο που διαθέτει αυτές τις ικανότητες:

1. Εμπνέει εμπιστοσύνη και σεβασμός στους άλλους.

2. Οργανώνει αποτελεσματικές ομάδες.

3. Μπορεί και συνεργάζεται με «δύσκολους» ανθρώπους.

• **Εκπαιδευτικές ικανότητες.** Το άτομο που διαθέτει αυτές τις ικανότητες:

1. Βοηθά τους άλλους να κερδίζουν γνώσεις και δεξιότητες.

2. Ενεργοποιεί τους άλλους να μαθαίνουν πράγματα και να τα παρουσιάζουν με αποτελεσματικό τρόπο.

3. Δημιουργεί το περιβάλλον, που απαιτείται για την εκμάθηση των συνεργατών του. Η διαδικασία ανάπτυξης των ικανοτήτων και βελτίωσης της συμπεριφοράς συντελείται μέσω της νοημοσύνης που διαθέτει μέρος της οποίας αποτελεί η συναισθηματική νοημοσύνη.

1.5.3 Χαρακτηριστικά συναισθηματικά νοήμονος ατόμου

Ένας συναισθηματικά έξυπνος άνθρωπος στην ιδανική του μορφή :

- Διακρίνεται από υψηλή αυτογνωσία, γνωρίζει τις δυνατότητες και τα όρια του και διαθέτει αυτοεκτίμηση και αυτοσεβασμό.
- Εξισορροπεί το ρεαλισμό-ορθολογισμό με την ηθική και την ακεραιότητα και δεν ακολουθεί τυφλά κανονισμούς, όταν αυτοί παραβιάζουν τις αξίες του.
- Έχει φιλοδοξίες και υψηλούς στόχους, επιδιώκει με ενθουσιασμό την επιτυχία, χωρίς όμως ν' αφήνει την αυτοπεποίθησή του να καταρρακωθεί από την αποτυχία.
- Παίρνει πρωτοβουλίες και αντιμετωπίζει τα προβλήματα με αισιοδοξία, έχοντας πάντα στο νου του τον τελικό στόχο.

- Έχει διορατικότητα και ελέγχει την παρόρμηση του να υποκύψει στις στιγμιαίες κρίσεις.
- Καταβάλλει προσπάθεια να καταλάβει τις απόψεις των άλλων και να δει τα πράγματα από τη δική τους οπτική γωνία.
- Χρησιμοποιεί το συναίσθημα ως ραντάρ για να οξύνει τη διαίσθηση του και να «διαβάζει πίσω από τις γραμμές».
- Είναι ανοιχτός στο διάλογο και την κριτική και δεν μπαίνει σε θέση άμυνας, όταν του γίνονται επικριτικά σχόλια.
- Μπορεί και ελέγχει τις προσωπικές του προκαταλήψεις και δεν τις αφήνει να επηρεάζουν την κρίση του και την εκτίμηση του για τις ικανότητες των άλλων.
- Λειτουργεί ως καταλύτης, αλλαγής κι έχει την ικανότητα να συσπειρώνει και να δραστηριοποιεί τους ανθρώπους γύρω του προς την υλοποίηση ενός κοινού οράματος -στόχου.

1.6 Η συναισθηματική νοημοσύνη στο πλαίσιο της οργάνωσης

1.6.1. Χαρακτηριστικά ενός συναισθηματικά Νοήμονος Οργανισμού. Goleman(2002)

Τα κύρια χαρακτηριστικά του συναισθηματικά νοήμονα οργανισμού είναι :

Συναισθηματική αυτεπίγνωση: το να μπορεί κανείς να διαβάσει το συναισθηματικό κλίμα και με ποιο τρόπο αυτό επηρεάζει την επίδοση.

Επίτευξη: έρευνα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, ώστε να βρεθούν σημαντικά δεδομένα και ευκαιρίες για επιχειρηματική δράση.

Προσαρμοστικότητα: ευελιξία απέναντι στις προκλήσεις ή τα εμπόδια.

Αυτοέλεγχος: το να λειτουργεί κανείς αποτελεσματικά υπό συνθήκες πίεσης αντί να αντιδρά με πανικό, θυμό ή αγωνία.

Ακεραιότητα: η αξιοπιστία που καλλιεργεί την εμπιστοσύνη.

Αισιοδοξία: το να είναι κανείς ανθεκτικός στις δυσκολίες.

Ενσυναίσθηση: κατανόηση των συναισθημάτων και της άποψης των άλλων, είτε πρόκειται για πελάτες είτε για ανθρώπους του οργανισμού.

Σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας: το να χρησιμοποιούνται οι διαφορές ως ευκαιρίες.

Πολιτική αντίληψη: κατανόηση σημαντικών οικονομικών, πολιτικών, κοινωνικών τάσεων.

Επιρροή: το να είναι κανείς ικανός στο χειρισμό μεθόδων πειθούς.

Δημιουργία δεσμών: η δύναμη του να έχει κανείς προσωπικούς δεσμούς με άτομα σε διάφορα τμήματα ενός οργανισμού.

Συμφωνία μεταξύ αξιών που διακηρύσσει ο οργανισμός και αυτών που κάνει πράξη: Μια τέτοια σαφήνεια γεννά σημαντική επιχειρηματική αυτοπεποίθηση.

1.6.2 Αδυναμίες Οργανισμών

Οι κυριότερες αδυναμίες των οργανισμών στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον μπορούν να συνοψιστούν στα παρακάτω συμπεράσματα τα οποία προέκυψαν ύστερα από έρευνες του σε μεγάλες εταιρείες Goleman (1998):

- Έλλειψη ομαδικότητας, συνεργασίας και εντιμότητας μεταξύ των στελεχών.
- Δημιουργία συνωμοσιών μεταξύ ανώτατων στελεχών για προσωπικό όφελος και αποποίηση ευθυνών.
- Απόκρυψη αδυναμιών του οργανισμού λόγω του φόβου για αποβολή από αυτόν και διακύβευση της καριέρας (άμεση συνέπεια η ομαδική προσποίηση και η σύγχυση).
- Έλλειψη εσωτερικής επικοινωνίας, εμπιστοσύνης και ελαττωματικό δίκτυο πληροφόρησης σε ζητήματα του οργανισμού (π.χ. η πορεία και λειτουργία του οργανισμού).
- Η φιλοσοφία που βασίζεται στην ιεραρχία και την εξουσία.
- Προσανατολισμός στα κέρδη με κόστος στην ψυχοσωματική κατάσταση των εργαζομένων, η οποία πλήττεται από υπερβολικό φόρτο εργασίας, παρεμπόδιση λήψης πρωτοβουλιών, έλλειψη σχέσεων, πενιχρές ανταμοιβές, έλλειψη δικαιοσύνης και συγκρούσεις αξιών.
- Μειωμένος προσανατολισμός στους ανθρώπους.

Η αδιαφορία δε των επιχειρήσεων απέναντι στα συναισθήματα των εργαζομένων έχει ως αποτέλεσμα:

- τη μείωση κατανόησης και αντίδραση-παθητικότητα,
- να λαμβάνονται αποφάσεις που ρίχνουν το ηθικό των ανθρώπων,
- να υπάρχει δυσκολία στο χειρισμό της δημιουργικότητας και στη λήψη αποφάσεων,
- να αγνοείται η σημαντική αξία της κοινωνικής δεξιότητας,
- να μην υπάρχει δυνατότητα δημιουργίας κινήτρων και να υπάρχει έλλειψη έμπνευσης,
- οι δηλώσεις περί της αποστολής του οργανισμού να είναι κενές περιεχομένου,

- η ηγεσία να δρα με τυπολατρία, να μη διαθέτει ζήλο ή ενεργητικότητα,
- να υπάρχει δουλοπρέπεια αντί για αυθορμητισμός,
- να απουσιάζει το μαχητικό πνεύμα και τέλος οι ομάδες εργασίας να μην αποδίδουν.

Το αποτέλεσμα από όλα τα παραπάνω είναι:

- η καλλιέργεια χρονιας εξάντλησης στους εργαζομένους,
- η ανάπτυξη κυνισμού,
- η απώλεια κινήτρων παρακίνησης των εργαζομένων και
- η ανυπαρξία καινοτομίας & ενθουσιασμού με συνέπεια την πτώση της παραγωγικότητας της επιχείρησης και τη διακύβευση της μακροχρόνιας βιωσιμότητας.

1.6.2 Τρόποι αντιμετώπισης των αδυναμιών των οργανισμών

Οι τρόποι με τους οποίους μπορούμε να αντιμετωπίσουμε τις αδυναμίες των οργανισμών είναι οι παρακάτω με βάση τους Cherniss and Goleman (2001):

- Οργάνωση σεμιναρίων (ενδο-επιχειρησιακών ή εξω-επιχειρησιακών) για σωστό χειρισμό των συναισθημάτων των εργαζομένων μέσα από ομάδες.
- Εφαρμογή μεθόδων «οργανισμών μάθησης». Αλλαγή στις σχέσεις εργασίας και όχι μόνο στην τεχνολογία και τη δομή του οργανισμού.
- Σύμφωνα με τη Θεωρία Συστημάτων είναι απαραίτητη η έγκυρη, έγκαιρη και ακριβή μετάδοση πληροφοριών προς τους εργαζομένους από την ανώτατη διοίκηση
- Ύπαρξη «υπευθύνου μάθησης», που ενισχύει την επικοινωνία, τη συνεργασία και την αλληλεπίδραση.
- Ενδυνάμωση της εμπιστοσύνης, ελεύθερη και ειλικρινής έκφραση συναισθημάτων, προώθηση συγκαταβατικού και όχι αμυντικού διαλόγου.
- Η επιχείρηση να εμπνέει ασφάλεια στους εργαζομένους προκειμένου να ενταθεί η αφοσίωση στην εργασία.

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μαθαίνεται, ώστε να βελτιώνεται η επίδοση και να επιτυγχάνεται η ανταγωνιστικότητα και η ανάπτυξη της επιχείρησης Goleman (1998). Συνεπώς, μια επιχείρηση μπορεί να δώσει έμφαση στα παρακάτω:

Σε προσωπικό επίπεδο: Προσδιορισμός, αξιολόγηση και βελτίωση των στοιχείων της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Σε ομαδικό επίπεδο: Συντονισμός των διαπροσωπικών σχέσεων.

Σε επίπεδο οργανισμού: Αναθεώρηση της ιεραρχίας των αξιών με απώτερο σκοπό η Συναισθηματική Νοημοσύνη να είναι προτεραιότητα: Στην πρόσληψη, στην εκπαίδευση, στην ανάπτυξη, στην αξιολόγηση της επίδοσης και στις προαγωγές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο Ανάπτυξη καινοτομίας και δημιουργικότητας σε άτομα και ομάδες

2.1 Η έννοια της Δημιουργικότητας

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί της δημιουργικότητας. Μερικοί από αυτούς ορίζουν την δημιουργικότητα ως:

Την παραγωγή νέων πρωτότυπων ιδεών που συνιστούν μια ριζική καινοτομία ή λύση σ'ένα πρόβλημα και μια ριζοσπαστική αναδιατύπωση του προβλήματος (Newell & Shaw, 1972).

- Την αξιοποίηση με διαφορετικό τρόπο της υπάρχουσας γνώσης.
- Την καινούργια ιδέα που είναι δημιουργική όταν είναι αξιοποιήσιμη ή προϋποθέτει για θετική αξιολόγηση (Higgins, 1999).
- Τη νοητική ικανότητα με την οποία η εξέταση και η επεξεργασία των δεδομένων του προβλήματος γίνονται με έναν πιο ελεύθερο τρόπο που επιτρέπει νέους και ανορθόδοξους συνδυασμούς, με σκοπό την εύρεση μεγάλου αριθμού πρωτότυπων ιδεών και πιθανών λύσεων (Παρασκευόπουλος Γ., 2004).
- Την εισαγωγή μιας διαφορετικής οπτικής στο πρόβλημα (M. Syrett και J. Lammiman).
- Τη δυνατότητα συμβιβασμού των φαινομενικά ασυμβίβαστων. Κάτι τέτοιο απαιτεί να χρησιμοποιείται η λογική «και το ένα /και το άλλο» και όχι «είτε το ένα είτε το άλλο» και στηρίζεται στην παραδοχή ότι υπάρχουν πολλές διαφορετικές αλλά εξίσου έγκυρες διαδρομές από το Α στο Β (M. Syrett και J. Lammiman).
- Την ικανότητα παραγωγής ενός νέου έργου, ιδέας κ.λπ. με βάση τη φαντασία (Μαγνήσαλης Κ, 1998).

Συνδυάζοντας στοιχεία από τις παραπάνω απόψεις μπορούμε να ορίσουμε τη δημιουργικότητα ως την ικανότητα δημιουργίας νέων ιδεών ή τη δημιουργία νέων συνδυασμών γνωστών ιδεών, προτείνοντας αξιοποιήσιμες λύσεις σ' ένα πρόβλημα.

2.1.1 Η φύση της δημιουργικότητας

Η δημιουργική ποιότητα δεν περιορίζεται μόνο σε μερικές μορφές ανθρώπινης δραστηριότητας (ποίηση, ζωγραφική, φιλοσοφία κ.λπ.), αλλά δημιουργικός μπορεί να είναι κανείς και σε δραστηριότητες της καθημερινής ζωής (μαγείρεμα, παιχνίδι, διαρρύθμιση του σπιτιού κ.λπ.). Επίσης, η δημιουργική αντιμετώπιση των προβλημάτων δεν είναι

αποκλειστικό προνόμιο των μεγαλοφυών, αλλά, λίγο ή πολύ, δημιουργικοί είναι όλοι οι άνθρωποι.

Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν ποσοτικές διαφορές ανάμεσα στους ανθρώπους. Τα δημιουργικά άτομα αναγνωρίζονται ως τέτοια γιατί έχουν σε μεγαλύτερο βαθμό αυτό που έχουμε όλοι οι άνθρωποι.

Η δημιουργική σκέψη είναι η ειδοποιός διαφορά του ανθρώπου από τα άλλα έμβια όντα καθώς και από τα πιο εξελιγμένα μηχανικά συστήματα. Μια πράξη που συντελείται σύμφωνα με μια σχολαστική συνταγή δεν έχει γενικά καμιά ανάγκη προσφυγής στη δύναμη της φαντασίας. Στις τέτοιου είδους πράξεις η μηχανή μπορεί να αντικαταστήσει τον άνθρωπο. Η ικανότητα για δημιουργική σκέψη γεννιέται και αναπτύσσεται μέσα στην κοινωνική ζωή, μέσα από την επαφή του ανθρώπου με την γνώση, από την αντιμετώπιση και επίλυση προβλημάτων.

Η ικανότητα για δημιουργική σκέψη δεν μπορεί να εισαχθεί στο κεφάλι του ανθρώπου σαν ένα σύστημα κανόνων. Είναι ένα ιδιαίτερο ταλέντο που μπορεί να εξασκηθεί. Το άτομο εκπαιδεύεται να σκέφτεται δημιουργικά από όλο το περιβάλλον του: την οικογένεια, τα παιχνίδια, το σχολείο. Επίσης, η δημιουργική φαντασία καλλιεργείται από τις τέχνες (ποίηση, θέατρο, λογοτεχνία κ.λπ.).

Η καλλιέργεια της δημιουργικής σκέψης συμπίπτει με την ελευθερία τόσο από την εξουσία της νεκρής φόρμουλας όσο και από την πίεση τυχαίων περιστάσεων. Μια αναπτυγμένη, δημιουργική διάνοια βλέπει τη ζωή σε όλη της την πληρότητα, τη ζωντάνια, τη συνθετικότητα της. Στην πραγματική ζωή διακρίνει όχι μόνο αυτό που ήδη γνωρίζει από πολύ καιρό, αυτό που έμαθε από βιβλία, οδηγίες κ.λπ., αλλά διακρίνει και τα ανέκδοτα στοιχεία της, αυτά που δεν βρήκαν ακόμα την έκφρασή τους σε μια φράση μια φόρμουλα, έναν οδηγό κλπ. Επίσης, η δημιουργικότητα υπάρχει εκεί όπου η πράξη ανταποκρίνεται σ' ένα σκοπό, σ' ένα συγκεκριμένο στόχο.

2.1.2 Η αξιολόγηση της δημιουργικότητας

Η αξιολόγηση είναι το στάδιο κατά το οποίο γίνεται ένας απολογισμός των όσων έχουν παραχθεί. Είναι ένα σημαντικό στάδιο της όλης διαδικασίας μέσω του οποίου οι ιδέες που έχουν παραχθεί αξιολογούνται. Χωρίς αυτή, όπως αναφέρει ο Μαγνήσαλης (2003), η διαδικασία θα ήταν «ατελής». Ακόμη, κάθε αξιολόγηση ιδεών αναφέρει ο Μαγνήσαλης έχει βασικές αρχές, όπως: «είναι μια συνεχής διαδικασία, πρέπει να γίνεται για όλες τις ιδέες,

πρέπει να έχει την έννοια της συλλογικότητας, να είναι αντικειμενική και να είναι οδηγός για περαιτέρω πορείες». Σύμφωνα με τον Παρασκευόπουλο προτείνεται να γίνεται ξεχωριστά η αξιολόγηση της συγκλίνουσας σκέψης από την αποκλίνουσα προκειμένου να γίνουν κατανοητές οι διαφορές.

Η αξιολόγηση της δημιουργικότητας είναι σημαντική για τους εξής λόγους: πρώτα συμβάλλει αποφασιστικά ώστε οι νεότερες γενιές να αναδείξουν τις ικανότητές τους και να αξιοποιήσουν τις κλίσεις τους και τα ενδιαφέροντά τους.

Στη συνέχεια αναφέρουμε τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της δημιουργικότητας :

- Θα αποτελέσει έναν καθοριστικό παράγοντα και ένα σταθερό βήμα προς την αυτογνωσία του ατόμου.
- Θα προετοιμάσει τις επερχόμενες γενιές, ώστε να προσαρμοστούν στις ταχύτατες αλλαγές που συμβαίνουν.
- Η παράλληλη αξιοποίηση με τις κατάλληλες σύγχρονες εκπαιδευτικές μεθόδους θα σηματοδοτήσει μια πιο θετική στάση και θα δώσει μια νέα ώθηση στην παραγωγή ιδεών, αλλά και στην επίλυση προβλημάτων που τους απασχολούν.

Η δημιουργικότητα δεν αποτελεί αντικειμενικό χαρακτηριστικό γνώρισμα, γιατί έχουμε τη δυνατότητα χρησιμοποίησης δεικτών αξιολόγησης των δημιουργικών δυνατοτήτων μέσω των οποίων επιτυγχάνεται ο αντικειμενικός προσδιορισμός. Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι δεν υπάρχουν αλάνθαστοι τρόποι, οι οποίοι θα εγγυώνται την αναπαραγωγή καινοτόμων και ρηξικέλευθων ιδεών. Η πηγαία έμπνευση δεν εμπίπτει σε κλίμακες μέτρησης. Βέβαια, έχουν γίνει βιβλιογραφικές αναφορές για συγκεκριμένες διαδικασίες ενεργοποίησης ιδεών, αλλά το θέμα παραμένει ανοιχτό, αφού οι συζητήσεις εμμένουν στην ποιοτική διάσταση, η οποία δεν είναι μετρήσιμη.

Μέθοδοι αξιολόγησης

Μέσα από την αναδίφηση της ελληνικής αλλά και της ξενόγλωσσης βιβλιογραφίας όσον αφορά τις μεθόδους αξιολόγησης της δημιουργικής κλίσης και ικανότητας, διακρίναμε πολυάριθμες και ευέλικτες μεθόδους που δίνουν τη δυνατότητα της αξιολόγησης. Βέβαια θα πρέπει να επισημάνουμε την ερευνητική διένεξη που πλανάται στην επιστημονική κοινότητα όσον αφορά την αξιολόγηση της δημιουργικότητας.

Ο Ηοσεναγ σε μια εμπειριστατωμένη του ανασκόπηση για τη δημιουργικότητα παρουσίασε κύρια σημεία - άξονες που χρησιμοποιήθηκαν σε μελέτες δημιουργικότητας:

- Ασκήσεις συγκλίνουσας σκέψης.
- Ασκήσεις αποκλίνουσας σκέψης.
- Καταγραφή συμπεριφοράς και ενδιαφερόντων των ατόμων.
- Καταγραφή ιδιαίτερων στοιχείων προσωπικότητας.
- Βιογραφικές αναφορές.

Ακόμη υπάρχουν και τρόποι μέτρησης της δημιουργικότητας, όπως:

- **Τίτλοι πλοκής:** εδώ δίνεται στους συμμετέχοντες η πλοκή μιας ιστορίας και τους ζητείται η επινόηση πρωτότυπων τίτλων.
- **Γρήγορες αντιδράσεις σε συσχετισμούς λέξεων:** εδώ βαθμολογούνται οι ασυνήθιστες απαντήσεις.
- **Σύλληψη σχημάτων και μορφών:** εδώ παρουσιάζονται απλές ζωγραφιές ατόμων και αντικειμένων και τους ζητείται η εύρεση κοινών ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ανά δύο ή περισσότερων ζωγραφιών. Η βαθμολόγηση γίνεται και πάλι με βάση τις ασυνήθιστες απαντήσεις.
- **Ασυνήθιστες χρήσεις:** εδώ δίνονται καθημερινά συνηθισμένα αντικείμενα, π.χ. μια οδοντογλυφίδα και ζητούνται ασυνήθιστες εφαρμογές.
- **Μακρινές συσχετίσεις:** εδώ ζητείται από τους συμμετέχοντες να δημιουργήσουν μια νέα λέξη από δύο άλλες απλές.
- **Μακρινές επιπτώσεις:** εδώ ζητείται η ενεργοποίηση μιας λίστας συνεπειών μη αναμενόμενων γεγονότων.

Η δημιουργικότητα μπορεί να υπολογισθεί επίσης με βάση την αντίδραση – απάντηση (απόκριση) σε μια ποικιλία δοκιμαστικών σεναρίων, όπως:

Την έκφραση ιδεών: την ικανότητα δηλαδή να αναπτύσσουμε με ευχέρεια μια ποικιλία συλλογισμών και συσχετισμών, όταν μας παρουσιάζεται μια απλή λέξη ή εικόνα

Το συνδυασμό ιδεών με νέο τρόπο: την ανάπτυξη ενός ευρέος φάσματος καινοτόμων προσεγγίσεων και λύσεων, όταν μας ζητείται η εξερεύνηση νέων δυνατοτήτων για ένα συνηθισμένο απλό αντικείμενο της καθημερινότητάς μας (π.χ. ένα τούβλο).

Την ανάδειξη νέων χρησιμοτήτων για ήδη υπάρχουσες ιδέες: την ενεργοποίηση πρωτότυπων ιδεών ή λύσεων στηριγμένων στη βάση προϋπάρχουσας ιδέας.

Τη διερεύνηση: την ικανότητα επεξεργασίας μιας ιδέας, ώστε να καταστεί πρακτικά λειτουργική.

Την εστίαση και διάκριση: τον εντοπισμό των πιο σημαντικών στοιχείων μιας ιδέας και κατόπιν την προσέγγισή τους στην προσπάθεια επίλυσης ενός προβλήματος με ταυτόχρονη αξιολόγηση των δυσκολιών.

Την ανταλλαγή προοπτικής: την ικανότητα να προτείνουν τρόπους θεώρησης και επίλυσης ενός προβλήματος υπό το πρίσμα διαφορετικών προοπτικών

2.2 Χαρακτηριστικά Δημιουργικών Ατόμων

Μερικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που συνδέονται άμεσα ή έμμεσα, πολύ ή λίγο, συνοδευτικά ή προκλητικά με τη δημιουργική παραγωγή είναι: α) ανεξαρτησία στη διάθεση και την κοινωνική συμπεριφορά, β) δυναμικότητα, γ) εσωστρέφεια, δ) ευαισθησία στους ερεθισμούς, ε) ευρύτητα ενδιαφερόντων, στ) αυτογνωσία, ζ) προαίσθηση, η) πνευματική ευκαμψία, θ) κοινωνική προσαρμογή και ισορροπία παρά μια ι) μεταρρυθμιστική κοινωνική διάθεση και ια) σχετική αδιαφορία για τους ισχύοντες κοινωνικούς κανόνες. Δύο άλλα χαρακτηριστικά αναφέρονται κυρίως στην αισθητική και λιγότερο στην επιστημονική δημιουργικότητα, δηλαδή ιβ) ακρότητα πεποιθήσεων και ιγ) απόρριψη εξωτερικών καταναγκασμών.

Στα παραπάνω χαρακτηριστικά θα μπορούσαμε να προσθέσουμε την ευφυΐα, γνώση ευφράδεια, ευελιξία, πρωτοτυπία, επεξεργασία, σκεπτικισμό, επιμονή, διανοητική «διάθεση παιχνιδίσματος», χιούμορ, ασυμφωνία προς τα καθιερωμένα και αυτοπεποίθηση (Massialas B. J. Z., 1975).

- A. Η φύση της δημιουργικής σκέψης έχει μελετηθεί από δύο διαφορετικές προσβάσεις: α) Με την ψυχολογική ανάλυση της προσωπικότητας των εξαιρετικά δημιουργικών ατόμων και β) με την ανάλυση της δημιουργικής σκέψης αυτής καθεαυτής ως ψυχολογικού φαινομένου (Παρασκευόπουλου Ν. Ιωάν.,σελ.123). Η έρευνα έχει δείξει ότι τα δημιουργικά άτομα έχουν τα εξής χαρακτηριστικά: Ευαισθησία στα προβλήματα του περιβάλλοντος: Τα δημιουργικά άτομα κρατούν τις «κεραίες» όλων των αισθήσεων συνεχώς τεντωμένες, αντιλαμβάνονται περισσότερα πράγματα με περισσότερες λεπτομέρειες, διαβλέπουν τις επιπτώσεις και συνέπειες ακόμα και στα συνήθη φαινόμενα κ.τ.ό.
- B. Αισιόδοξη διάθεση: Το δημιουργικό άτομο συνήθως ρωτά « Πώς μπορεί να γίνει ένα πράγμα» και όχι « Αν μπορεί να γίνει ένα πράγμα». Πιστεύει ότι « Αυτό που

ένας άνθρωπος μπορεί να συλλάβει σήμερα στο μυαλό του, άλλοι άνθρωποι θα μπορέσουν να το υλοποιήσουν αύριο».

- C. Επιπόλαιος ενθουσιασμός: Το χαρακτηριστικό αυτό πηγάζει από την τάση που έχει το δημιουργικό άτομο να μη σπεύδει να κάνει αυτοκριτική. Κριτική που γίνεται νωρίς στη δημιουργική λύση ενός προβλήματος επενεργεί ως τροχοπέδη στην ελεύθερη πορεία των ιδεών, με αποτέλεσμα να παρεμποδίζεται η δημιουργική παραγωγή.
- D. Πνευματική ευλυγισία: Τα δημιουργικά άτομα μπορούν να μεταπηδούν από έναν τρόπο προσέγγισης ενός προβλήματος σε άλλους και να αναζητούν νέες σχέσεις και χρήσεις σε κοινά πράγματα. Η ανακάλυψη της πενικιλίνης, των ακτίνων Χ, των χρωμάτων, είναι μερικά από τα παραδείγματα της «καιροσκόπου» διάθεσης και της πνευματικής ευλυγισίας των δημιουργικών ατόμων.
- E. Σχετική αδιαφορία για το κοινώς παραδεγμένο: Το χαρακτηριστικό αυτό δείχνει την απελευθέρωση του δημιουργικού ατόμου από τις στερεότυπες λύσεις. Το δημιουργικό άτομο δείχνει μια ανεξαρτησία στις κρίσεις του. Δεν τις εξαρτά από τον έπαινο ή την επίκριση των άλλων, αλλά από την προσωπική του εκτίμηση. Γενικώς, δείχνει μια εποικοδομητική δυσαρέσκεια προς τις προκατασκευασμένες λύσεις και επιδιώκει την εξέταση του προβλήματος από πολλές - ακόμη και ασυνήθεις - οπτικές γωνίες.

Το ταλαντούχο και δημιουργικό άτομο παρουσιάζει συνήθως τα εξής χαρακτηριστικά: Δείχνει έντονη περιέργεια για τα πράγματα γύρω του, υποβάλλει πολλές και ποικίλες ερωτήσεις και απορίες, δείχνει ευαισθησία για ότι γίνεται γύρω του και συλλαμβάνει τα «κρίσιμα» σημεία στη δομή και την πορεία των φαινομένων, ζει έντονα ότι γίνεται γύρω του, «βλέπει» νοερά ενέργειες και πράγματα από τις περιγραφές τους, έχει σπάνια δύναμη να «βλέπει» νοερά νέες δομές και διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων, τις οποίες μπορεί να εκφράζει με ποικίλα μέσα: ζωγραφική, πεζό λόγο, μουσική, ποίηση, δραματοποίηση, παράγει έργα που έχουν πρωτοτυπία, εκφραστικότητα, δυναμικότητα, παράγει νέες ιδέες και λύσεις, ακόμη και για κοινά προβλήματα, επινοεί και κατασκευάζει νέα μηχανικά μέσα, προσαρμόζεται εύκολα σε νέες καταστάσεις, τις οποίες και απολαμβάνει, συχνά έρχεται σε σύγκρουση με την παραδεγμένη τάξη πραγμάτων και την αμφισβητεί, κάνει εντελώς απροσδόκητα πράγματα, μεταβιβάζει εύκολα μια μάθηση και την εφαρμόζει από τη μια κατάσταση σε άλλες εντελώς διαφορετικές καταστάσεις, δείχνει ενδιαφέρον για τις εικαστικές τέχνες κ.τ.ό.

Οι προηγούμενες κατηγορίες δεν είναι αρκετά συγκεκριμένες, ώστε να επιτρέπουν σε κάποιον να ξεχωρίσει ένα δημιουργικό από ένα λιγότερο δημιουργικό πρόσωπο. Ακόμη, αυτά τα γενικά χαρακτηριστικά, αν τα πάρουμε μαζί, δε φαίνονται να δίνουν αρκετές βάσεις για τη διάκριση ενός προσώπου, που είναι προσανατολισμένο αναλυτικά (του «συγκλίνοντος» τύπου σπουδαστή, σύμφωνα με τον Guilford), από ένα πρόσωπο που είναι προσανατολισμένο δημιουργικά (του «αποκλίνοντος» τύπου). Η δημιουργική σκέψη, συγκρινόμενη με την αναλυτική σκέψη, διαφέρει στο ότι κάνει άλματα και δεν προχωρεί σε φάσεις, που μπορούν να παρατηρηθούν και να οριστούν εύκολα. Ίσως η διαφορά ανάμεσα στην αναλυτική και δημιουργική σκέψη δεν είναι διαφορά είδους, αλλά βαθμού.

Υπάρχουν κάποιοι που ορίζουν τη δημιουργικότητα με όρους παραγωγής κάποιου νέου ή εννοιακού. Σε μερικούς ερευνητές, δημιουργική σκέψη σημαίνει την παραγωγή μιας ιδέας (π.χ. καλλιτεχνικής, μηχανικής ή θεωρητικής), που είναι νέα στο δημιουργό της. Για μερικούς άλλους, η δημιουργικότητα έχει σαν αποτέλεσμα κάτι το νέο, κάτι που δεν υπήρχε πιο μπροστά στον ίδιο τύπο μέσα στον πολιτισμό.

Υπάρχουν, όμως, και μερικοί συγγραφείς που επιμένουν πως το δημιουργικό αποτέλεσμα πρέπει να προσφέρει κάτι στον πολιτισμό, κι έτσι «πρέπει να είναι αυτό το ίδιο μόνο του μια επίτευξη». Είναι δυνατό ακόμη, η δημιουργική πράξη να έχει σαν αποτέλεσμα την «επαναδιευθέτηση» μερών της γνώσης, που υπάρχουν σ' ένα νέο τύπο ή να χρειάζεται την παραγωγή νέων στοιχείων.

Συμφωνούμε με την πρώτη άποψη, που εξηγεί τη δημιουργικότητα, στηριζόμενη στην ανακάλυψη ιδεών, σχέσεων και εννοιών, που είναι νέες σ' αυτόν που μαθαίνει, αλλά όχι αναγκαστικά και νέες στον πολιτισμό. Όπως υποστηρίζει και η Mead, ο έφηβος που μπορεί να βρει νέες σχέσεις από περιορισμένα δεδομένα, κάνει μια πράξη που είναι τόσο δημιουργική, όσο εκείνες των «μεγάλων» διανοητών και εφευρετών κατά το παρελθόν. Τέτοιες προσφορές από το μέρος των μαθητών πρέπει ασφαλώς να αμείβονται.

Η οριστική θέση του Guilford και της σχολής του είναι ότι στο πλαίσιο της αποκλίνουσας σκέψης υπάρχουν οι πιο σοβαρές ενδείξεις δημιουργικότητας (Ταμπακοπούλου-Μπέμπη Αικ. 1982). Η αποκλίνουσα σκέψη, σύμφωνα με τον Guilford, περιλαμβάνει: α) ευχέρεια σκέψης, β) ευελιξία σκέψης, γ) πρωτοτυπία, δ) επεξεργασία.

Οι όροι «συγκλίνουσα» και «αποκλίνουσα» νόηση χρησιμοποιούνται επίσης για να δείξουν: α) τη διαφορά μεταξύ προβλημάτων πολλαπλής επιλογής και προβλημάτων ανοιχτού

τύπου ή αλλιώς αποκλίνουσας σκέψης, β) τη διαφορά μεταξύ προβλημάτων με μία μόνο σωστή απάντηση και εκείνων που δε συνοδεύονται από κάποια συγκεκριμένη απάντηση, γ) μια τρίτη σημασία των όρων «συγκλίνουσα» και «αποκλίνουσα» νόηση συνδέεται αποκλειστικά με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Χαρακτηρίζεται «συγκλίνον» το άτομο που ακολουθεί μία καθορισμένη πορεία στην επίλυση ενός προβλήματος, οργανώνοντας τα δεδομένα του με αυστηρά λογικούς κανόνες, «αποκλίνον» δε εκείνο που με ανεπτυγμένη την τόλμη, την πρωτοβουλία και τη φαντασία στρέφεται ελεύθερα σε πολλές κατευθύνσεις, έχοντας σαν στόχο τη διεύρυνση του άγνωστου.

Η παρατήρηση αυτή δεν σημαίνει ότι κάθε άτομο που διακρίνεται για έλλειψη συμβιβασμού και δεν είναι επιδεκτικό επηρεασμού μπορεί να χαρακτηριστεί σαν δημιουργικό. Μια παρόμοια άποψη θεωρείται λανθασμένη για τη στοιχειώδη λογική, αλλά και για την εμπειρική παρατήρηση, διότι η έννοια της απόκλισης, όσον αφορά τους ανθρώπους, περικλείει επίσης τη σημασία της άρνησης για συμμόρφωση, την επιθετικότητα, αλλά και την έννοια της απειλής κατά του κοινωνικού συνόλου.

Στην καθημερινή ζωή βέβαια το άτομο πολύ συχνά χρησιμοποιεί την αποκλίνουσα σκέψη στην προσπάθειά του να φθάσει σε κάποια συγκλίνουσα απάντηση · έτσι για την επίλυση ενός προβλήματος στα Μαθηματικά π.χ. δοκιμάζει τη μία λύση μετά την άλλη. Δεν συνηθίζουμε επίσης να βγάζουμε πάντα τα αναγκαία συμπεράσματα, αλλά πολλά συμπεράσματα · έτσι η αποκλίνουσα σκέψη προσφέρει δυνατότητες για την περιγραφή ενός προβλήματος οδηγώντας τον νου από τη μία λύση στην άλλη.

Πιο γενικά μπορούμε να πούμε ότι «η αποκλίνουσα σκέψη συνδέεται με την ικανότητα του ατόμου να επινοεί λογικά πιθανές λύσεις για κάποιο πρόβλημα, ενώ η συγκλίνουσα σκέψη περιορίζει τις λύσεις σε ό,τι είναι λογικά αναγκαίο».

Ο Α. Maslow διέκρινε δύο μορφές ανθρώπινης δημιουργικότητας. Η πρώτη, η δημιουργικότητα ειδικού ταλέντου, ανήκει μόνο σε εξέχοντες καλλιτέχνες, συγγραφείς και συνθέτες, καθώς και σε εφευρέτες και επιστήμονες που έχουν διακριθεί και που όλοι αφιέρωσαν την επιστημονική τους καριέρα για να δώσουν εξαιρετικά δημιουργικά έργα τέχνης και επιστήμης. Είναι πολύ πιθανό πως μόνο ένα μικρό ποσοστό των εφήβων έχει κληρονομήσει δημιουργική ικανότητα ειδικού ταλέντου. Η δεύτερη όμως μορφή ανθρώπινης δημιουργικότητας δεν έχει τόση σχέση με την κληρονομικά δοσμένη ιδιοφυΐα. Η δεύτερη, η αυτοδραστηριοποιούμενη δημιουργικότητα, είναι η πνευματικά υγιής τάση να συνηθίσει

κανείς να είναι ελεύθερος κι ευέλικτος στη σκέψη, να ενεργεί με μια διάθεση αυτοπεποίθησης, δημιουργική και μοναδική. Το αυτοδραστηριοποιούμενο δημιουργικό άτομο είναι πιο πιθανό να ζει μια ζωή καλά προσαρμοσμένη, δραστήρια και γεμάτη ενθουσιασμό, ενώ το άτομο με ειδικό ταλέντο δημιουργικότητας δεν είναι οπωσδήποτε ευτυχισμένο και ισορροπημένο συναισθηματικά.

2.3 Ανάπτυξη της Δημιουργικότητας

Λέγοντας «Ανάπτυξη της δημιουργικότητας», εννοούμε τη δυνατότητα που έχει κάποιος άνθρωπος συνειδητά να βελτιώσει τις ικανότητες του για παραγωγή καινοτόμων και χρήσιμων ιδεών. Πώς όμως μπορεί να αναπτυχθεί η δημιουργικότητα; Δεν είναι λίγοι οι ερευνητές που πιστεύουν ότι η δημιουργικότητα μπορεί να διδαχτεί μέσω κατάλληλης εκπαίδευσης (Amabile, 1996; Sternberg & Lubart, 1996; Dominowski, 1995).

2.3.1 Τρόποι ανάπτυξης της Δημιουργικότητας

Γενικά, φαίνεται να υπάρχει συμφωνία μεταξύ των ερευνητών ως προς το γεγονός, ότι η δημιουργικότητα αποτελεί το προϊόν πολλών αλληλοσχετιζόμενων μεταβλητών, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται προσωπικά χαρακτηριστικά, καθώς και κοινωνικοί, πολιτιστικοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες. Επιπλέον, έχει γίνει σαφές ότι είναι δυνατόν διαφορετικοί άνθρωποι να παρουσιάσουν δημιουργική συμπεριφορά με διαφορετικούς τρόπους, καθώς και ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά και οι διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργικότητα, διαφέρουν από άτομο σε άτομο. (Amabile, 1996)

Με βάση τα παραπάνω, γίνεται σαφές ότι δεν μπορούν να υπάρξουν συγκεκριμένες οδηγίες με συγκεκριμένα αποτελέσματα, για το πώς μπορεί να αναπτυχθεί η δημιουργικότητα. Απλά θα παρουσιάσουμε κάποιες βασικές υποδείξεις, για τις οποίες υπάρχουν βιβλιογραφικά τεκμηριωμένες ενδείξεις ότι σχετίζονται άμεσα με την ανάπτυξη της δημιουργικότητας.

Το πρώτο βήμα για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας πρέπει να είναι προς την κατεύθυνση της καθιέρωσης από το άτομο, σκοπού και πρόθεσης ως προς τη δημιουργική έκφραση. Η πρόθεση και ο σκοπός αποτελούν σημαντικά στοιχεία της δημιουργικής έκφρασης. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Nickerson (1999), «κανείς δε σκαλίζει ένα άγαλμα, χωρίς να έχει πρόθεση για να το κάνει». Η έννοια του σκοπού και της

πρόθεσης αναφέρεται στην έντονη εσωτερική επιθυμία του ατόμου να αναπτύξει και να βελτιώσει το δημιουργικό δυναμικό που έχει στη διάθεση του. Συμφώνα με τους Dudek & Cote (1994), η δημιουργική έκφραση πιθανά αποτελεί το αποτέλεσμα μιας αργής και προσωπικής ανάπτυξης του ατόμου, τόσο στο γνωστικό όσο και στο συναισθητικό επίπεδο. Η απόκτηση βασικών γνώσεων, όπως αυτές δίδονται στα πρώτα στάδια της εκπαίδευσης, αποτελεί επίσης παράγοντα που συμβάλει στην ανάπτυξη της δημιουργικότητας. Ορισμένες θεωρίες γύρω από τη δημιουργικότητα, διακρίνουν διάφορα επίπεδα δημιουργικής έκφρασης, με τις ικανότητες των ανωτέρων επιπέδων να βασίζονται σε αυτές των χαμηλότερων επιπέδων (Nickerson, 1999).

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφέρουμε ότι η γνώση γύρω από έναν τομέα της ανθρώπινης δραστηριότητας, δεν οδηγεί απαραίτητα σε δημιουργική έκφραση. Δεδομένα όμως δείχνουν ότι ίσως να αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση. Για παράδειγμα ερευνητές οι οποίοι πραγματοποιούν συμβολή στην επιστημονική γνώση σε ένα τομέα, συνήθως έχουν άριστη γνώση του τομέα αυτού. Συμφώνα με τον Csikszentmihalyi (1996), «αν κάποιος θέλει να παράγει ένα δημιουργικό αποτέλεσμα, θα πρέπει να εργάζεται σε ένα δημιουργικό περιβάλλον, αλλά και να αναπαράγει αυτό το περιβάλλον στο μυαλό του».

Άλλα χαρακτηριστικά όπως η περιέργεια, η αυτοπεποίθηση, η επιθυμία του ατόμου να αναλαμβάνει ρίσκα, η αντοχή στην αβεβαιότητα, η ικανότητα για αναλογική σκέψη, η ευελιξία, αποτελούν σύμφωνα με τους ερευνητές στοιχεία που οδηγούν στην ανάπτυξη της δημιουργικότητας (Rothenberg, 1990; Tardif & Stenberg, 1988). Επίσης έχουν αναπτυχθεί συγκεκριμένες τεχνικές οι οποίες υποβοηθούν την ανάπτυξη της δημιουργικότητας και οι οποίες θα παρουσιαστούν σε επόμενη παράγραφο.

Βέβαια οι παραπάνω παράγοντες, δεν συμβάλουν στον ίδιο βαθμό στην ανάπτυξη της δημιουργικότητας και ούτε εμπλέκονται όλοι με στην ίδια έκταση. Καλό θα ήταν να μπορούσαν να αναγνωριστούν κάποιοι παράγοντες οι οποίοι θα χαρακτηρίζονταν ως βασικοί και καθοριστικοί για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, κάτι το οποίο με τα μέχρι σήμερα δεδομένα δεν είναι εφικτό. Το μόνο σίγουρο είναι ότι οι άνθρωποι είναι δημιουργικοί με διαφορετικούς τρόπους, σε διαφορετικό βαθμό και για διαφορετικούς λόγους. Συμφώνα με τον Csikszentmihalyi (1996), η ατομική ανάπτυξη της δημιουργικότητας είναι μια διαρκής δοκιμασία, στην οποία ο άνθρωπος πρέπει να επιβάλει τον εαυτό του.

2.3.2 Δημιουργική εκπαίδευση και Οργανισμοί

Σήμερα υπάρχουν αρκετοί οργανισμοί, κερδοσκοπικοί και μη, οι οποίοι έχουν στόχο την ανάπτυξη της έρευνας γύρω από τη δημιουργικότητα και την προσφορά σεμιναρίων γύρω από τη δημιουργική σκέψη, μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Παρακάτω αναφέρουμε τους πιο γνωστούς από αυτούς τους οργανισμούς

- 1) E. Paul Torrance's Future Problem Solving Program.
- 2) Odyssey of the Mind
- 3) The Creative Education Foundation (CEF)
- 4) The Center for Studies in Creativity at Buffalo State College, Buffalo, New York
- 5) The Center for Creative Learning, Incorporated
- 6) American Creativity Association (ACA)
- 7) The Center for Creative Leadership

2.3.3 Τεχνικές Ανάπτυξης της Δημιουργικότητας

Έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί έχουν δείξει ότι τα δημιουργικά άτομα, εφαρμόζουν κατά ένα μάλλον ασυναίσθητο τρόπο, συγκεκριμένες αρχές, προκειμένου να παράγουν ιδέες. Πρόκειται για αρχές, οι οποίες περιλαμβάνουν μεταξύ των άλλων, συσχετίσεις (associations), αφαιρέσεις- απλοποιήσεις (abstractions), συνδυασμούς (combinations), και παραλλαγές (variations). Οι Τεχνικές Ανάπτυξης της Δημιουργικότητας –Creativity techniques ή Μέθοδοι Παράγωγης Ιδεών –Idea generation methods, στην ουσία βασίζονται σε τυποποιημένες ευριστικές αρχές (Geschka, 1992).

Γενικά, υπάρχουν αρκετές μοναδικές τεχνικές για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας. Δυστυχώς αυτή η μεγάλη ποικιλία συχνά δημιουργεί τη λανθασμένη εντύπωση ότι η ανάπτυξη της δημιουργικότητας είναι εξαιρετικά δύσκολη υπόθεση. Από την άλλη, θα μπορούσε κάποιος να σκεφτεί ότι αυτή η ποικιλία, αποτελεί ένδειξη της ευκολίας με την οποία κάποιος μπορεί να αναπτύξει δικές του τεχνικές. Το σημαντικό στοιχείο μελετώντας τις τεχνικές αυτές είναι ότι σχεδόν όλες βασίζονται σε τρεις απλές αρχές: στην Προσοχή (attention) , στην Απόδραση (escape) και στην Κίνηση (movement). (Pisek, 1997)

Ανάμεσα στις πιο διαδεδομένες τεχνικές ανάπτυξης της δημιουργικότητας είναι οι παρακάτω:

Η μέθοδος Brainstorming

Η μέθοδος Brainstorming- *Μέθοδος Καταιγισμού Αυθόρμητων Ιδεών* σύμφωνα με το Μαγνήσαλη (1996;1990) είναι μια από τις πιο παλιές και ευρύτατα διαδεδομένες μέθοδος παραγωγής ιδεών. Χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον Alex Osborn το 1938 στις Η.Π.Α. και έχει συμβάλει αποφασιστικά στην ανάπτυξη και διεύρυνση της δημιουργικής σκέψης. Το Brainstorming, αποτελεί μια πρωτότυπη μέθοδο γρήγορης παραγωγής ιδεών σε μια ομάδα ανθρώπων. Η ομάδα προσπαθεί να βρει μια λύση σε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα, με τη συσσώρευση όλων των ιδεών που αυθόρμητα παράγουν τα μέλη της.

Η μέθοδος των καταλόγων

Η μέθοδος των καταλόγων (Checklists), περιλαμβάνει μια σειρά λέξεων, ή φράσεων οι οποίες είναι γραμμένες υπό μορφή πίνακα και έχουν σαν στόχο να μεταβάλουν την πνευματική κατάσταση του ατόμου, διεγείροντας την παραγωγή εναλλακτικών ιδεών για την αντιμετώπιση ενός προβλήματος ή κατάστασης.(Sefertzi , 2000; Parnes, 1992). Ο πλέον γνωστός κατάλογος είναι αυτός που παρουσίασε ο Alex F. Osborn (1953) στο βιβλίο του *Applied Imagination*. Ο κατάλογος αυτός περιλαμβάνει μια σειρά ρημάτων υπό μορφή ερωτήσεων.

Έστω για παράδειγμα μια οικογένεια η οποία ενδιαφέρεται για ιδέες σχετικά με το πώς μπορεί να απολαύσει καλύτερα το μεσημεριανό της γεύμα. Τα μέλη της οικογένειας, σκεπτόμενα την κατάσταση και χρησιμοποιώντας για παράδειγμα τα ρήματα Μεγεθύνω, Σμικρύνω, Αναδιοργανώνω, μπορεί να σκεφτούν τις εξής ιδέες: Να προσκαλούμε περισσότερους ανθρώπους πιο τακτικά ή Να αυξήσουμε την ποικιλία των πιάτων αλλά να μειώσουμε τις μερίδες ή Να τρώμε γύρω από ένα μικρότερο τραπέζι κτλ. Συνήθως η τεχνική των καταλόγων χρησιμοποιείται στη βελτίωση ή στη γενικότερη τροποποίηση διαφόρων προϊόντων.

Η μέθοδος του Mind mapping

Η τεχνική του Mindmapping, δημιουργήθηκε από τον Tony Buzan, τη δεκαετία του 1970 (Buzan & Buzan,1996), μετά από μακροχρόνιες έρευνες στη ψυχολογία της μάθησης και της μνήμης. Πρόκειται για μια τεχνική ανάπτυξης της δημιουργικότητας και της παραγωγικότητας, η οποία μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την μάθηση ατόμων και οργανισμών. Αποτελεί ένα επαναστατικό σύστημα για τη σύλληψη και κατανόηση μιας ιδέας ή μιας έννοιας πάνω σε ένα φύλλο χαρτί.

Σύμφωνα με τον Buzan (1989) «η τεχνική mind mapping μπορεί να χρησιμοποιηθεί, σχεδόν σε κάθε δραστηριότητα, στην οποία απαιτείται σκέψη, σχεδίαση και δημιουργικότητα». Ξεκινώντας με μια εικόνα στο κέντρο ενός φύλλου χαρτιού και χρησιμοποιώντας λέξεις κλειδιά, εικόνες, διαφορετικούς χρωματισμούς, σύμβολα και κώδικες, η τεχνική Mind Mapping, έχει αρχίσει να αντικαθιστά τις παραδοσιακές μεθόδους συνοπτικής περιγραφής (Outlining) και σημειώσεων (note taking) ενώ η τάση αυτή ενισχύεται και από την εμφάνιση ειδικών λογισμικών προγραμμάτων για ηλεκτρονικούς υπολογιστές. (Mento, et al, 1999)

Ένας Mind Map, έχει τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά:

- Το αντικείμενο της μελέτης βρίσκεται στο κέντρο της σελίδας, ως σχέδιο ή εικόνα.
- Τα κύρια επιμέρους θέματα "διαχέονται", από την κεντρική εικόνα ως κλάδοι.
- Οι κλάδοι περιλαμβάνουν μια εικόνα-κλειδί ή μια λέξη κλειδί. Θέματα μικρότερης σημασίας αντιστοιχούν σε μικρότερους κλάδους.
- Όλοι οι κλάδοι σχηματίζουν μια "κομβική" (nodal) δομή.

2.4 Καινοτομία. Ένα φαινόμενο με πολλές πλευρές.

Ο όρος **καινοτομία**, είναι κάπως ασαφής και θα λέγαμε διφορούμενος. Στην τρέχουσα γλώσσα σημαίνει τόσο μια διαδικασία όσο και το αποτέλεσμα της. Σύμφωνα με τον ορισμό της καινοτομίας που προτείνει ο Ο.Ο.Σ.Α. στο εγχειρίδιο Frascatti «**πρόκειται για την μετατροπή μιας ιδέας σε εμπορεύσιμο προϊόν, υπηρεσία, λειτουργική μέθοδο παραγωγής ή διανομής, καθώς και σε νέα βελτιωμένη μέθοδος κοινωνικής υπηρεσίας**» (E.E., 1995). Με τον τρόπο αυτό ο όρος αναφέρεται στη διαδικασία. Από την άλλη μεριά, όταν με τη λέξη **καινοτομία**, υποδηλώνεται ένα νέο βελτιωμένο προϊόν, εξοπλισμός, ή υπηρεσία που διαχέεται επιτυχώς στην αγορά, έμφαση δίνεται στο αποτέλεσμα της διαδικασίας.

Η ασάφεια αυτή μπορεί να αποτελέσει πηγή σύγχυσης ειδικά όταν κάποιος αναφέρεται στην διάδοση της καινοτομίας. Το ερώτημα που τίθεται τότε είναι: αναφέρεται στη διάδοση της διαδικασίας, δηλαδή των μεθόδων και των πρακτικών που καθιστούν δυνατή την καινοτομία ή στη διάδοση των αποτελεσμάτων, όπως δηλαδή των νέων προϊόντων. Η διαφορά αυτή έχει μεγάλη σημασία.

Σύμφωνα με την πρώτη έννοια του όρου, της καινοτομικής διαδικασίας, το βάρος πέφτει στον τρόπο με τον οποίο επινοείται και παράγεται η καινοτομία στα διάφορα στάδια που οδηγούν σε αυτήν (δημιουργικότητα, μάρκετινγκ, έρευνα και ανάπτυξη, σχεδιασμός

παραγωγής και διανομής), αλλά και στην αλληλεξάρτηση τους. Σύμφωνα με τον Higgins (1996), δεν πρόκειται για γραμμική διαδικασία, και για σαφώς οριοθετημένες φάσεις αλλά μάλλον για ένα σύστημα αλληλοεπιδράσεων μεταξύ διαφόρων λειτουργιών και διαφόρων παραγόντων των οποίων η πείρα, οι γνώσεις και η τεχνογνωσία, ενισχύονται και εμπλουτίζονται αμοιβαία. Έτσι εξηγείται η διαρκώς μεγαλύτερη σημασία που αποδίδεται στην πράξη στους μηχανισμούς αλληλεπιδράσεων μέσα στην επιχείρηση (συνεργασία μεταξύ ομάδων, συμμετοχή των εργαζομένων στην οργανωτική καινοτομία), αλλά και στα δίκτυα τα οποία συνδέουν την επιχείρηση με το περιβάλλον της (άλλες επιχειρήσεις, υπηρεσίες υποστήριξης, κέντρα τεχνογνωσίας, ερευνητικά εργαστήρια κτλ.).

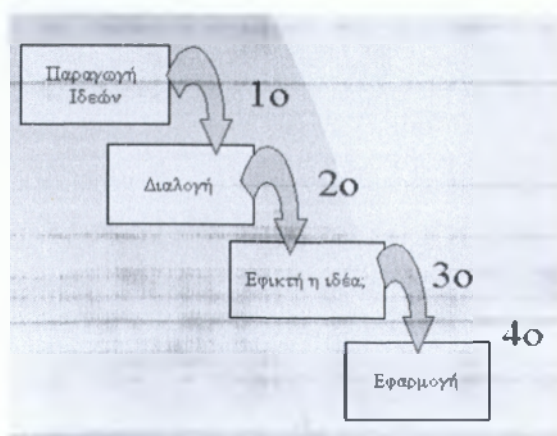
Σύμφωνα με τη δεύτερη έννοια του όρου, η καινοτομία ως αποτέλεσμα, το βάρος πέφτει στο νέο προϊόν, τη νέα μέθοδο, την νέα υπηρεσία. Διακρίνουμε έτσι τη λεγόμενη **ριζική καινοτομία** (radical innovation or breakthrough), όπως είναι για παράδειγμα η κυκλοφορία ενός νέου εμβολίου και την **βελτιωτική καινοτομία** (progressive innovation), η οποία μεταβάλλει με προοδευτικές βελτιώσεις τα προϊόντα, τις μεθόδους, τις υπηρεσίες.

Σύμφωνα με τον Zuanz και τους συνεργάτες του (1999), η καινοτομία μπορεί να είναι:

- μια εφεύρεση, η οποία μπορεί να θεωρηθεί κάτι το εντελώς καινούργιο
- μια βελτίωση ενός ήδη υπάρχοντος προϊόντος ή υπηρεσίας
- διάχυση μια υπάρχουσας καινοτομίας σε μια νέα εφαρμογή.

2.5 Καινοτομία και Δημιουργικότητα

Ο Majaro (1988), παρουσίασε ένα απλουστευμένο μοντέλο της καινοτόμου διαδικασίας. Το μοντέλο διακρίνεται σε τέσσερα στάδια, ξεκινώντας από αυτό της παραγωγής ιδεών και καταλήγοντας στη δημιουργία ενός εμπορικού προϊόντος ή μιας νέας υπηρεσίας. Με άλλα λόγια η **έννοια της δημιουργικότητας** μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελεί το **πρώτο στάδιο** της διαδικασίας της καινοτομίας. Αυτή είναι μια άποψη με την οποία φαίνεται να συμφωνεί το σύνολο των ερευνητών (Mc Adam & Mc Clelland, 2002; Gurten, 1998)



Στο επόμενο σχήμα, παρουσιάζεται η εξίσωση της καινοτομίας, σύμφωνα με την οποία Δημιουργικότητα + Επιχειρησιακή Κουλτούρα = Καινοτομία, δηλαδή όταν εμφανίζεται η δημιουργικότητα στο κατάλληλο επιχειρησιακό περιβάλλον το αποτέλεσμα οδηγεί στην καινοτομία. Η καινοτομία μπορεί επίσης να εκφραστεί επίσης ως εξής: Το προϊόν, δηλαδή η τελική μορφή της καινοτομίας, είναι αποτέλεσμα της κατάλληλης διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού (ατομική και ομαδική δημιουργικότητα), των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών (τεχνικές ανάπτυξης δημιουργικότητας) και της πιθανότητας για εμφάνιση δημιουργικότητας και καινοτομίας (επιχειρησιακή κουλτούρα), Higgins (1996).

Δημιουργικότητα	+	Κατάλληλο Επιχειρησιακό Περιβάλλον	=	Καινοτομία
Ατομική και Ομαδική	+	Πιθανότητες	=	Προϊόν
Τεχνικές Ανάπτυξης Δημιουργικότητας				Προϊόν Διαδικασία Μαρκετινγκ Μάνατζμεντ

Δεν είναι λίγοι οι ερευνητές που θεωρούν ότι καινοτομία είναι μια νέα ιδέα, η οποία μπορεί να αποτελεί συνδυασμό παλαιών ιδεών ή κάτι εξολοκλήρου νέο. Αρκεί να γίνεται **αντιληπτή** ως κάτι το νέο και το πρωτοποριακό. Αποτελεί όμως σύνηθες φαινόμενο, οι νέες ιδέες που δεν γίνεται αντιληπτή η χρησιμότητά τους, να μην αποκαλούνται καινοτόμες, αλλά να χαρακτηρίζονται απλά ως λάθη (Van de Ven, 1988). Στο επόμενο σχήμα, αναφέρονται ορισμένες κρίσεις σημαντικών ανθρώπων για καινοτόμες ιδέες τις οποίες θεώρησαν ως απλά λάθη και εκ των υστέρων αποδείχθηκαν πολύ σημαντικές.

"Ποιος τριλός θέλει να ακούει ηφισποπούς να μιλάει;"	Ο Harry M. Warner, πρόεδρος της εταιρείας Warner Brothers, το 1927
"Πιστεύω ότι στην παγκόσμια αγορά υπάρχει θέση για το πολύ 5 υπολογιστές."	Ο Thomas Watson, πρόεδρος της εταιρείας IBM, το 1949, για τους υπολογιστές.
"Δεν υπάρχει καμία ένδειξη ότι η ατομική ενέργεια μπορεί να χρησιμοποιηθεί."	Ο Albert Einstein, το 1932
"Οτι μπορούσε να έχει φευριθεί, έχει πράγματι φευριθεί."	Ο διευθυντής του γραφείου πατέντων των Η.Π.Α., το 1899

Βέβαια η χρησιμότητα μιας ιδέας μπορεί να καθοριστεί με αντικειμενικό τρόπο, εκ των υστέρων στο τέλος της καινοτόμου διαδικασίας. Επιπλέον, ενώ ο αριθμός των ιδεών που προτείνονται στις εταιρείες είναι αρκετά μεγάλος, ελάχιστες είναι αυτές που τελικά υλοποιούνται. Έτσι, από την στιγμή που δεν μπορεί να καθοριστεί εκ των προτέρων ποιες ιδέες είναι καινοτόμες και ποιες απλά λάθη, έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον να ερευνήσουμε γιατί οι άνθρωποι επικεντρώνονται σε συγκεκριμένες ιδέες και αγνοούν τις υπόλοιπες. Οι έρευνες σχετικά με την έννοια της καινοτομίας, δεν έχουν καταφέρει να ενσωματώσουν τις θεωρίες των ψυχολόγων σχετικά με την περιορισμένη δυνατότητα που έχουν οι άνθρωποι να αντιμετωπίζουν την πολυπλοκότητα και να καταφέρνουν να εστιάζουν την προσοχή τους σε νέες προκλήσεις. Δεν είναι λοιπόν παράξενο το φαινόμενο, τα καινοτόμα άτομα να θεωρούνται ως άνθρωποι με ιδιαίτερα χαρίσματα και αυξημένη νοημοσύνη.

Μια πιο ρεαλιστική θεώρηση της έννοιας της καινοτομίας θα πρέπει να ξεκινάει με την εκτίμηση των ψυχολογικών περιορισμών των ανθρώπων να δίνουν σημασία σε μη συνηθισμένα και μη τετριμμένα θέματα. Λέγεται λοιπόν ότι, όσο πιο εξειδικευμένη, απομονωμένη και σταθερή είναι η εργασία ενός ατόμου, τόσο λιγότερο πιθανό είναι το άτομο αυτό να αναγνωρίσει την ανάγκη για αλλαγή και να δώσει σημασία σε καινοτόμες ιδέες (Van de Ven, 1988). Αυτό αποτελεί συνηθισμένο φαινόμενο στις επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν οργανωθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να επικεντρώνονται και να προστατεύουν ήδη υπάρχουσες πρακτικές και όχι να ακολουθούν νέες κατευθύνσεις. Συνήθως οι άνθρωποι δίνουν σημασία στις νέες ιδέες, όταν έρχονται αντιμέτωποι με διάφορα προβλήματα ευκαιρίες και απειλές, γεγονότα τα οποία τους αναγκάζουν να αναγνωρίσουν την ανάγκη για καινοτομία.

Ο Art Fry, δημιουργός του Post-it notes, τα κίτρινα χαρτάκια για σημειώσεις που κατακλύζουν τα σύγχρονα γραφεία, αναφέρει χαρακτηριστικά: «Η καινοτομία απαιτεί να κοιτάζει κάποιος τα πράγματα και να κατανοεί τους ανθρώπους με ένα νέο, δροσερό τρόπο καθώς και να έχει την επιθυμία να πάρει ρίσκα και να εργαστεί σκληρά. Μία ιδέα δεν μετατρέπεται σε καινοτομία μέχρις ότου υιοθετηθεί και ενσωματωθεί στην καθημερινή ζωή των ανθρώπων. Οι περισσότεροι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή, επομένως ένα σημείο κλειδί της καινοτομίας είναι να πείσεις τους άλλους ανθρώπους ότι η ιδέα σου είναι καλή. Πώς το πετυχαίνεις αυτό; Μα, ζητώντας και εξασφαλίζοντας τη βοήθεια τους και με τον τρόπο αυτό τους βοηθάς να δούνε τη χρησιμότητα της ιδέας» (Wyatt, 1987).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Ηγεσία

3.1 Έννοια, ορισμός και φύση της ηγεσίας

Είναι γενικά πλέον αποδεκτό ότι Ηγεσία και Οργάνωση & Διοίκηση συνδέονται άρρηκτα. Η ηγεσία και η επιτυχής άσκηση της αποτελεί βασικό παράγοντα για την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων των κοινωνικών οργανώσεων. Η ηγεσία και η αναζήτηση των τρόπων αποτελεσματικής άσκησής της, απασχόλησε και εξακολουθεί να απασχολεί την επιστημονική έρευνα, τις επιχειρήσεις και γενικά τις οργανώσεις κάθε μορφής. Σε κάθε οργάνωση, η ηγεσία αποτελεί τη σημαντικότερη παράμετρο που προσδιορίζει τη φυσιογνωμία, τη λειτουργία και την εξέλιξή της. Για τις επιχειρήσεις, η ηγεσία αποτελεί παράγοντα- κλειδί, αφού προσδιορίζει το βαθμό αξιοποίησης της δυναμικότητας των εργαζομένων και κατά συνέπεια την ανάπτυξή τους, καθώς και τη συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Πέρα από τον στενό χώρο των επιχειρήσεων υπάρχει δραστηριοποίηση σε θέματα ηγεσίας και στο δημόσιο τομέα, στην κατεύθυνση δημιουργίας ηγετών σε τοπικό και ευρύτερο κυβερνητικό επίπεδο. Από πολύ νωρίς αυτό το ζήτημα απασχόλησε ένα σημαντικό αριθμό επιστημών, μεταξύ των οποίων οι πιο σημαντικές είναι η Διοικητική Επιστήμη, η Κοινωνιολογία, η Ψυχολογία και η Φιλοσοφία. Στη βιβλιογραφία υπάρχει μεγάλος αριθμός ορισμών της έννοιας, οι οποίοι συγκλίνουν ως προς τον στόχο της, που είναι η επιρροή της συμπεριφοράς των μελών μιας κοινωνικής οργάνωσης προς την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της.

Ορισμοί, της ηγεσίας είναι :

«Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των δράσεων μιας οργανωμένης ομάδας ατόμων, έτσι ώστε να εργαστούν πρόθυμα για την επίτευξη των ομαδικών στόχων» (Stogdill, 1950; Koontz and O'Donnell, 1982).

«Αποτελεσματική ηγεσία είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ μελών μιας ομάδας, η οποία δημιουργεί και συντηρεί αυξημένες προσδοκίες και την ικανότητα της ομάδας για την επίλυση προβλημάτων ή την επιτυχία σκοπών», (Bass, 1990)

«Ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης , των συναισθημάτων των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής η μεγάλης τυπικής η άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και

πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο η ένα καλύτερο μέλλον. » (Μπουραντάς, 2005).

Ανεξάρτητα όμως από τις διάφορες απόψεις για τον όρο ηγεσία, σε πολλούς ορισμούς, (Bryman,1996; Θεοφανίδης,1999; Μπουραντάς,2005) εμφανίζονται ορισμένα, κοινά συστατικά στοιχεία του φαινομένου της ηγεσίας σαν μια διαδικασία επιρροής :

- ο ηγέτης, (leader) το πρόσωπο ή την ομάδα προσώπων που ασκούν την ηγεσία και παρακινούν άλλους να συμπεριφερθούν με συγκεκριμένο τρόπο.
- η ομάδα και τα μέλη της- υφιστάμενοι, συνεργάτες, οπαδοί - (followers), δηλαδή τα άτομα που θα υλοποιήσουν τους στόχους της οργάνωσης . Μέσα από τις, εμπειρικές μελέτες και την παρατήρηση ο ρόλος του υφισταμένου σταδιακά λαμβάνεται υπόψη όλο και περισσότερο. (Rosenbach and Taylor,1998)
- το έργο (task), που επιδιώκει τελικά ο ηγέτης
- η πηγή ισχύος (source of power) του ηγέτη (Weber, 1979)
- η κουλτούρα της οργάνωσης, όπου ενσωματώνονται οι παραδοχές, οι αξίες και τα οράματα, που συνδέουν τον ηγέτη με τους συνεργάτες του και τον ωθούν στην καθημερινή του δράση, για να επιτύχει το έργο του
- το περιβάλλον, (situation)μέσα στο οποίο δρα ο ηγέτης.

Έτσι, ηγεσία είναι η φυσική έκφραση ενός ανθρώπου ολοκληρωμένου (Bennis and Nanus, 1985), η αυθεντική αυτοέκφραση που δημιουργεί αξία (Cashman,1998).

3.2 Μοντέλα ηγεσίας

Η «χαρισματική ηγεσία»

α) Έννοια και ορισμός της χαρισματικής ηγεσίας

Το χάρισμα του ηγέτη δεν είναι παρά φαινόμενο απόδοσης από την πλευρά των οπαδών (Conger and Kanungo, 1988). Χαρισματικός ηγέτης, δηλαδή, είναι αυτός που έτσι τον βλέπουν οι οπαδοί του. Ακόμη, οι ομάδες κουλτούρας μπορούν να ποικίλλουν στη σύλληψη των πιο σημαντικών χαρακτηριστικών αποτελεσματικής ηγεσίας. Σε μερικές κουλτούρες κάποιος χρειάζεται να αναλάβει αποφασιστικές δράσεις ώστε να ιδωθεί ως ηγέτης, ενώ σε άλλες η συμβουλευτική, δημοκρατική προσέγγιση είναι προαπαιτούμενο. Σε μια κουλτούρα

που εμπεριέχει το αυταρχικό στυλ η ευαισθησία του ηγέτη μπορεί να εκληφθεί ως αδυναμία. Υποστηρίζεται ότι οι χαρισματικοί ηγέτες παρουσιάζονται σε κοινωνίες με παράδοση στην υποστήριξη αυτών και προσμονή για την εμφάνισή τους, όμως μπορεί ν' αντιμετωπίζονται και αρνητικά σε κοινωνίες με παρελθόντες δεσποτικούς ηγέτες (Bass, 1990).

Επιπροσθέτως, αξίζει να σημειωθεί ότι η χαρισματική ηγεσία έρχεται σε αντιδιαστολή με τη συναλλακτική, που δεν είναι παρά μια αμοιβαία δόσοληψία μεταξύ ηγέτη και υφισταμένου (Burns, 1978). Ο ηγέτης ζητά από τον υφιστάμενο να κάνει κάτι και στη συνέχεια του παρέχει μια επιθυμητή για εκείνον ανταμοιβή. Τέλος, και για να γίνει περισσότερο κατανοητή η έννοια, σκόπιμο κρίνεται να γίνει σύγκριση και με την μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία εμφανίζεται όταν ένα ή περισσότερα πρόσωπα σχετίζονται με άλλα με τέτοιο τρόπο, ώστε ηγέτες και υφιστάμενοι να ανυψώνουν ο ένας τον άλλο σε ανώτερα επίπεδα κινήτρων και ηθικής (Burns, 1978). Οι ηγέτες, δηλαδή, μεταμορφώνουν τους υφιστάμενους, ανεβάζοντας τους σε υψηλότερα επίπεδα και αυτό το επιτυγχάνουν με το να τους βοηθούν στην επίτευξη των στόχων τους. Έτσι, η μετασχηματιστική ηγεσία δεν πρέπει να ταυτίζεται με τη χαρισματική. Το κύριο χαρακτηριστικό της είναι ότι ο ηγέτης κάνει τους οπαδούς του να υπερβούν το προσωπικό τους συμφέρον, χάριν των συμφερόντων της οργάνωσης

Το χάρισμα είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να υπάρξει μετασχηματιστική ηγεσία, αλλά δεν αρκεί, καθώς υπάρχουν παραδείγματα χαρισματικών ατόμων που δεν καταφέρνουν να μεταμορφώσουν τους οπαδούς τους (Yukl, 1989). Η «χαρισματική ηγεσία» είναι ένα θέμα που απασχόλησε πολύ νωρίς τον Weber, ο οποίος δεχόταν την ύπαρξη χαρισματικών ηγετών που διαθέτουν κάποια ιδιαίτερη χάρη (sanctity), ηρωισμό ή εξαιρετικό χαρακτήρα, παράγοντες που ταιριάζουν με ανάγκες, πιστεύω, αντιλήψεις και πρότυπα των οπαδών, με αποτέλεσμα ο πρώτος να ελκύει και να εμπνέει τους δεύτερους.

Παράλληλα, ο χαρισματικός ηγέτης αποκτά μια ειδική δύναμη (δύναμη αναφοράς), την οποία μπορεί να ασκήσει και να επηρεάσει τους οπαδούς του, ενώ ταυτόχρονα επιτυγχάνει να τους περνά ιδανικά, οράματα, στόχους και κατευθύνσεις δράσης. (Weber, 1968). Καθοριστική στην ανανέωση του ενδιαφέροντος για τη χαρισματική ηγεσία υπήρξε η εργασία του House (1977) που εντόπισε τη διαφορά των χαρισματικών ηγετών από τους άλλους στην ικανότητά τους να επιτυγχάνουν πίστη των μελών στην ορθότητα των απόψεών τους, ομοιότητα απόψεων, αναντίρρητη αποδοχή τους, συμπάθεια και υπακοή, συναισθηματική εμπλοκή των μελών στην αποστολή τους, αύξηση της απόδοσης των

εργαζομένων και πίστη των μελών στη δυνατότητά τους να συνεισφέρουν στην ολοκλήρωση της αποστολής.

Η έμφαση στο όραμα ή στην αποστολή αποτελεί κεντρικό σημείο και σε άλλες προσεγγίσεις της χαρισματικής ηγεσίας, όπως αυτή των Bennis and Nanus (1985), αλλά και του Conger (1989), ο οποίος διέκρινε τέσσερις στρατηγικές ή στάδια στη δράση της χαρισματικής ηγεσίας:

(1) τη διαμόρφωση ενός οράματος που ανταποκρίνεται στις συνθήκες και τις ανάγκες, όπου γίνεται μία εκτίμηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού, καθώς επίσης και των ευκαιριών, απειλών που εγκυμονεί γι' αυτόν το εξωτερικό του περιβάλλον. Όλα αυτά μεταφράζονται σε προϊόντα, υπηρεσίες και ριζικές αλλαγές, με βασικό χαρακτηριστικό την επίδειξη ευαισθησίας για τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων, ενώ καθορίζεται και το στρατηγικό όραμα για την επιχείρηση, το οποίο αποτελεί οδηγό για τις καθημερινές αποφάσεις και είναι δυνατόν να εστιάζει: στο προϊόν-υπηρεσία, στην αλλαγή, στην κοινωνία ή στους υπαλλήλους

(2)τη χρήση μιας ρητορικής που εντοπίζει το απαράδεκτο της υπάρχουσας κατάστασης και την αναγκαιότητα της υλοποίησης του οράματος, όπου επιχειρείται έκφραση και επικοινωνία του οράματος ως την πιο ελκυστική εναλλακτική, τονίζεται το απαράδεκτο της κατεστημένης κατάστασης και η σημαντικότητα του καθορισθέντος οράματος, ενώ δίνεται έμφαση στην παρακίνηση των συνεργατών. Στην ορθή επικοινωνία του οράματος συμβάλλουν τα ρητορικά σχήματα, οι κατάλληλες λέξεις και η γλώσσα του σώματος.

(3)την οικοδόμηση αμοιβαίας εμπιστοσύνης και εμπιστοσύνης στο όραμα, όπου ο ηγέτης προσπαθεί να επιτύχει δέσμευση και να δημιουργήσει κλίμα εμπιστοσύνης, μέσω της απαραίτητης αυτοθυσίας, επιτυχιών, αντισυμβατικής συμπεριφοράς και ανάληψης προσωπικού κινδύνου.

(4)την υποβοήθηση και την ενδυνάμωση των μελών στην υλοποίηση του οράματος μέσα από την παραδειγματική συμπεριφορά του ηγέτη (role modeling), όπου ο ηγέτης οφείλει να δείχνει τα μέσα για την επίτευξη του οράματος, μέσω σχεδιασμού, ενδυνάμωσης των συνεργατών του, αντισυμβατικών τακτικών και δημιουργίας συστήματος ηθικών αξιών και κανόνων (Conger, 1989).

β) Τα χαρακτηριστικά και οι ικανότητες του χαρισματικού ηγέτη

Καθοριστικό θεωρούμε τον εντοπισμό των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των χαρισματικών ηγετών, των ικανοτήτων που διαθέτουν, καθώς επίσης

και των συμπεριφορών που επιδεικνύουν στα πλαίσια άσκησης του ρόλου τους. Έτσι ένας χαρισματικός ηγέτης:

- Έχει αυτοπεποίθηση για τα πιστεύω, τις κρίσεις και τις ικανότητες του. Δεν είναι ανασφαλής, έχει εμπιστοσύνη στον εαυτό του, επειδή έχει επίγνωση των ικανοτήτων, των δυνάμεών του, αλλά και των αδυναμιών του (αυτογνωσία).
- Βλέπει πιο μπροστά, διαμορφώνει έναν σπουδαίο στόχο, σύμφωνα με τα προσωπικά οράματα και στόχους των οπαδών του, δείχνει ισχυρή αφοσίωση, πίστη στο όραμα και φροντίζει για την ορθή επικοινωνία του. Παρακινεί στη γεφύρωση του status quo με τις προοπτικές που εκπηγάζουν από το συλλογικό όραμα.
- Έχει άνεση στο να εισαγάγει, να συντηρεί και να διαχειρίζεται σωστά τις αλλαγές και έτσι γίνεται αντιληπτός από τους άλλους ως φορέας ριζικών αλλαγών του κατεστημένου. Επιδεικνύει ριζοσπαστική, μη συμβατική συμπεριφορά, επιζητά καινοτομίες και «ενάρετο» πειραματισμό.
- Διακρίνεται για την ικανότητα επικοινωνίας, τόσο να ακούει, όσο και να μεταδίδει μηνύματα. Αντιλαμβάνεται τι ακριβώς εννοεί η άλλη πλευρά. Επίσης, οιασδήποτε είδους για την επίτευξη του έργου πληροφορίες παρέχονται ελεύθερα και άπλετα, υπάρχουν ανοικτοί, αμφίδρομοι δίαυλοι επικοινωνίας, οριζόντιοι και κάθετοι.
- Έχει επιδεξιότητα στο να υιοθετεί ίδιες αξίες, συμπεριφορές και στάσεις ζωής με τους υφισταμένους του.
- Έχει προσωπική αρμονία, συναισθηματική σταθερότητα (ξεκάθαροι προσωπικοί στόχοι, αίσθηση προσωπικής αποστολής και προσωπικού οράματος).
- Έχει αυτοέλεγχο, ψυχραιμία.
- Διαθέτει κίνητρα επιτυχίας (ενδιαφέρον για επίτευξη δύσκολων στόχων, φιλοδοξία).
- Διακρίνεται από ακεραιότητα, εντιμότητα, ειλικρίνεια, δικαιοσύνη, είναι αξιόπιστος, συνεπής στις υποσχέσεις του, έχει ηθικές αξίες και τις σέβεται.
- Επιδεικνύει ενδιαφέρον και ευαισθησία για τους γύρω του, μπαίνει στη θέση τους, κατανοεί τα συναισθήματα τους, δέχεται τη διαφορετικότητά τους, δημιουργεί μία ατμόσφαιρα όπου όλοι εκφράζονται χωρίς φόβο.
- Έχει ψυχική αντοχή (εργασία κάτω από δύσκολες συνθήκες, σκληρή, επίπονη δουλειά, επιμονή, υπομονή). Δεν απογοητεύεται εύκολα, συνεχίζει όταν οι άλλοι εγκαταλείπουν.
- Αποδέχεται την κριτική και επιζητά την ανατροφοδότηση. Αναζητά και αναλαμβάνει την ευθύνη των πράξεών του, παραδέχεται τα λάθη του.

- Διαθέτει συστηματική, στρατηγική σκέψη, συνθετική και αναλυτική ικανότητα. Επίσης, αξιοποιεί στο μέγιστο το μυαλό του, διαθέτει πειθώ και λογικά επιχειρήματα, ενώ μπορεί να εστιάζει στα σημαντικά.
- Διαθέτει ετοιμότητα στο να καταστέλλει και να μειώνει το στρες.
- Έχει ποιότητα, γενική καλλιέργεια.
- Αναλαμβάνει κινδύνους, έχει αποφασιστικότητα. Δοκιμάζει, ριψοκινδυνεύει και διδάσκεται από τις εμπειρίες.
- Διαθέτει ευελιξία, προσαρμοστικότητα. Καταλαβαίνει έγκαιρα αξίες και νόρμες συμπεριφοράς των ανθρώπων και προσαρμόζεται σ' αυτές.
- Διανέμει στους συνεργάτες του πληροφορίες, εξουσίες και αναγνώριση, ενισχύει την αυτοεκτίμησή τους. Έτσι τους ενδυναμώνει, χρησιμοποιώντας τα εξής μέσα: λεκτική πειθώ, συναισθηματική διέγερση, εμπειρία του ηγέτη. Υποστηρίζει τους ανθρώπους του, γιατί διατηρώντας αυτοί τη θέση τους, διατηρεί κι αυτός τη δική του. Δεν τους εκμεταλλεύεται με σκοπό την προβολή του.
- Καθοδηγεί, βοηθά τους συνεργάτες του και έχει θετική επίδραση πάνω τους. Είναι διαθέσιμος σε όλους, δίνει συμβουλές.
- Όταν η αλλαγή και η αβεβαιότητα είναι συνεχείς, ο ηγέτης δεν είναι μόνο αυτός που παροτρύνει τους συνεργάτες του να μαθαίνουν και ν' αλλάζουν, αλλά, συγχρόνως, τους παρέχει ένα ψυχολογικό δίκτυ ασφαλείας.
- Αναγνωρίζει κάθε καλή επίδοση και επιβραβεύει τους γύρω του.
- Διαμορφώνει την κουλτούρα της επιχείρησης.
- Αποτελεί ο ίδιος και οι πράξεις του παράδειγμα για τους άλλους.
- Εξισορροπεί τις ανάγκες του ατόμου και της κοινότητας.
- Υπερασπίζεται τις θεμελιώδεις αξίες της κοινότητας.
- Ενσταλάζει στα άτομα αίσθηση πρωτοβουλίας και ευθύνης.
- Ενθαρρύνει τη συνεργασία για την επίτευξη στόχων.
- Διδάσκεται από τα λάθη του και προσπαθεί να βελτιώνεται συνεχώς.
- Έχει φαντασία, έμπνευση, αλλά και νεύρο, ενεργητικότητα.
- Προσελκύει κοντά του (στην επιχείρηση) και περιβάλλεται από σπουδαία αξία στελέχη. Άτομα που να τα παραδέχονται όλοι οι συνεργάτες τους. Παράλληλα, είναι υπερήφανος γι' αυτά.
- Μπορεί να επιλέγει, να αξιοποιεί, να εμπυχώνει και να εμπνέει τους κατάλληλους ανθρώπους. Επιδεικνύει έμπρακτα το ενδιαφέρον του για τη συμπεριφορά και αποτελεσματικότητα των συνεργατών του, ενώ συμβάλλει στην ανάπτυξη τους.

- Δε θεωρεί τον εαυτό του αναντικατάστατο και ασχολείται ενσυνείδητα με την ανάδειξη στελεχών που είναι ικανοί να τον διαδεχθούν. Δημιουργεί γύρω του πολλούς μικρούς ηγέτες.
- Δεν είναι εσωστρεφής.
- Βλέπει και αντιλαμβάνεται πράγματα, τάσεις, εξελίξεις, ανάγκες, προοπτικές, ρίσκα κ.τ.λ., πριν τα αντιληφθούν οι άλλοι.
- Έχει ικανότητα να ανακαλύπτει ευκαιρίες, να βρίσκει λύσεις σε σύνθετα προβλήματα, να παίρνει γρήγορες και δύσκολες αποφάσεις όποτε απαιτείται, ενώ είναι ιδιαίτερα αποφασιστικός και αντιμετωπίζει τις δύσκολες καταστάσεις.
- Αντιλαμβάνεται τα προβλήματα όταν δημιουργούνται και επεμβαίνει για τη λύση τους, διοικεί σωστά τις συγκρούσεις.
- Είναι «ανατρεπτικός», δεν τον φοβίζονται τα δύσκολα.
- Μπορεί να συνεργάζεται εποικοδομητικά με τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους τραπεζίτες, την τοπική κοινωνία (social skills).
- Έχει υψηλό αίσθημα της προσωπικής του ευθύνης και αποστολής, κύρος, ωριμότητα. Διαθέτει αίσθημα καθήκοντος και επιθυμία να συμβάλλει στην ευημερία του συνόλου.
- Έχει προσωπική δύναμη, δύναμη σεβασμού και θαυμασμού και προβάλλει κατάλληλα τον εαυτό του.
- Είναι αγαπητός, ένας ήρωας για ταύτιση και μίμηση.
- Διαθέτει ικανότητα παρακίνησης (υποκίνησης) των μελών της ομάδας του.
- Διαθέτει μια αστείρευτη πηγή σύλληψης προκλητικών κινήτρων.
- Είναι δημιουργικός, συνδυάζει έννοιες και ιδέες φαινομενικά άσχετες μεταξύ τους με μοναδικούς, πρωτότυπους τρόπους, ξεφεύγοντας από τα στερεότυπα και τον πειρασμό των εύκολων συνειρμών.
- Είναι απόλυτα γνώστης του αντικείμενου εργασίας, εξασφαλίζει ότι το αντικείμενο δουλειάς είναι κατανοητό, επιβλέπεται και εκτελείται.
- Κρατά τους εργαζόμενους του ενημερωμένους.
- Απελευθερώνει τη διανοητική δύναμη των οργανώσεών του. Αναπτύσσει μία κοινωνική αρχιτεκτονική, η οποία ενθαρρύνει τους ευφυείς ανθρώπους, παρόλο τον εγωισμό τους, να συνεργάζονται με επιτυχία και ν' αναπτύξουν τη δημιουργικότητά τους.
- Οικοδομεί κλίμα εμπιστοσύνης με απευθείας επαφές δια ζώσης. Επιδεικνύει δεξιότητα στον χειρισμό των διαπροσωπικών σχέσεων, αισθάνεται άνετα με όλο το προσωπικό και είναι προσιτός σε όλους.

- Είναι αισιόδοξος και δημιουργεί ελπίδα, διότι χωρίς ελπίδα μπορεί να είναι δύσκολο να συνεχίσει, όταν όλα φαίνονται να πηγαίνουν λάθος.
- Επιδιώκει την τελειότητα, ανεβάζοντας συνεχώς τα όρια.
- Διαχέει την εξουσία, είναι αποκεντρωτικός, εκχωρεί αρμοδιότητες.

γ) Τα χαρακτηριστικά και οι συμπεριφορές ενός μη χαρισματικού ηγέτη

Αφού, λοιπόν, έγινε λόγος για τις ικανότητες και τα ιδιαίτερα προσόντα του χαρισματικού ηγέτη, σκόπιμη κρίνεται μία παράθεση των πιο σημαντικών χαρακτηριστικών και συμπεριφορών ενός ηγέτη μη χαρισματικού, προκειμένου να ξεκαθαριστεί η ειδοποιός διαφορά τους και να γίνει πλήρως κατανοητή η υπό εξέταση έννοια (Bass, 1990).

Καταρχήν, ο μη χαρισματικός ηγέτης συμφωνεί με το κατεστημένο, επιδιώκει τη διατήρησή του και φυσικά οι στόχοι που θέτει δεν είναι διαφορετικοί από την κατεστημένη κατάσταση. Η συμπεριφορά του, δηλαδή, είναι συμβατική, συμφωνεί με τους υφιστάμενους κανόνες, δεν είναι δημιουργικός και ριψοκίνδυνος. Επίσης, αποφεύγει τις δύσκολες καταστάσεις με δεξιότητα, καθώς δεν έχει τις ικανότητες να τις αντιμετωπίσει, ενώ δεν ανέχεται διαφωνίες, αφού δεν μπορεί να τις χειριστεί. Εν συνεχεία, ο μη χαρισματικός ηγέτης διαθέτει δύναμη που υφίσταται μόνο λόγω θέσης ανταμοιβής και ειδικού, αφού δεν καταφέρνει να κερδίσει την εμπιστοσύνη των συνεργατών του και δεν πείθει. Είναι ματαιόδοξος και αριβίστας, δεν τηρεί τις υποσχέσεις του, δεν είναι ειλικρινής και δίκαιος, ενώ παράλληλα δεν εμπνέει τους γύρω του και δεν έχει όραμα.

Επιπρόσθετα, ο ηγέτης αυτού του είδους επιδεικνύει ευαισθησία για το περιβάλλον μόνο με σκοπό τη διατήρηση του status quo, δίνει απλά εντολές στο προσωπικό και περιμένει να τις εκτελέσουν, ενώ είναι απρόσιτος στους υφισταμένους του. Δεν ενδιαφέρεται, λοιπόν, για τους συνεργάτες του, δεν τους καθοδηγεί, δεν τους βοηθά, ώστε να αναπτύσσονται, ενώ αντίθετα τους ανταγωνίζεται. Έπειτα, δεν αισθάνεται άνετα όταν βρίσκεται με άλλους, είναι κακός ομιλητής και ακροατής και είναι δίκαιος στους ανωτέρους του, ενώ εκμεταλλεύεται τους υπόλοιπους. Τέλος, δεν αναλαμβάνει τις ευθύνες του και βρίσκει εξιλαστήρια θύματα.

δ) Συμπεριφορά υφισταμένων χαρισματικού ηγέτη

Πίσω από κάθε σπουδαίο ηγέτη βρίσκεται μια εξίσου σπουδαία κοινότητα – το ατομικό και το συλλογικό αλληλοπροσδιορίζονται. Έτσι, αναγκαία προϋπόθεση για την ανάδειξη ενός

ατόμου σε χαρισματικό και αποτελεσματικό ηγέτη, είναι η ύπαρξη υφισταμένων ικανών να δεχτούν την αναγκαιότητα να ηγηθεί ο πρώτος. Σκόπιμο κρίνεται να σημειωθεί, παράλληλα, πως οι υφιστάμενοι του χαρισματικού ηγέτη επιδεικνύουν συγκεκριμένη συμπεριφορά, η οποία πηγάζει και είναι αποτέλεσμα τους (Conger & Kanungo, 1988; Conger, 1989).

Έτσι, αρχικά πρέπει να αναφερθεί πως η ουσία της ηγεσίας υποθέτει ότι κάθε άνθρωπος που εργάζεται για τον ηγέτη βρίσκεται εκεί επειδή το επιθυμεί. Προσελκύεται από τις ικανότητες, το δυναμισμό, τα προσόντα και γενικά τον εκθαμβωτικό χαρακτήρα του ηγέτη και φυσικό αποτέλεσμα είναι η ανάπτυξη θαυμασμού και η προσκόλληση πάνω του. Τον θεωρεί ιδανική προσωπικότητα, του χαρίζει την υποταγή του και επιδιώκει τη συναναστροφή μαζί του, τόσο σε επαγγελματικό, όσο και σε προσωπικό επίπεδο. Επιπλέον, ο υφιστάμενος ενός χαρισματικού ηγέτη αποκτά ακόμη μεγαλύτερη σχέση και σύνδεση μαζί του, όταν το όραμα, οι αξίες, οι στόχοι, τα πιστεύω και οι ανάγκες τους ταυτίζονται.

Επιπροσθέτως, ο οπαδός ενός ηγέτη με χάρισμα αισθάνεται μεγάλη δέσμευση, δίνει μεγάλη σημασία στη δουλειά του, βάζει στον εαυτό του υψηλούς στόχους όσον αφορά την επίδοσή του και προσπαθεί πάντοτε ώστε να επιτυγχάνει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα, αφού το τελευταίο που επιθυμεί είναι να απογοητεύει τον ηγέτη. Ακόμη υποκινείται έντονα από τη συμπεριφορά και τη στάση του ηγέτη και δουλεύει σκληρά για τους κοινούς στόχους, ενώ έντονη είναι και η ανάγκη του για απόκτηση του σεβασμού και της αποδοχής του ατόμου που θαυμάζει.

Επίσης, αισθάνεται ενδυναμωμένος και συναισθηματικά καλυμμένος, αφού ξέρει ότι έχει κάποιον να τον βοηθά και να τον καθοδηγεί. Κατ' αυτόν τον τρόπο, δεν αισθάνεται ότι δρα μέσα σε κλίμα εκφοβισμού, δεν ανησυχεί για πιθανή τιμωρία, αλλά αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και γίνεται όλο και περισσότερο αποτελεσματικός. Ακόμη, αποκτά την απαιτούμενη αυτοπεποίθηση και φτάνει στο σημείο να πιστεύει πως μπορεί να συνεισφέρει και αυτός στην επίτευξη της αποστολής της ομάδας. Από την άλλη πλευρά, αξίζει να ειπωθεί πως συχνά οι υφιστάμενοι προσκολλώνται πάνω σε έναν χαρισματικό ηγέτη, εξαιτίας του γεγονότος ότι διαθέτουν χαρακτήρα ευάλωτο, αδύναμο και εξαρτημένο. Πρόκειται για άτομα που δεν έχουν εμπιστοσύνη στον εαυτό τους, φοβούνται την αποτυχία και ψάχνουν κάποιον, ώστε να πιαστούν πάνω του.

Εν κατακλείδι, οι προκλήσεις της επιχειρηματικής ζωής είναι τόσο σύνθετες που ο σημερινός ηγέτης χρήσιμο είναι να αποδεχτεί την εξάρτησή του από τους συνεργάτες του

και να αναγνωρίζει τα όριά του. Γι' αυτό χρειάζεται μεγάλη ψυχική ωριμότητα, ώστε να αναγνωρίσουν οι ηγέτες ότι δεν τα ξέρουν όλα και ότι εξαρτώνται ουσιαστικά από τους υφισταμένους τους.

ε) Ανάπτυξη χαρισματικών ηγετών

Το ερώτημα που αναφέρεται έπειτα από όλα όσα ειπώθηκαν, είναι αν ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται. Για την ανάπτυξη των ικανοτήτων ηγεσίας αναπτύχθηκαν δύο κύριες προσεγγίσεις. Η πρώτη προσέγγιση (*the born-leader school*) υποστηρίζει ότι οι ηγετικές ικανότητες είναι έμφυτες, κληρονομικές. Στα πλαίσια αυτής της σχολής αρκετοί ψυχολόγοι (π.χ. Gardner) υποστηρίζουν ότι, εκτός της γενετικής κληρονομικότητας, τα ηγετικά στοιχεία διαμορφώνονται στην παιδική ηλικία κυρίως. Δεν υπάρχει βεβαίως αμφιβολία ότι ορισμένα άτομα από τη φύση τους διαθέτουν ικανότητες και δεξιότητες που άλλοι δεν έχουν. Εντούτοις, η δεύτερη σχολή που συγκεντρώνει και τη μεγάλη πλειοψηφία των θεωρητικών της ηγεσίας (*leadership is learned school*) υποστηρίζει ότι δεν υπάρχουν κληρονομούμενα ηγετικά γονίδια, αλλά ότι ο ηγέτης πλάθεται, μέσω του συνδυασμού εργασιακής εμπειρίας και εκπαίδευσης. Πρόκειται για την άποψη ότι η ηγεσία είναι ένα σύνολο αφομοιώσιμων ικανοτήτων και ως τέτοια μπορεί να διδαχθεί, πράγμα πολύ παρήγορο για τη μεγάλη πλειοψηφία των ανθρώπων που δε γεννήθηκαν χαρισματικοί ηγέτες. Η εκπαίδευση και η κατάρτιση μπορούν να βοηθήσουν προς αυτή την κατεύθυνση.

Όσον αφορά τα προταθέντα κατά καιρούς εκπαιδευτικά προγράμματα, κατατάσσονται σε τέσσερις κατηγορίες (Conger, 1989). Καταρχήν υπάρχουν προγράμματα «προσωπική ανάπτυξης», στα οποία δίνεται έμφαση στην ανάπτυξη χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των εκπαιδευόμενων. Έπειτα γίνεται αναφορά σε προγράμματα «εννοιολογικής προσέγγισης», που επικεντρώνονται στην ανάπτυξη του εννοιολογικού υπόβαθρου των εκπαιδευόμενων σε σχέση με την ηγεσία και προγράμματα «ανάπτυξης μέσω αναπληροφόρησης», που στηρίζονται σε μεθόδους διάγνωσης των ηγετικών συμπεριφορών, στυλ και ικανοτήτων των εκπαιδευόμενων. Τέλος, γίνεται λόγος για προγράμματα «ανάπτυξης ικανοτήτων», που έχουν ως σκοπό να αναπτύξουν συγκεκριμένες επιμέρους ηγετικές ικανότητες.

Συγκεκριμένα, τα προγράμματα της τελευταίας κατηγορίας, στοχεύουν στην ανάπτυξη βασικών ικανοτήτων και προσόντων. Πρόκειται για όλα εκείνα τα στοιχεία που σχετίζονται με τη στάση και τη συμπεριφορά του ατόμου απέναντι στους συνεργάτες-υφισταμένους του στα πλαίσια του οργανισμού και τα οποία τον καθιστούν χαρισματικό ηγέτη.

Παρόλα αυτά η εκπαίδευση από μόνη της είναι ανεπαρκής. Τις περισσότερες ικανότητες ο ηγέτης τις αποκτά από την εμπειρία και από τη σχέση του με τους άλλους ανθρώπους. Προσπαθεί, επιτυγχάνει, αποτυγχάνει, μαθαίνει από τα λάθη του, είναι ενθουσιώδης και συμμετέχει στην αλλαγή. Η ηγεσία είναι μια τέχνη και ως τέτοια έχει περιθώρια για καλλιέργεια και εξέλιξη. Πιο απλά, η μοναδική εκπαίδευση για την ηγεσία είναι η ίδια η ηγεσία.

στ) Η σκοτεινή πλευρά του χαρισματικού ηγέτη

Σαν επιστέγασμα όσον ειπώθηκαν σκόπιμη είναι μία αναφορά στη σκοτεινή πλευρά του χαρισματικού ηγέτη, ώστε να ολοκληρωθεί η ανάλυση του συγκεκριμένου τύπου ηγεσίας. Πρόκειται για το αρνητικό φαινόμενο κατά το οποίο ηγέτες με χάρισμα αποτυγχάνουν να επιτελέσουν τον απώτερο προορισμό τους. Αυτό συμβαίνει γιατί κάθε δυνατότητα–ιδιαίτερη ικανότητα που διαθέτουν μπορεί να γυρίσει μπούμερανγκ και να αποτελέσει ισχυρή αδυναμία, αν δεν γίνει σωστή χρήση τους. Έτσι:

- ◆ Η ύπαρξη έντονων διανοητικών, και όχι μόνο, χαρισμάτων μπορεί να οδηγήσει σε αλαζονεία, υποτίμηση των άλλων και φυσικά αγνόηση της γνώμης τους. Βέβαια όλοι οι καλοί ηγέτες διαθέτουν μια δόση υγιούς ναρκισσισμού, η οποία όμως όταν είναι ισχυρή προκαλεί προβλήματα. Κατ' αυτόν τον τρόπο, κλονίζονται οι σχέσεις με τους υπόλοιπους εργαζόμενους και δημιουργούνται συγκρούσεις.
- ◆ Όσον αφορά τις επικοινωνιακές του ικανότητες, συμβαίνει κάποιες φορές να χρησιμοποιούνται με τρόπο που έχει ως αποτέλεσμα τη χειραγώγηση των υφισταμένων και των συνεργατών του, π.χ. αποσιώπηση αρνητικών πληροφοριών και δημοσίευση θετικών, έμφαση στα θετικά γεγονότα και απόσπαση προσοχής από τα αρνητικά.
- ◆ Η μεγάλη αποφασιστικότητα και τάση για ανάληψη πρωτοβουλιών, είναι πιθανό να οδηγήσει το άτομο στην υιοθέτηση ενός αυταρχικού στυλ διοίκησης, σε ολοκληρωτική, εκμεταλλευτική χαρισματική ηγεσία (π.χ. Χίτλερ).
- ◆ Η φανερή αφοσίωση στον οργανισμό και στους στόχους προκαλεί φανατισμό και δογματισμό.
- ◆ Η τάση του χαρισματικού ηγέτη να επιδεικνύει ασυμβίβαστη συμπεριφορά, έχει κάποιες φορές σαν αποτέλεσμα την κινητοποίηση του οργανισμού εναντίον του.
- ◆ Όσον αφορά το όραμα που προσπαθεί να επικοινωνήσει στους γύρω του, συχνά αυτό προβάλλει στόχους προσωπικούς και όχι του οργανισμού. Επίσης, πιθανόν είναι να μην έχει

γίνει ρεαλιστική εκτίμηση των απαραίτητων για την υλοποίηση του πόρους, όπως και να υπάρχει διαστρεβλωμένη αντίληψη για τη ζήτηση και τις ανάγκες της αγοράς.

2) Η «οραματική ηγεσία»

Ο Sashkin (1986; 1988) πρότεινε τη «*Θεωρία Οραματικής Ηγεσίας*» που φιλοδοξεί να συμπεριλάβει και τους τρεις παράγοντες διαμόρφωσης της ηγεσίας: συμπεριφορά, προσωπικά χαρακτηριστικά, και το γενικό πλαίσιο – την κουλτούρα - της οργάνωσης. Κατά τον Sashkin η πρωταρχική ενασχόληση του «οραματικού ηγέτη» (visionary leader), είναι ο μετασχηματισμός της οργανωσιακής κουλτούρας, ώστε να αποτελεί το κατάλληλο πλαίσιο για την υλοποίηση του οράματος στο οποίο έχει προσδιορίσει ότι προσβλέπει η οργάνωση. Ο οραματικός ηγέτης «αξιοποιεί τη συναλλακτική ηγεσία όχι απλά για να ορίσει, να οργανώσει και να υλοποιήσει στόχους και να επιτύχει σκοπούς, αλλά και για να εκπαιδεύσει, να ενδυναμώσει και τελικά να μετασχηματίσει τους εργαζόμενους, γεγονός που οδηγεί σε μετασχηματισμό της οργάνωσης»(Sashkin and Rosenbach, 1998).

Ο Sashkin αξιοποίησε τα συμπεράσματα εργασίας των Bennis and Nanus (1985) πάνω σε ενενήντα διακεκριμένους ηγέτες, για να κατασκευάσει μια κλίμακα με πέντε κατηγορίες που χαρακτηρίζουν τη συμπεριφορά μετασχηματιστικών ηγετών: (1) σαφήνεια, (2) επικοινωνία, (3) συνέπεια, (4) ενδιαφέρον, (5) δημιουργία ευκαιριών. Στην εξέλιξη της έρευνάς του κατέληξε στο συμπέρασμα ότι πέραν αυτών των συμπεριφορών υπάρχουν τρία προσωπικά χαρακτηριστικά – χαρακτηριστικά που διδάσκονται και αλλάζουν - που διαφοροποιούν τους μετασχηματιστικούς ηγέτες: (1) αυτοπεποίθηση, (2) ανάγκη για εξουσία, (3) όραμα βασισμένο στη σωστή εκτίμηση των αναγκών και των δυνατοτήτων

3) Η «μετασχηματιστική ηγεσία»

Την έννοια της «*μετασχηματιστικής ηγεσίας*» εισήγαγε ο Burns (1978) ο οποίος όρισε πως μπορούμε να μιλάμε για τέτοιο τύπο ηγεσίας, «όταν ηγέτες και μέλη συνδέονται με τρόπο, ώστε να εξυψώνουν ο ένας τον άλλο σε ανώτερα επίπεδα δραστηριοποίησης και ηθικής» αλλά δεν προχώρησε στην ανάπτυξη μιας πλήρους θεωρίας και αντίστοιχων τεχνικών μέτρησης. Στη σύνδεση της ηγεσίας με τη μετασχηματιστική δράση του ηγέτη και με την έννοια του οράματος συνέβαλε καθοριστικά η εργασία του Bass (1985), ο οποίος ανέπτυξε ένα πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο μέτρησης της ηγετικής στάσης (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ). Ο Bass προχώρησε σε διόρθωση της αρχικής σύλληψης του Burns, ο οποίος υιοθετούσε την άποψη ότι η «συναλλακτική» και η «μετασχηματιστική»

ηγεσία αποτελούν τα αντίθετα άκρα ενός συνεχούς και πρόβαλε την άποψη ότι αποτελούν δυο διαφορετικές διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς.

Επομένως ένας ηγέτης μπορεί να είναι συναλλακτικός (transactional) ή μετασχηματιστικός (transformational) ή και τα δύο. Ο Bass θεωρούσε ότι το ερωτηματολόγιο μέτρησης μπορούσε να μετρήσει τους δύο τύπους ηγεσίας και αρκετές συνιστώσες του κάθε τύπου.

Για τον παλαιό συναλλακτικό ή διαχειριστικό τύπο ηγεσίας είχε καταλήξει σε τρεις συνιστώσες:

- *Laissez faire*: Ο ηγέτης αποποιείται ευθυνών και αποφεύγει να λάβει αποφάσεις. Ουσιαστικά πρόκειται για απουσία ηγεσίας.

- Εξαρτημένη ανταμοιβή (contingent reward): ο ηγέτης ανταμείβει τους εργαζόμενους ανάλογα με την προσπάθεια για την επίτευξη των επιπέδων απόδοσης που έχει ορίσει ως στόχο.

- Μάνατζμεντ των εξαιρέσεων (management by exception active or passive): ο ηγέτης αναλαμβάνει δράση και δίνει οδηγίες μόνο όταν υπάρχουν στοιχεία ότι κάτι δεν πάει σύμφωνα με το πλάνο. Στο ενεργητικό μέρος παρακολουθεί, εντοπίζει και διορθώνει αποκλίσεις, ενώ στο παθητικό επεμβαίνει μόνο όταν δεν τηρούνται οι προδιαγραφές (standards).

Στον μετασχηματιστικό τύπο ηγεσίας εντόπιζε τέσσερις συνιστώσες (Bass, 1990), που διαφέρουν γενικά από αυτές του συναλλακτικού τύπου στο ότι δεν προβλέπουν αμοιβή από τον ηγέτη σε αντάλλαγμα των προσπαθειών του εργαζόμενου:

A) Χάρισμα (charisma): θεωρείται η σημαντικότερη διάσταση και συνδέεται με την ικανότητα του ηγέτη να διεγείρει συναισθηματικά τους εργαζόμενους, να τους «παρέχει όραμα και αίσθηση αποστολής, να τους εμπνεύσει σεβασμό και εμπιστοσύνη»

B) Έμπνευση (inspiration): στοιχείο της χαρισματικής ηγεσίας, που μπορεί να υπάρχει και χωρίς αυτήν. Ο ηγέτης που εμπνέει έχει την ικανότητα να μεταδίδει το όραμα, να λειτουργεί ως παράδειγμα για τους εργαζόμενους, «διαμορφώνει υψηλές προσδοκίες, χρησιμοποιεί σύμβολα για να εστιάσει τις προσπάθειες, εκφράζει σημαντικούς στόχους με απλούς τρόπους»

Γ) Εξατομικευμένη εκτίμηση (individualized consideration): ο ηγέτης εκτιμά, εμπιστεύεται, βοηθά, ενθαρρύνει και δίνει προσοχή στις ανάγκες του κάθε εργαζόμενου

Δ) Διανοητική υποκίνηση (intellectual stimulation): ο ηγέτης λειτουργεί ως πηγή νέων προκλητικών για τους εργαζόμενους ιδεών, που κινητοποιούν τον αναστοχασμό παλαιών τρόπων δράσης και συμβάλλουν στην ανάπτυξη ικανοτήτων επίλυσης προβλημάτων.

Στο μοντέλο μετασχηματιστικής ηγεσίας ή ηγεσίας αλλαγής έμφαση αποδίδεται στην διάθεση και την ικανότητα του ηγέτη να συλλάβει, να σχεδιάσει και να υλοποιήσει σημαντικές αλλαγές – τομές στους στόχους, στη στρατηγική, στην κουλτούρα, στις δομές, στις δραστηριότητες, στις σχέσεις με το περιβάλλον κλπ της οργάνωσης, πράγματα τα οποία είναι απαραίτητα για τη δυναμική ανάπτυξη και προσαρμογή της οργάνωσης στις εξελίξεις.

Έρευνες που βασίστηκαν στο ερωτηματολόγιο μέτρησης του Bass έχουν γενικά δείξει ότι εργαζόμενοι που δίνουν στους ηγέτες τους υψηλή βαθμολογία στις μετασχηματιστικές συνιστώσες και ιδιαίτερα στο χάρισμα και την έμπνευση, τους βαθμολογούν επίσης ως εξαιρετικά αποτελεσματικούς, ενώ αυτοί που βαθμολογούνται υψηλά στις συναλλακτικές συνιστώσες θεωρούνται λιγότερο αποτελεσματικοί (Bass, 1985; Avolio and Bass, 1988 ; Bryman, 1992).

4) Χαρισματική Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη

Σε μια εποχή παγκοσμιοποίησης, όπου το τοπίο του επιχειρηματικού κόσμου μεταβάλλεται συνεχώς, ένας ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει μια ευρεία γκάμα ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης, για να είναι ικανός να επιτελέσει το χρέος του: να μπορεί να φέρει αποτελέσματα, να επιτύχει το όραμα, να δημιουργεί γόνιμο κλίμα με εργαζόμενους ευχαριστημένους και παραγωγικούς και γενικά να οδηγεί τον οργανισμό στην πολύπλευρη επιτυχία. Η νέα ανταγωνιστική πραγματικότητα θέτει τη συναισθηματική νοημοσύνη στο επίκεντρο του εργασιακού χώρου και της αγοράς.

Έτσι, όσο βέβαιο είναι ότι ο ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει ένα δείκτη νοημοσύνης μεγαλύτερο του μέσου όρου, άλλο τόσο βέβαιο είναι ότι αυτός δεν αποτελεί καταλυτικό παράγοντα χαρισματικής ηγεσίας, καθώς ιδιαίτερα σημαντική είναι η συναισθηματική νοημοσύνη. Κατά μέσο όρο το 90% της επιτυχίας στην ηγεσία μπορεί να αποδοθεί σ' αυτή. Παράλληλα, αξίζει να σημειωθεί πως η σπουδαιότητα της αυξάνεται όσο πιο ψηλά ανεβαίνει κανείς στην ιεραρχία, ενώ οι γνωστικές ικανότητες και οι δεξιότητες που έχουν αποκτηθεί μέσω εκπαίδευσης γίνονται λιγότερο σημαντικές. Εξάλλου, τα ανεξέλεγκτα συναισθήματα μπορούν να μετατρέψουν τους έξυπνους ανθρώπους σε ανόητους (Goleman, 2002).

Ο Goleman (2000) έκανε λόγο για έξι διαφορετικούς τύπους ηγεσίας, που συνδέονται άμεσα με τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και έχουν διαφορετικές

επιδράσεις στην εργασιακή απόδοση και το κλίμα του οργανισμού. Οι τύποι αυτοί είναι: ο καταπιεστικός (coercive), ο οραματιστικός (visionary), ο ανθρωπιστικός (affiliative), ο δημοκρατικός (democratic), ο καθοδηγητικός (pacesetting) και ο συμβουλευτικός (coaching).

Οι ηγέτες με καταπιεστικό στυλ απαιτούν άμεση υπακοή, στηρίζονται στη δύναμη της θέσης τους και γενικά διακρίνονται από έλλειψη εν-συναίσθησης. Το στυλ είναι κατά βάση αποτελεσματικό σε περιόδους κρίσης, στα πολύ αρχικά στάδια μιας οργανωσιακής αλλαγής ή όταν υπάρχουν προβληματικοί εργαζόμενοι. Το γενικό αποτέλεσμα αυτού του στυλ ηγεσίας στο οργανωσιακό κλίμα είναι αρνητικό.

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

Το ανθρωπιστικό στυλ ηγεσίας δημιουργεί αρμονία και συναισθηματικούς δεσμούς ανάμεσα στα άτομα της ομάδας. Διακρίνεται από τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης της ενσυναίσθησης, του χτισίματος δεσμών και της επικοινωνίας ενώ υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι είναι πάνω απ' όλα. Το στυλ αυτό είναι αποτελεσματικό όταν χρειάζεται να ενδυναμωθεί η συνοχή της ομάδας ή για την εμπύχωση των ατόμων σε περιόδους κρίσης.

Το δημοκρατικό στυλ οδηγεί σε συναίνεση μέσω συμμετοχικών διαδικασιών και διακρίνεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της επικοινωνίας και της συνεργασίας. Ο δημοκρατικός ηγέτης ζητά πάντα τη γνώμη των άλλων και είναι αποτελεσματικός όταν χρειάζεται να υπάρξει κοινή συναίνεση ή να εισακουστεί η γνώμη της πλειοψηφίας των εργαζομένων. Η επίδραση στο οργανωσιακό κλίμα είναι θετική.

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

ομάδα. Όμως το οργανωσιακό κλίμα επηρεάζεται αρνητικά γιατί καταπιέζεται η δημιουργικότητα και δημιουργείται μια ατμόσφαιρα ασφυξίας .

Τέλος, το συμβουλευτικό στυλ δίνει έμφαση στην περαιτέρω ανάπτυξη των εργαζομένων και διακρίνεται από τις ικανότητες της ανάπτυξης άλλων, της ενσυναίσθησης και της αυτεπίγνωσης. Συνοψίζεται στο «Δοκιμάστε αυτό» και είναι αποτελεσματικό για τη βελτίωση και ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού και αξιοποίηση των δυνατοτήτων του (Goleman, 2000).

Οι πραγματικά επιτυχημένοι και χαρισματικοί ηγέτες δεν χρησιμοποιούν μόνο ένα απ' αυτά τα στυλ, αλλά διαθέτουν ευλυγισία και εναλλάσσουν στυλ ανάλογα με τις ανάγκες που βλέπουν ότι δημιουργούνται στην επιχείρηση. 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, 2002).

3.3 Μάνατζμεντ και ηγεσία

Προκειμένου να γίνει πλήρως κατανοητή η έννοια της ηγεσίας, αξίζει να αναφερθεί ότι δεν ταυτίζεται με το μάνατζμεντ. Ένας αποτελεσματικός manager είναι και ηγέτης. Παράλληλα, οι καλύτεροι ηγέτες δεν έχουν εκπαιδευτεί και δεν έχουν δεξιότητες γύρω από τις αποχρώσεις του μάνατζμεντ με βάση τους Duncan and Pinegar (2002). Με αυτή την έννοια η ηγεσία αποτελεί μια απαραίτητη λειτουργία του αποτελεσματικού μάνατζμεντ. Άλλοι μελετητές εντοπίζουν την ειδοποιό διαφορά διοίκησης και ηγεσίας στη στάση απέναντι στην αλλαγή. Σύμφωνα με αυτούς η διοίκηση ασχολείται με το παρόν της οργάνωσης, ενώ η ηγεσία «μεταβάλλει τον τρόπο που σκέπτονται οι άνθρωποι για το τι είναι επιθυμητό, δυνατό και αναγκαίο» (Zaleznick, 1977; Μπουραντάς, 2005).

Κατά τον Bennis (1990) «ο μάνατζερ κάνει τα πράγματα σωστά ενώ ο ηγέτης κάνει τα σωστά πράγματα». Το μάνατζμεντ λοιπόν, δεν μπορεί να δημιουργήσει ηγέτες, αλλά τις συνθήκες κάτω από τις οποίες οι ηγετικές ικανότητες μπορούν να αναδειχθούν και να οδηγήσουν στην αποτελεσματικότητα.

3.4 Η εφαρμογή του management στα νοσοκομεία-Health management

Την εισαγωγή μιας νέας αντίληψης στη διοίκηση και στο σχεδιασμό των νοσοκομείων, απαιτεί η εφαρμογή του management. Η επιβολή management στα νοσοκομεία χρειάζεται υποστηρικτικό μηχανισμό, συγκρότηση νέων δομών, επένδυση στην τεχνολογία και στο ανθρώπινο δυναμικό, προσφορά κινήτρων και χρήση των κατάλληλων εργαλείων.

Σκοπός τους νοσοκομειακού management, είναι η διάθεση των Υγειονομικών Πόρων προς όφελος της Υγείας του πληθυσμού και η διαχείρισή τους με κριτήριο τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των Υπηρεσιών Υγείας.

Το νοσοκομειακό management απαιτεί την εισαγωγή μιας νέας αντίληψης στη διοίκηση και στο σχεδιασμό, με στόχο την ανάπτυξη της υπευθυνότητας όλων των παραγόντων, την αύξηση της αποδοτικότητας των πόρων και την εφαρμογή συγκεκριμένων στόχων και προτεραιοτήτων. Πρέπει όλα τα νοσοκομεία να αποκτήσουν καινούρια διοίκηση, γιατί οι καιροί αλλάζουν και η τεχνολογία εξελίσσεται. Γιατί οι ανάγκες και οι προσδοκίες του κόσμου και των ασθενών πολλαπλασιάζονται. Σήμερα είναι η εποχή της διοίκησης και της λήψης αποφάσεων που βασίζεται στη τεκμηριωμένη γνώση. Ιδιαίτερα όταν αναφερόμαστε σε μεγάλους οργανισμούς, όπως είναι τα νοσοκομεία, με αυξημένη πολυπλοκότητα, με αντικρουόμενα συμφέροντα, με προϋπολογισμούς πολλών δις. Αυτή η ανάγκη για αποτελεσματική διοίκηση στο σύστημα και στο νοσοκομείο είναι μονόδρομος. Η αποτελεσματική διοίκηση του νοσοκομείου είναι το αποτέλεσμα και η συνισταμένη πολλών παραγόντων. Συνήθως έχουμε καλά αποτελέσματα, όπου υπάρχουν κατάλληλες συνθήκες μάνατζμεντ και ευνοϊκό περιβάλλον διοίκησης.

3.5 Ορισμός της υγείας

Υγεία θεωρείται η κατάσταση πλήρους σωματικής, ψυχικής και κοινωνικής ευεξίας του ανθρώπου. Αυτός είναι ένας θετικός ορισμός της υγείας, στον οποίο η έμφαση εστιάζεται στην παρουσία συγκεκριμένων χαρακτηριστικών. Σε αυτόν τον ορισμό παρατηρούμε ότι πέρα από τη σωματική υγεία συμπεριλαμβάνονται και άλλοι παράγοντες (ψυχο-κοινωνικοί), που θεωρείται ότι συμβάλλουν στον καθορισμό αυτού που θα μπορούσαμε να ονομάσουμε υγεία υψηλού επιπέδου.

Με βάση το λειτουργικό ορισμό (Parsons, 1979), υγεία θεωρείται η ικανότητα που διαθέτει το άτομο να ανταποκρίνεται στους κοινωνικούς του ρόλους. Εδώ η υγεία ορίζεται με βάση

τη σχέση του ατόμου με το κοινωνικό του περιβάλλον. Σε αντίθεση με το λειτουργικό ορισμό ο βιωματικός (Kelman, 1975), εστιάζεται περισσότερο στο άτομο και στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται την υγεία. Εδώ δεν είναι η κοινωνία αλλά το ίδιο το άτομο που μέσα από τις προσωπικές του εμπειρίες μπορεί να θεωρήσει τον εαυτό του υγιή ή μη (Ε. Ιωαννίδη, Α. Λοπατατζίδης, Π. Μάντη, 1999:19).

Ο κλάδος Υγείας στην Ελλάδα είναι ίσως ο κλάδος που θα αντιμετωπίσει τις σημαντικότερες, από άποψη μεγέθους αλλαγών, προκλήσεις στο μέλλον. Οι προκλήσεις αυτές -από την επιτυχή διαχείριση των οποίων θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό η αποδοτικότητα των οργανισμών υγείας και η αποτελεσματικότητα των κυβερνητικών πολιτικών για την Υγεία- θα προέρχονται κυρίως από τα αυξημένα επίπεδα ποιότητας, ασφάλειας και ρυθμιστικών standards των υπηρεσιών Υγείας, τις αυστηρότερες κυβερνητικές πολιτικές, τις αυξημένες προσδοκίες και απαιτήσεις των ασθενών, τους περιορισμούς των προϋπολογισμών των ασφαλιστικών ταμείων, τη γήρανση του πληθυσμού και την πιθανότητα συνεχών εξαγορών, συγχωνεύσεων ή και ιδιωτικοποιήσεων. Με τέτοιες μεγάλες αλλαγές, που συνεχώς θα εντείνονται, τίθεται το ερώτημα με ποιο τρόπο οι υπεύθυνοι των νοσοκομείων και των λοιπών οργανισμών Υγείας θα σχεδιάζουν τις στρατηγικές τους και θα αποκτούν την απαραίτητη πληροφόρηση και γνώση για να μπορούν να προσδιορίζουν έγκαιρα κατά πόσον αυτές εκτελούνται επιτυχώς

3.6 Υπηρεσίες Υγείας-χαρακτηριστικά

Οι υπηρεσίες υγείας θα πρέπει να έχουν συγκεκριμένα βασικά χαρακτηριστικά, ώστε να μπορούν να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις ανάγκες του πληθυσμού. Αυτά τα βασικά χαρακτηριστικά είναι:

- α) Η διαθεσιμότητά τους στον πληθυσμό, σε κάθε ζήτηση ιατρικής φροντίδας και περίθαλψης.
- β) Η δυνατότητα των πολιτών να τις προσπελάσουν για να τις χρησιμοποιήσουν στη διάρκεια ολόκληρου του εικοσιτετραώρου.
- γ) Η προσφορά υπηρεσιών υγείας στον πληθυσμό δεν περιορίζεται μόνο στο στάδιο της αντιμετώπισης μιας ασθένειας, αλλά καλύπτει επίσης και τα στάδια πριν και μετά την εμφάνισή της. Επομένως, πρέπει να είναι εξασφαλισμένη η συνέχεια της προσφοράς τους.

δ) Η διαθεσιμότητα των υπηρεσιών υγείας και η συνέχεια της προσφοράς τους δε σημαίνει αυτομάτως και επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι πολίτες που τις χρησιμοποιούν. Οφείλουν λοιπόν να είναι αποδεκτές από τους πολίτες

3.6.1 Οι μορφές των οργανισμών υγείας

Οι υπηρεσίες υγείας παράγονται σε Μονάδες οι οποίες λειτουργούν στο πλαίσιο του συστήματος υγείας και παρέχονται στους ασθενείς. Οι Μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας αποτελούν Οργανισμούς, αφού εργάζονται στις ίδιες δύο ή περισσότεροι άνθρωποι για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού. Οι Μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας μπορεί να είναι διαφόρων ειδών και διακρίνονται ως εξής:

α) Ανάλογα με τη νομική μορφή της λειτουργίας τους, σε:

- ιδιωτικές,
- δημόσιες,
- νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου,
- νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου,
- Ιδιαίτερη οργανωτική δομή αποτελεί το ίδιο το Υπουργείο Υγείας, με τις Κεντρικές και περιφερειακές του υπηρεσίες.

β) Ανάλογα με το είδος των υπηρεσιών που παρέχουν, σε:

- Μονάδες ανοικτής περίθαλψης, όπως είναι τα ιδιωτικά ιατρεία, τα Κέντρα Υγείας και τα πολυϊατρεία ασφαλιστικών οργανισμών
- Μονάδες κλειστής περίθαλψης, όπως είναι τα νοσοκομεία και οι ιδιωτικές μονάδες περίθαλψης

Οι οργανωτικές ιδιαιτερότητες των Μονάδων παροχής υπηρεσιών υγείας είναι:

- α) η αυξημένη κρατική παρέμβαση,
- β) η αδυναμία του ασθενή να λάβει ο ίδιος αποφάσεις,
- γ) η ένταση της εργασίας,
- δ) η ένταση της οργάνωσης και διαχείρισης,
- ε) ο τρόπος επιμερισμού της εξουσίας και της ευθύνης.

Η δομή μιας Μονάδας παροχής υπηρεσιών υγείας αποτελείται από πολλά επίπεδα και τα άτομα που τη συγκροτούν (γιατροί, νοσηλευτές, τεχνολόγοι, διοικητικοί, τεχνικοί), διαφέρουν

στην εκπαίδευση, στο κοινωνικό ή οικονομικό και προσωπικό status. Όσο περισσότερο διαφέρει ο βαθμός εξειδίκευσης και όσο πιο πολλοί είναι οι εργαζόμενοι, τόσο περισσότερο διασπάται η δομή της εξουσίας, με αποτέλεσμα οι δυσκολίες στη διοίκηση και τη διαχείριση του οργανισμού να είναι μεγαλύτερες.

3.7 Οργανωτική δομή-διάρθρωση

Κάθε περιφερειακό γενικό και ειδικό νοσοκομείο απαρτίζεται από τέσσερις υπηρεσίες, την ιατρική, τη νοσηλευτική, τη διοικητική και την τεχνική. Στα νομαρχιακά γενικά νοσοκομεία οι υπηρεσίες είναι τρεις, η ιατρική, η νοσηλευτική και η διοικητική. Όλες οι υπηρεσίες είναι ισότιμες και συνεργάζονται μεταξύ τους, ώστε να πετύχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Οι Διοικητικές-Οικονομικές δραστηριότητες που αναπτύσσονται σε νομαρχιακό νοσοκομείο είναι:

- διαχείριση,
- προγραμματισμός για την κάλυψη αναγκών του νομού.

Η ιδιαιτερότητα των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται σε περιφερειακό νοσοκομείο είναι:

- διοίκηση-διαχείριση
- ανάπτυξη μεθόδων σύγχρονου μανάτζμεντ
- υψηλή διοικητική ικανότητα (management capacity)
- προγραμματισμός για κάλυψη αναγκών της περιφέρειας
- εξειδικευμένη υποδομή για τριτοβάθμια

Η διοικητική υπηρεσία του δημόσιου νοσοκομείου χωρίζεται σε δύο Υποδιευθύνσεις, του διοικητικού και του οικονομικού. Οι δραστηριότητες που αναπτύσσει αφορούν:

- στο συντονισμό της λειτουργίας και στην υποστήριξη του έργου των άλλων υπηρεσιών,
- στη διαχείριση της κινητής και ακίνητης περιουσίας του νοσοκομείου,
- στη φροντίδα για αυτοδύναμη λειτουργία και ανάπτυξη του νοσοκομείου,
- στην εκπαίδευση των στελεχών της σε θέματα διοίκησης-διαχείρισης και
- σε θέματα που αφορούν γενικά στο νοσοκομείο.

3.8 Οι επαγγελματίες υγείας

Το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στις Μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας αποτελείται από:

- γιατρούς διάφορων ειδικοτήτων και από νοσηλευτικό προσωπικό τριτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης,
- άλλους επιστήμονες και τεχνολόγους,
- ειδικούς σε Η/Υ, για να υποστηρίζουν τη νέα τεχνολογία της πληροφορικής,
- διοικητικό προσωπικό, που μπορεί να εργάζεται και σε άλλο οργανισμό,
- τεχνικό προσωπικό, υποστηρίζοντας τη λειτουργία και τη συντήρηση του εξοπλισμού,
- προσωπικό ξενοδοχειακής υποστήριξης, για τη καλύτερη νοσηλεία και διαμονή των ασθενών

3.8.1 Ιδιαιτερότητες στη διοίκηση Οργανισμών Υγείας

Η άσκηση της διοίκησης στις Μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας επηρεάζεται και από τις ακόλουθες παραμέτρους:

- Από το ιδιαίτερο ενδιαφέρον και τη μεγάλη ευαισθησία που συνοδεύουν κάθε πρόβλημα υγείας.
- Από την κατάσταση συνεχούς λειτουργίας και ετοιμότητας.
- Από την έντονη και καθολική απαίτηση για ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας.
- Από το συνεχώς αυξανόμενο κόστος των υπηρεσιών υγείας.
- Από τις προσδοκίες της κοινωνίας

3.8.2 Ο στόχος του άμεσου και ποιοτικού αποτελέσματος

“Η διοίκηση της Μονάδας παροχής υπηρεσιών υγείας οφείλει να επιδιώκει το άμεσο και ποιοτικά το καλύτερο αποτέλεσμα στην αντιμετώπιση των υγειονομικών προβλημάτων των ασθενών”. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος η Μονάδα οφείλει να είναι πάντα σε ετοιμότητα και το προσωπικό της να συμμετέχει ενεργά. Η ικανότητα των ηγετικών στελεχών έχει αποφασιστική σημασία σε κάθε Οργανισμό υγείας, όπου κυριαρχεί το ανθρώπινο στοιχείο και η ποιότητα των υπηρεσιών που παράγονται εξαρτώνται από το ανθρώπινο δυναμικό αυτών των Οργανισμών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 Σκοπός της έρευνας

Βασικός σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η ανάλυση του ερωτηματολογίου της συναισθηματικής νοημοσύνης και η διερεύνηση του επίπεδου της συναισθηματικής νοημοσύνης σε επιλεγμένα στελέχη του διοικητικού προσωπικού του Γενικού Νοσοκομείου Παίδων 'Αγία Σοφία'

4.2 Υλικό μελέτης

Περιγραφή του υπό μελέτη νοσοκομείου

Το Νοσοκομείο Παίδων «Η Αγία Σοφία» ιδρύθηκε το 1896 και τέθηκε σε λειτουργία το 1901. Είναι το μεγαλύτερο παιδιατρικό νοσοκομείο της χώρας και ένα από τα μεγαλύτερα παιδιατρικά νοσοκομεία της Ευρώπης με επτακόσιες πενήντα (750) κλίνες νοσηλείας. Δέχεται παιδιά ηλικίας μέχρι 14 χρόνων και σε ειδικές περιπτώσεις παιδιά μεγαλύτερης ηλικίας.

Διαθέτει τμήματα όλων των ιατρικών ειδικοτήτων, παθολογικών και χειρουργικών. Λειτουργούν εκατόν-δέκα (110) κλίνες εντατικής θεραπείας και αυξημένης φροντίδας παιδιών και νεογνών και εξειδικευμένα και μοναδικά τμήματα, όπως η Μονάδα Μεταμόσχευσης Μυελού των Οστών, τα Τμήματα Αιματολογίας/Ογκολογίας, το Παιδοκαρδιολογικό Τμήμα, το Αιμοδυναμικό Εργαστήριο και τα Παιδοκαρδιοχειρουργικά Τμήματα και η Μονάδα Νευρομυϊκών Παθήσεων.

Ο Εργαστηριακός Τομέας περιλαμβάνει εργαστήρια ορισμένα εκ των οποίων είναι μοναδικά και πραγματοποιούν άκρως εξειδικευμένες και πρωτοποριακές εξετάσεις.

Στο νοσοκομείο λειτουργεί η Α΄ Παιδιατρική Κλινική του Πανεπιστημίου Αθηνών, το Χωρέμιο Ερευνητικό Εργαστήριο της Α΄ Παιδιατρικής Κλινικής του Πανεπιστημίου Αθηνών, το Εργαστήριο Ιατρικής Γενετικής του Πανεπιστημίου Αθηνών και η Παιδοψυχιατρική Κλινική του Πανεπιστημίου Αθηνών. Επίσης στις εγκαταστάσεις του Νοσοκομείου φιλοξενείται το Ινστιτούτο Υγείας του Παιδιού.

Περιγραφή του υπό μελέτη πληθυσμού

Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε σε επιλεγμένα στελέχη του Γενικού Νοσοκομείου Παίδων 'Αγία Σοφία'. Το υλικό της έρευνας αποτέλεσε δείγμα 114 στελεχών του διοικητικού προσωπικού. Η επιλογή του δείγματος έγινε βάση των παρακάτω κριτήρια, τη συναίνεση των εργαζομένων για την συμμετοχή τους στην έρευνα κατόπιν ενημερώσεως τους για τον σκοπό της έρευνας και την εξαγωγή συμπερασμάτων σε συλλογικό και όχι ατομικό χαρακτήρα, να έχουν θέση στο διοικητικό τομέα του νοσοκομείου και να έχουν ανάλογα με τη θέση τους επίβλεψη εργαζόμενων σε αντίστοιχες υπηρεσίες.

Σε γενικές γραμμές η λήψη των στατιστικών δεδομένων για την παρούσα πτυχιακή εργασία δεν αντιμετώπισε ιδιαίτερες δυσκολίες στην συλλογή των ερωτηματολογίων καθώς υπερνικήθηκαν τα εμπόδια της καχυποψίας από μια ορισμένη μερίδα των ερωτώμενων αλλά και του υψηλού φόρτου εργασίας που αντιμετωπίζει σε καθημερινή βάση το Γενικό Νοσοκομείο Παίδων 'Αγία Σοφία'.

4.3 Μεθοδολογία

Για τη πραγματοποίηση των παραπάνω στόχων χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η καταχώρηση των δεδομένων έγινε με την χρήση του Microsoft Excel 2007 και η επεξεργασία τους με το Statistical Package for the Social Sciences v.19. Επίσης, έγινε χρήση του chi square test (χ^2)¹, για να αναδειχθούν πιθανές θετικές συσχετίσεις. Ακόμα χρησιμοποιήθηκε το α test² του Cronbach ως μέτρο αξιοπιστίας των ερωτώμενων.

Το α test του Cronbach ορίζεται ως:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^K \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

Όπου K είναι ο αριθμός των στοιχείων (K- αντικείμενο ή testlets) σ_X^2 είναι η διακύμανση της παρατηρούμενης συνολικής βαθμολογίας του τεστ για το τρέχον δείγμα προσώπων, και είναι η διακύμανση του συστατικού i για το τρέχον δείγμα ατόμων (Develles 1991).

Εναλλακτικά, το α test του Cronbach μπορεί επίσης να οριστεί ως:

¹ Στατιστικό τεστ, το οποίο διερευνά την ύπαρξη θετικών συσχετίσεων, μεταξύ 2 μεταβλητών ή μιας ποιοτικής μεταβλητής με μια ποσοτική. Για να προκύπτει θετική συσχέτιση, η τιμή του τεστ πρέπει να είναι μικρότερη του 0,050.

² Χρησιμοποιείται συνήθως ως μέτρο εσωτερική συνέπεια ή αξιοπιστία για ένα ψυχομετρικό αποτέλεσμα δοκιμής ενός δείγματος.. Ονομάστηκε Alpha από τον Lee Cronbach το 1951.

$$\alpha = \frac{K \cdot \bar{c}}{(\bar{v} + (K - 1) \cdot \bar{c})}$$

Όπου K είναι ο αριθμός των στοιχείων (αντικείμενα ή testlets), \bar{v} ισούται με τον μέσο όρο διακύμανσης για το τρέχον δείγμα των προσώπων και των \bar{c} είναι ο μέσος όρος όλων των συνδιασπορών μεταξύ των συστατικών στο σύνολο του τρέχων δείγματος ατόμων.

Εναλλακτικά το α test του Cronbach μπορεί να οριστεί ως:

$$\alpha_{standardized} = \frac{K \cdot \bar{r}}{(1 + (K - 1) \cdot \bar{r})}$$

Όπου K είναι ο αριθμός των στοιχείων (αντικείμενα ή testlets), \bar{r} είναι ο μέσος όρος των $\frac{K \cdot (K - 1)}{2}$ μη περιττοι συντελεστές συσχέτισης (δηλαδή, η μέση του πάνω τριγωνικού πίνακα συσχέτισης ή τη μέση τιμή του κάτω τριγωνικού πίνακα συσχέτισης).

Το α test του Cronbach συνδέεται εννοιολογικά με την Brown-Spearman φόρμουλα πρόγνωσης. Και οι δύο προέρχονται από τη βασική κλασσική θεωρία δοκιμής με αποτέλεσμα η αξιοπιστία της δοκιμής μπορεί να εκφραστεί ως ο λόγος του πραγματικού σκορ και του συνολικού σκορ (λανθασμένο και πραγματικό σκορ) αποκλίσεις:

$$\rho_{XX} = \frac{\sigma_T^2}{\sigma_X^2}$$

Το α test μπορεί να πάρει τιμές μεταξύ αρνητικό άπειρο και 1 (αν και μόνο θετικές τιμές νόημα Μερικοί, εμπειρικά, απαιτούν αξιοπιστία του 0,70 ή υψηλότερο (που λαμβάνεται σε ένα ουσιαστικό δείγμα), πριν να χρησιμοποιήσουν το εργαλείο. Γενικά, το α test του Cronbach αυξάνεται καθώς αυξάνονται οι διασυσχετίσεις ανάμεσα στα εξεταζόμενα αντικείμενα, και έτσι είναι γνωστή ως μια εκτίμηση της εσωτερικής σταθερότητας της αξιοπιστίας των απαντήσεων για ένα ερωτηματολόγιου. Επειδή οι διασυσχετίσεις ανάμεσα στα αντικείμενα μεγιστοποιούνται όταν όλα τα αντικείμενα μετρούν την ίδια δομή, το α test του Cronbach θεωρείται ως ένας έμμεσος τρόπος προσδιορισμού του βαθμού, στον οποίο ένα σύνολο αντικειμένων μετράει μια κοινή διαστασιακή λανθάνουσα δομή.

Για την συλλογή των στοιχείων μας μοιράστηκαν κατάλληλα διαμορφωμένα ερωτηματολόγια διοικητικά στελέχη και διενεργήθηκαν προσωπικές συνεντεύξεις στα

στελέχη του Γ.Ν. όπου η επιλογή τους έγινε με απλή τυχαία δειγματοληψίας. Η συλλογή των ερωτηματολογίων διήρκησε 10 ημέρες.

Συνολικά διανεμήθηκαν 114 ερωτηματολόγια σε διοικητικό προσωπικό του Γ. Ν. Παίδων 'Αγία Σοφία'. τα οποία απαντήθηκαν όλα.

4.4 Ερωτηματολόγιο

Το πρώτο ερωτηματολόγιο μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης κατασκευάστηκε από τον Bar-on (1996) και περιελάμβανε 133 στοιχεία-ερωτήματα.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την παρούσα έρευνα είναι μία τροποποιημένη έκδοση του ερωτηματολογίου του Schutte et al's (1998). Η δοκιμή και η επικύρωση έγινε από τους Elizabeth J. Austina,, Donald H. Saklofske, Sandra H.S. Huang, Deanne McKenney (2004). Αυτή η κλίμακα 41 ερωτημάτων παρέχει ένα μέτρο της συνολικής συναισθηματικής νοημοσύνης (που υποδεικνύεται ως συναισθηματικό πηλίκιο, EQ) και τις πέντε σύνθετες κλίμακες ενδοατομικού EQ (που συνδέονται με τη συνειδητοποίηση των συναισθημάτων και της θετικής σκέψης κάποιου), διαπροσωπικού EQ (διαπροσωπικές/κοινωνικές δεξιότητες), της προσαρμοστικότητας EQ (δυνατότητα της ευέλικτης αντιμετώπισης των καθημερινών προβλημάτων), της διαχείρισης πίεσης EQ και της γενικής διάθεσης EQ (ευτυχία και αισιοδοξία). Τα αποτελέσματα μπορούν να ληφθούν για την θετική αποτύπωση ενός κοινωνικά αποδεκτού μέτρου. Αυτό το μέτρο παρέχει μια σύντομη μορφή του αρχικού 133 ερωτήματα EQ-i (Bar-On, 1996). Οι ικανοποιητικές ψυχομετρικές ιδιότητες έχουν αναφερθεί στο τεχνικό εγχειρίδιο που συνοδεύει το EQ-i:S και προσφέρουν την υποστήριξη για τη σύντομη κλίμακα ως ικανοποιητικό υποκατάστατο του EQ-i όταν υπάρχουν χρονικοί περιορισμοί και είναι δύσκολη η χρήση του μεγαλύτερου ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο της έρευνα χωρίζεται σε δυο μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελείται από το ερωτηματολόγιο των Elizabeth J. Austina,, Donald H. Saklofske, Sandra H.S. Huang, Deanne McKenney (2004) το οποίο περιλαμβάνει 41 ερωτήσεις και οι απαντήσεις των οποίων είναι εκφρασμένες σε μία κλίμακα Likert επτά (7) διαβαθμίσεων (Διαφωνώ απόλυτα, Διαφωνώ αρκετά, Διαφωνώ ελάχιστα, Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, Συμφωνώ ελάχιστα, Συμφωνώ αρκετά, Συμφωνώ απόλυτα)

Οι 41 ερωτήσεις περιέχουν τρεις παράγοντες ερωτήσεων, ο πρώτος διερεύνα την ικανότητα ενεργοποίησης τεχνικών επίλυσης προβλημάτων σε ενδοπροσωπικό και διαπροσωπικό

επίπεδο ενώ ο δεύτερος παράγοντας διερευνά την αλληλεπίδραση της σκέψης, του συναισθήματος και της συμπεριφοράς των ερωτώμενων, και ο τρίτος παράγοντα διερευνά την ικανότητα αντίληψης και ερμηνείας εξωλεκτικών μηνυμάτων.

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα (Φύλο, Ηλικία, Οικογενειακή κατάσταση, Αριθμός παιδιών, Επίπεδο εκπαίδευσης, Θέση στον οργανισμό, Ωράριο και Έτη εργασίας στο οργανισμό, Χρόνια προϋπηρεσία, Καθαρό μηναίο εισόδημα) και η ανάλυση των δεδομένων γίνεται ως προς τους βασικούς δημογραφικούς παράγοντες συγκεκριμένα Φύλο, Ηλικία, Καθαρό μηνιαίο εισόδημα, Θέση στον οργανισμό, Χρόνια προϋπηρεσίας και Επίπεδο εκπαίδευσης.

4.5 Μελέτη αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου

Για την μελέτη χρησιμοποιήθηκε το Alpha test του Cronbach.

Σύμφωνα με την μέθοδο του Alpha test του Cronbach το ερωτηματολόγιο είναι αξιόπιστο όταν α προσεγγίζει περίπου την τιμή 0,700.

Η ανάλυση έγινε σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο των Elizabeth J. Austina, Donald H. Saklofske, Sandra H.S. Huang, Deanne McKenney

Από τις 41 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου οι 15 ερωτήσεις που έδωσαν $\alpha=0.620$ είναι οι: 1^η, 2^η, 4^η, 6^η, 9^η, 12^η, 13^η, 14^η, 15^η, 24^η, 25^η, 27^η, 28^η, 35^η και 40^η.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.620	.618	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted

1η	54,05	130,103	,230	,173	,605
2η	55,07	126,579	,292	,225	,595
4η	55,17	126,140	,307	,250	,592
6η	55,61	133,781	,173	,207	,614
9η	54,39	129,126	,260	,254	,600
12η	55,07	134,384	,140	,134	,619
13η	55,26	128,673	,241	,173	,604
14η	54,96	131,308	,200	,201	,610
15η	54,55	124,143	,364	,257	,583
24η	54,99	123,000	,389	,202	,579
25η	55,20	129,171	,270	,779	,599
27η	55,74	133,541	,171	,160	,614
28η	54,80	131,950	,191	,153	,612
35η	54,76	132,200	,176	,074	,614
40η	55,26	131,010	,245	,777	,603

4.6 Περιγραφική ανάλυση μεταβλητών

Αρχικά γίνεται περιγραφική ανάλυση των μεταβλητών που παρέμειναν μετά την διαδικασία του Alpha test του Cronbach.

Ερώτηση 1

Στην ερώτηση 1 του ερωτηματολογίου αναφέρεται από το δείγμα το αν πρέπει να έχει μια συζήτηση για τα προσωπικά του προβλήματα που πιθανόν να έχει με άλλους .

Πινάκας 1: Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων της ερώτησης 1 του ερωτηματολογίου

Γνωρίζω ποτέ μπορώ να μιλήσω για τα προσωπικά μου προβλήματα σε άλλους	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	9	7,9	7,9	7,9
Διαφωνώ αρκετά	15	13,2	13,2	21,1
Διαφωνώ ελάχιστα	6	5,3	5,3	26,3
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	14	12,3	12,3	38,6
Συμφωνώ ελάχιστα	8	7,0	7,0	45,6
Συμφωνώ αρκετά	32	28,1	28,1	73,7
Συμφωνώ απόλυτα	30	26,3	26,3	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Από τον Πίνακα 1 βλέπουμε ότι εδώ ένα μεγάλο ποσοστό του δείγματος απάντησε θετικά συμφωνώντας αρκετά (28,1%) και συμφωνώντας απόλυτα(26,3%), ενώ μικρό ποσοστό διαφώνησε αρκετά (13,2%) και ακόμα μικρότερο αυτό που διαφώνησε απόλυτα (7.9%). Η Διάμεσος είναι το «Συμφωνώ αρκετά».

Το συμπέρασμα από αυτήν την ερώτηση είναι ότι περίπου το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος μπορεί να εκτιμά για το ποτέ είναι η κατάλληλη στιγμή που θα πάρει την πρωτοβουλία να συζητήσει εκ του προσωπικού.

Κάνοντας χρήση του chi square test ως προς βασικούς δημογραφικούς παράγοντες (Φύλο, ηλικία, μηνιαίο εισόδημα, επίπεδο εκπαίδευσης, χρόνια προϋπηρεσίας και θέση στον οργανισμό) δεν προέκυψε κάποια εξάρτηση.

Ερώτηση 2

Στην ερώτηση 2 του ερωτηματολογίου αναφέρεται στο πως ξεπερνάς ένα εμπόδιο που σου παρουσιάζεται σκεπτόμενος τον τρόπο που αντιμετώπισες παρόμοια εμπόδια στο παρελθόν και τα ξεπέρασες. Αφομοιώνοντας τον ίδιο τρόπο ξεπερνάς και κάθε νέο.

Πίνακας 2: Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων της ερώτησης 2 του ερωτηματολογίου

Όταν είμαι αντιμέτωπος με εμπόδια, θυμάμαι στιγμές που αντιμετώπισα παρόμοια εμπόδια και τα ξεπέρασα		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	18	15,8	15,8	15,8
	Διαφωνώ αρκετά	11	9,6	9,6	25,4
	Διαφωνώ ελάχιστα	8	7,0	7,0	32,4
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	13	11,4	11,4	43,8
	Συμφωνώ ελάχιστα	27	23,7	23,7	67,5
	Συμφωνώ αρκετά	23	20,2	20,2	87,7
	Συμφωνώ απόλυτα	14	12,3	12,3	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

Από τον Πίνακα 8 βλέπουμε ότι εδώ ένα μεγάλο ποσοστό του δείγματος απάντησε θετικά συμφωνώντας ελάχιστα (23,7%) και συμφωνώντας αρκετά(20,2%), ενώ ένα μικρό ποσοστό διαφώνησε απόλυτα (15,8%). Η Διάμεσος είναι το «Συμφωνώ ελάχιστα» .

Το συμπέρασμα από αυτήν την ερώτηση είναι ότι περισσότερο μέρος του δείγματος μπορεί να εκτιμά τα νέα εμπόδια που έχει να αντιμετωπίσει αφομοιώνοντας την συναισθηματική κατάσταση που είχε όταν αντιμετώπισε παρόμοια προβλήματα στο παρελθόν.

Κάνοντας χρήση του chi square test ως προς βασικούς δημογραφικούς παράγοντες (Φύλο, ηλικία, μηνιαίο εισόδημα, επίπεδο εκπαίδευσης, χρόνια προϋπηρεσίας και θέση στον οργανισμό) δεν προέκυψε κάποια εξάρτηση.

Ερώτηση 4

Η 4η ερώτηση μελετά την γνώμη των ερωτώμενων σχετικά αν η διάθεση τους επιδρά ελάχιστα στην αντιμετώπιση των προβλημάτων τους. Δηλαδή στο κατά ποσό συμφωνούν η όχι πως το συναίσθημα που έχει αναπτυχτεί μια στιγμή επηρεάζει τον τρόπο αντιμετώπισης κάποιων προβλημάτων.

Πίνακας 3: Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση 4 του ερωτηματολογίου.

Η διάθεση μου επιδρά ελάχιστα στην αντιμετώπιση ενός προβλήματος	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	12	10,5	10,5	10,5
Διαφωνώ αρκετά	10	8,8	8,8	19,3
Διαφωνώ ελάχιστα	10	8,8	8,8	29,1
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	14	12,3	12,3	41,4
Συμφωνώ ελάχιστα	23	20,2	20,2	61,6
Συμφωνώ αρκετά	25	21,9	21,9	82,5
Συμφωνώ απόλυτα	20	17,5	17,5	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Από τον Πίνακα 3 παρατηρούμε πως οι ερωτώμενοι τείνουν να συμφωνήσουν καθώς το 20.2%, το 21.9% και το 17.5% απάντησε ότι συμφωνεί ελάχιστα αρκετά και απόλυτα αντίστοιχα άρα η διάθεση τους δεν επιδρά στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν τα προβλήματα, Η Διάμεσος είναι το «Συμφωνώ ελάχιστα».

Κάνοντας χρήση του chi square test ως προς τους βασικούς δημογραφικούς παράγοντες (το φύλο, την ηλικία, το μηνιαίο εισόδημα, το επίπεδο εκπαίδευσης ,τα χρονιά προϋπηρεσίας, τη θέση στο οργανισμό) δεν προέκυψαν συσχετίσεις πράγμα που δείχνει

ότι οι δημογραφικοί αυτοί παράγοντες δεν παίζουν σημαντικό ρολό στην εναλλαγή της διάθεσης για την αντιμετώπιση των προβλημάτων.

Ερώτηση 6

Η 6^η ερώτηση αναφέρεται στην ικανότητα των ερωτώμενων να κατανοήσουν εύκολα ή δύσκολα τα διάφορα μη λεκτικά μηνύματα που εκπέμπουν οι άλλοι άνθρωποι.

Πίνακας4:Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση 6 του ερωτηματολογίου.

Μου είναι δύσκολο να αντιληφθώ τα μη λεκτικά μηνύματα που εκπέμπουν οι άλλοι	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	24	21,1	21,1	21,1
Διαφωνώ αρκετά	23	20,2	20,2	41,3
Διαφωνώ ελάχιστα	17	14,9	14,9	56,2
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	22	19,3	19,3	75,5
Συμφωνώ ελάχιστα	8	7,0	7,0	82,5
Συμφωνώ αρκετά	11	9,6	9,6	92,1
Συμφωνώ απόλυτα	9	7,9	7,9	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Από τον Πίνακα 4 παρατηρούμε ότι το 20.2% των ερωτώμενων απάντησαν ότι διαφωνούν αρκετά και απόλυτα το 21.1%, ενώ ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί το19.3%. Άρα ως αποτέλεσμα αυτών είναι ότι δεν υπάρχει δυσκολία στην κατανόηση των μη λεκτικών μηνυμάτων που εκπέμπουν οι άλλοι, αφού λίγοι είναι αυτοί που συμφώνησαν. Η Διάμεσος είναι το «Διαφωνώ ελάχιστα» με ποσοστό 56,2%.

Κάνοντας χρήση του chi square test προέκυψε συσχέτιση ως προς βασικούς δημογραφικούς παράγοντες(Φύλο, ηλικία, μηνιαίο εισόδημα, επίπεδο εκπαίδευσης, χρόνια προϋπηρεσίας και θέση στον οργανισμό) και αυτή είναι ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης αφού $p=0,49$) που είναι η απόδειξη ότι η εκπαίδευση είναι βασικός παράγοντας αντίληψης των συναισθημάτων των μηνυμάτων που εκπέμπονται από τους γύρω.

Ερώτηση 9

Η 9η ερώτηση μελετά την γνώμη των ερωτώμενων σχετικά με την αλλαγή τις διάθεση τους και όταν και αν συμβαίνει αυτό αν έχουν την πεποίθηση να διαβλέπουν νέες δυνατότητες.

Πίνακας 5: Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων της ερώτησης 9 του ερωτηματολογίου

Όταν η διάθεσή μου αλλάζει, βλέπω νέες δυνατότητες	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	11	9,6	9,6	9,6
Διαφωνώ αρκετά	16	14,0	14,0	23,7
Διαφωνώ ελάχιστα	6	5,3	5,3	28,9
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	19	16,7	16,7	45,6
Συμφωνώ ελάχιστα	15	13,2	13,2	58,8
Συμφωνώ αρκετά	25	21,9	21,9	80,7
Συμφωνώ απόλυτα	22	19,3	19,3	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Από τον Πινάκα 5 παρατηρούμε πως οι ερωτώμενοι, κατά μικρά ποσοστά από 5,3% έως 14,0% απάντησαν ότι διαφωνούν ελάχιστα και αρκετά αντίστοιχα, ενώ τα κύρια ποσοστά απάντησαν ότι συμφωνούν με το μεγαλύτερο να συμφωνεί αρκετά (21,9%) με την άποψη δηλαδή πιστεύουν ότι με την αλλαγή της διάθεση τους βλέπουν νέες προοπτικές και νέες δυνατότητες, ενώ το 11,8% διαφώνησαν απόλυτα και ότι με την αλλαγή της διάθεση τους δεν βλέπουν απαραίτητα νέες δυνατότητες στην καθημερινότητα τους. Η Διάμεσος είναι το «συμφωνώ ελάχιστα»

Κάνοντας χρήση του chi square test ως προς τους βασικούς δημογραφικούς παράγοντες (το φύλο, την ηλικία, το μηνιαίο εισόδημα, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα χρόνια προϋπηρεσίας, τη θέση στο οργανισμό) δεν προέκυψαν συσχετίσεις πράγμα που δείχνει ότι οι δημογραφικοί αυτοί παράγοντες δεν επιδρούν στη αλλαγή της διάθεση με τέτοιο τρόπο ώστε να ανακαλύπτουν οι ερωτώμενοι νέες δυνατότητες.

Ερώτηση 12

Η ερώτηση 12 αναφέρεται σε ανθρώπους που δεν περιμένουν να τους συμβούν πολλά καλά πράγματα στην ζωή τους. Κυρίως απευθύνεται σε απαισιόδοξα άτομα που δεν αναμένουν θετικά πράγματα για το μέλλον τους.

Πίνακας 6 Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων της ερώτησης 12 του ερωτηματολογίου

Γενικά δεν περιμένω να συμβούν καλά πράγματα.	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	12	10,5	10,5	10,5
Διαφωνώ αρκετά	24	11,1	11,1	31,6
Διαφωνώ ελάχιστα	5	4,4	4,4	36,0
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	21	18,4	18,4	54,4
Συμφωνώ ελάχιστα	15	23,2	23,2	67,5
Συμφωνώ αρκετά	20	17,5	17,5	85,1
Συμφωνώ απόλυτα	17	14,9	14,9	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Από τον Πίνακα 6 βλέπουμε ότι ένα μεγάλο ποσοστό διαφωνεί αρκετά (11.1%) με την ερώτηση και συμφωνεί ελάχιστα, αρκετά και απόλυτα κατά 23.2%, 17,5% και 14,9% αντίστοιχα. Διάμεσος είναι το «Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ».

Ευκολονόητο είναι ότι το δείγμα αποτελείται από απαισιόδοξους γενικά ανθρώπους που δεν αναμένουν να τους συμβεί κάτι διαφορετικό από αυτό που ζουν τώρα εκτός από ένα ποσοστό σχετικά μικρό σε σχέση με το όλο δείγμα που δεν συμφωνεί.

Κάνοντας χρήση του chi square test ως προ βασικούς δημογραφικούς παράγοντες (Φύλο, ηλικία, μηνιαίο εισόδημα, επίπεδο εκπαίδευσης, χρόνια προϋπηρεσίας και θέση στον οργανισμό) δεν προέκυψε κάποια εξάρτηση της άποψης της ερώτησης με του παράγοντες αυτούς.

Ερώτηση 13

Η ερώτηση 21 του ερωτηματολογίου αναφέρεται στον τρόπο που προσπαθεί να λύσει ένα πρόβλημα ένα άτομο και το κατά ποσό είναι χρήσιμο να παραμένει απαθής.

Πίνακας 7: Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων της ερώτησης 13 του ερωτηματολογίου

Όταν προσπαθώ να λύσω ένα πρόβλημα στη ζωή μου, θεωρώ ότι είναι χρήσιμο να είμαι όσο το δυνατόν απαθής.	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	15	13,2	13,2	13,2
Διαφωνώ αρκετά	20	17,5	17,5	30,7
Διαφωνώ ελάχιστα	5	4,4	4,4	35,1
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	12	10,5	10,5	45,6
Συμφωνώ ελάχιστα	18	15,8	15,8	61,4
Συμφωνώ αρκετά	21	18,4	18,4	79,8
Συμφωνώ απόλυτα	23	20,2	20,2	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Από τον Πίνακα 7 βλέπουμε ότι ένα μεγάλο ποσοστό συμφωνεί απόλυτα (20,2%) και αρκετά (18,4%) ενώ διαφωνεί αρκετά (17,5%) και απόλυτα (13,2). Η Διάμεσος είναι το «Συμφωνώ ελάχιστα».

Εδώ συμπεραίνουμε ότι για την επίλυση των προβλημάτων ένα μέρος του δείγματος παραμένει απαθής πιστεύοντας ότι βοηθάει στην επίλυση τους ενώ το υπόλοιπο αρνείται την άποψη αυτή. Γενικά όμως αρκετά περισσότεροι είναι αυτοί που πιστεύουν ότι πρέπει να μην επηρεάζεσαι ουσιαστικά για να επιτύχεις την επίλυση του εκάστοτε προβλήματος.

Κάνοντας χρήση του chi square test ως προ βασικούς δημογραφικούς παράγοντες (Φύλο, ηλικία, μηνιαίο εισόδημα, επίπεδο εκπαίδευσης, χρόνια προϋπηρεσίας και θέση στον οργανισμό) δεν προέκυψε κάποια εξάρτηση της άποψης της ερώτησης με του παράγοντες αυτού

Ερώτηση 14

Η ερώτηση 14 του ερωτηματολογίου αναφέρεται στο αν είναι προτιμότερο να εξωτερικεύονται τα συναισθήματα η όχι.

Πίνακας 1: Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων της ερώτησης 14 του ερωτηματολογίου

Προτιμώ να μην εξωτερικεύω τα συναισθήματά μου.	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	15	13,2	13,2	13,2
Διαφωνώ αρκετά	23	20,2	20,2	33,3
Διαφωνώ ελάχιστα	6	5,3	5,3	38,6
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	22	19,3	19,3	57,9
Συμφωνώ ελάχιστα	10	8,8	8,8	66,7
Συμφωνώ αρκετά	22	19,3	19,3	86,0
Συμφωνώ απόλυτα	16	14,0	14,0	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Από τον Πίνακα 8 βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος διαφωνούν αρκετά (20,2%), ενώ λίγο μικρότερο ποσοστό του δείγματος (19,3%) συμφωνούν αρκετά. Ένα σημαντικό μέρος του δείγματος είναι αυτό που ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί (19,3%). Η Διάμεσος είναι το «Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ». Γενικά, συμπεραίνουμε πως είναι αρκετοί από το δείγμα που κρατούν εσωτερικά τα συναισθήματα τους και δεν τα εξωτερικεύουν και λιγότεροι όσοι τηρούν μια στάση εξωστρέφειας.

Κάνοντας χρήση του chi square test ως προς τους βασικούς δημογραφικούς παράγοντες (Φύλο, ηλικία, μηνιαίο εισόδημα, επίπεδο εκπαίδευσης, χρόνια προϋπηρεσίας και θέση στον οργανισμό) προέκυψε εξάρτηση μόνο ως προς την θέση στον οργανισμό ($p=,030$).

Ερώτηση 15

Η ερώτηση 15 του ερωτηματολογίου αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να μπορεί να αναγνωρίζει και να κατανοεί τα συναισθήματα του και η δυνατότητα του να τα κάνει να διαρκέσουν.

Πίνακας 2: Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων της ερώτησης 15 του ερωτηματολογίου

Όταν βιώνω ένα θετικό συναίσθημα, ξέρω πώς να το κάνω να διαρκέσει	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	11	9,6	9,6	9,6
Διαφωνώ αρκετά	22	9,3	9,3	28,9
Διαφωνώ ελάχιστα	5	4,4	4,4	33,3
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	17	14,9	14,9	48,2
Συμφωνώ ελάχιστα	15	23,2	23,2	61,4
Συμφωνώ αρκετά	23	20,2	20,2	81,6
Συμφωνώ απόλυτα	21	18,4	18,4	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Από τον Πίνακα 9 οι περισσότερες απαντήσεις είναι θετικές. Συμφώνησαν ελαχιστα (23.2%), αρκετά(20,2%) και απόλυτα (18,4%) ένα μεγάλο ποσοστό του δείγματος, ενώ μικρότερο ποσοστό του δείγματος διαφώνησε αρκετά(19,3%) και απόλυτα (9,5%). Η Διάμεσος είναι το «Συμφωνώ ελάχιστα». Το συμπέρασμα από αυτήν την ερώτηση είναι ότι το μεγαλύτερο δείγμα έχει την ικανότητα να κάνει ένα θετικό συναίσθημα του να διαρκέσει προς όφελος του, παρόλο που υπάρχουν αρκετοί από το δείγμα οι οποίοι δεν έχουν την ικανότητα αυτή.

Κάνοντας χρήση του chi square test προέκυψαν συσχετίσεις ως προς βασικούς δημογραφικούς παράγοντες(Φύλο, ηλικία, μηνιαίο εισόδημα, επίπεδο εκπαίδευσης, χρόνια προϋπηρεσίας και θέση στον οργανισμό) και αυτή είναι στο καθαρό μηνιαίο εισόδημα $p=0.15$, και αυτό δείχνει πως όσοι έχουν μεγαλύτερο εισόδημα προσπαθούν να αυξάνουν τη διάρκεια που κρατούν τα θετικά συναισθήματα.

Ερώτηση 24

Η ερώτηση 24 του ερωτηματολογίου αναφέρεται στη θετική διάθεση του ατόμου και στο αν αυτή συνεισφέρει στην εύρεση νέων ιδεών.

Πίνακας 10: Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων της ερώτησης 24 του ερωτηματολογίου

Δεν θεωρώ ότι το να είμαι σε θετική διάθεση με βοηθά να βρω νέες ιδέες	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	20	17,6	17,6	17,6
Διαφωνώ αρκετά	26	22,8	22,8	40,4
Διαφωνώ ελάχιστα	13	11,4	11,4	51,8
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	12	10,5	10,5	62,3
Συμφωνώ ελάχιστα	12	10,5	10,5	72,8
Συμφωνώ αρκετά	13	11,4	11,4	84,2
Συμφωνώ απόλυτα	18	15,8	15,8	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Από τον Πίνακα 12 βλέπουμε ότι οι απόψεις του δείγματος τείνουν στο ότι διαφωνούν με την άποψη της ερώτησης έχοντας το μεγαλύτερο ποσοστό να διαφωνεί αρκετά (22,8%) και να διαφωνεί απόλυτα (17,6%). Η Διάμεσος είναι το «Διαφωνώ ελάχιστα» ενώ σχετικά μικρά είναι τα ποσοστά που συμφωνούν.

Φανερό είναι από τα αποτελέσματα πως για την εξεύρεση νέων ιδεών η θετική διάθεση βοηθά πραγματικά στην δημιουργία νέων ιδεών και στην καινοτομία.

Κάνοντας χρήση του chi square test δεν προέκυψαν συσχετίσεις ως προς βασικούς δημογραφικούς παράγοντες (Φύλο, ηλικία, μηνιαίο εισόδημα, επίπεδο εκπαίδευσης, χρόνια προϋπηρεσίας και θέση στον οργανισμό)

Ερώτηση 25

Η ερώτηση 25 του ερωτηματολογίου αναφέρεται στο κατά πόσο θεωρεί κάποιο άτομο του δείγματος ότι είναι δύσκολο να ελέγχει τα συναισθήματά του.

Πίνακας11: Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων της ερώτησης 25 του ερωτηματολογίου

Μου είναι δύσκολο να ελέγγω τα συναισθήματά μου.	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	10	8,8	8,8	8,8
Διαφωνώ αρκετά	21	18,4	18,4	27,2
Διαφωνώ ελάχιστα	5	4,4	4,4	31,6
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	25	21,9	21,9	53,5
Συμφωνώ ελάχιστα	16	14,0	14,0	67,5
Συμφωνώ αρκετά	18	15,8	15,8	83,3
Συμφωνώ απόλυτα	19	16,7	16,7	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Από τον Πίνακα 11 βλέπουμε ότι το δείγμα συμφωνεί περισσότερο με την άποψη της ερώτησης έχοντας το μεγαλύτερο ποσοστό να συμφωνεί ελάχιστα (22,8%) και να συμφωνεί αρκετά (17,6%) και απόλυτα κατά 16.7% ενώ πρέπει να επισημάνουμε πως ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί το μεγαλύτερο μέρος (21.9%) και ότι διαφωνεί αρκετά ένα σημαντικό μέρος (18.4%). Η Διάμεσος είναι το «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ».

Από τα αποτελέσματα είναι φανερό ότι άλλοτε μπορεί το δείγμα να ελέγχει τα συναισθήματα και άλλοτε όχι με τους περισσότερους να τα καταφέρνουν ή έστω να τηρεί μια ουδέτερη στάση.

Κάνοντας χρήση του chi square test δεν προέκυψαν συσχετίσεις ως προς βασικούς δημογραφικούς παράγοντες (Φύλο, ηλικία, μηνιαίο εισόδημα, επίπεδο εκπαίδευσης, χρόνια προϋπηρεσίας και θέση στον οργανισμό) .

Ερώτηση 27

Η ερώτηση 27 ερώτηση αναφέρετε στις κοινωνικές σχέσεις του ερωτώμενου και στην δημιουργία σχέσεων και επικοινωνίας με τους άλλους αλλά και στη δυνατότητα να είναι δεκτικοί και προσιτοί στην επικοινωνία ή στο διάλογο με άλλους, και επίσης στην δυνατότητα δημιουργίας νέων σχέσεων.

Πίνακας 11: Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων της ερώτησης 27 του ερωτηματολογίου

Οι άνθρωποι μου λένε ότι είναι δύσκολο να μου μιλήσουν-Δεν είμαι προσιτός	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	10	8,8	8,8	8,8
Διαφωνώ αρκετά	21	18,4	18,4	27,2
Διαφωνώ ελάχιστα	5	4,4	4,4	31,6
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	25	21,9	21,9	53,5
Συμφωνώ ελάχιστα	16	14,0	14,0	67,5
Συμφωνώ αρκετά	18	15,8	15,8	83,3
Συμφωνώ απόλυτα	19	16,7	16,7	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Από τον Πίνακα 12 ένα μέρος των ερωτώμενων απάντησε αρνητικά στην ερώτηση (διαφωνώ απόλυτα 8.8%, διαφωνώ αρκετά 18.4%, διαφωνώ ελάχιστα 4.4%) ενώ το μεγαλύτερο μέρος απάντησε θετικά (συμφωνώ ελάχιστα 14,0%, συμφωνώ αρκετά 15.8%, συμφωνώ απόλυτα 16.7%) κάτι που δείχνει ότι οι περισσότεροι είναι προσιτοί και δεκτικοί σε κάθε είδος επικοινωνίας ή σχέσεων που δημιουργείται και ότι οι πιο πολλοί άνθρωποι δεν αντιμετωπίζουν πρόβλημα στην επικοινωνία ή στο διάλογο μαζί τους και ακόμα ότι τους προσεγγίζουν πολύ εύκολα.

Αξιοσημείωτο είναι πως το μεγαλύτερο ποσοστό δόθηκε στην απάντηση «Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ» με τους περισσότερους να δείχνουν ότι έχουν μια ουδέτερη στάση στο κατά πόσο είναι δεκτικοί και προσιτοί από τους γύρω τους. Η Διάμεσος είναι μεταξύ των «Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ».

Κάνοντας χρήση του chi square test ως προς βασικούς δημογραφικούς παράγοντες(Φύλο, ηλικία, μηνιαίο εισόδημα, επίπεδο εκπαίδευσης, χρόνια προϋπηρεσίας και θέση στον οργανισμό) δεν προέκυψαν συσχετίσεις, πράμα που δείχνει ότι το να είναι προσιτός κάποιος ή όχι δεν έχει σχέση με τους συγκεκριμένους παράγοντες.

Ερώτηση 28

Η 28^η ερώτηση αναφέρετε στο κατά πόσο τα άτομα του δείγματος παρακινούνται με το να φαντάζονται ένα θετικό αποτέλεσμα για τις εργασίες που αναλαμβάνω σε μια θετική εξέλιξη τους.

Πίνακας 3: Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση 27 του ερωτηματολογίου

Παρακινούμαι με το να φαντάζομαι ένα θετικό αποτέλεσμα για τις εργασίες που αναλαμβάνω.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	16	14,0	14,0	14,0
	Διαφωνώ αρκετά	17	14,9	14,9	28,9
	Διαφωνώ ελάχιστα	8	7,0	7,0	36,0
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	23	20,2	20,2	56,1
	Συμφωνώ ελάχιστα	12	10,5	10,5	66,7
	Συμφωνώ αρκετά	22	19,3	19,3	86,0
	Συμφωνώ απόλυτα	16	14,0	14,0	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

Από τον Πίνακα 12 ένα μέρος των ερωτώμενων απάντησε αρνητικά στην ερώτηση (διαφωνώ απόλυτα 14.0%, διαφωνώ αρκετά 14.9%, διαφωνώ ελάχιστα 7,0%) ενώ ένα μεγαλύτερο μέρος απάντησε θετικά (συμφωνώ ελάχιστα 10,5%, συμφωνώ αρκετά 19.3%, συμφωνώ απόλυτα 14.0%) και τι που δείχνει ότι ενίοτε τα άτομα του δείγματος θεωρούν πως παρακινούνται με το να φαντάζονται ένα θετικό αποτέλεσμα για τις εργασίες που αναλαμβάνουν. Η Διάμεσος είναι μεταξύ των «Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ» το οποίο και σε αυτήν την ερώτηση είναι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος.

Κάνοντας χρήση του chi square test ως προς βασικούς δημογραφικούς παράγοντες (Φύλο, ηλικία, μηνιαίο εισόδημα, επίπεδο εκπαίδευσης, χρόνια προϋπηρεσίας και θέση στον οργανισμό) δεν προέκυψαν συσχετίσεις φαινόμενο που μας δείχνει το να παρακινείται κάποιος με το να φαντάζεται ένα θετικό αποτέλεσμα ή όχι δεν έχει σχέση με τους συγκεκριμένους παράγοντες.

Ερώτηση 35

Η ερώτηση 35 αναφέρει στην απαισιοδοξία που διακατέχει το άτομο και στην παραίτηση του όταν βλέπει μια νέα πρόκληση μπροστά του χωρίς να προσπαθήσουν να την αντιμετωπίσουν.

Πίνακας 14: Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων της ερώτησης 35 του ερωτηματολογίου

Όταν είμαι αντιμέτωπος με μια πρόκληση, παραιτούμαι επειδή πιστεύω ότι θα αποτύχω	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	14	12,3	12,3	12,3
Διαφωνώ αρκετά	22	19,3	19,3	31,6
Διαφωνώ ελάχιστα	7	6,1	6,1	37,7
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	19	16,7	16,7	54,4
Συμφωνώ ελάχιστα	13	11,4	11,4	65,8
Συμφωνώ αρκετά	19	16,7	16,7	82,5
Συμφωνώ απόλυτα	20	17,5	17,5	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Από τον Πίνακα 15 ένα μέρος των ερωτώμενων απάντησε αρνητικά στην ερώτηση (διαφωνώ απόλυτα 12.3%, διαφωνώ αρκετά 19.3%, διαφωνώ ελάχιστα 6.1,0%) ενώ ένα μεγαλύτερο μέρος απάντησε θετικά (συμφωνώ ελάχιστα 11,4%, συμφωνώ αρκετά 16.7%, συμφωνώ απόλυτα 17.5%). Η Διάμεσος είναι «Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ».

Εμφανές είναι ότι οι ερωτώμενοι άλλοτε αντιμετωπίζουν τις νέες προκλήσεις που εμφανίζονται και προσπαθούν να τις ξεπεράσουν και άλλοτε παραιτούνται από οποιαδήποτε πράξη.

Κάνοντας χρήση του chi square test δεν προέκυψαν συσχετίσεις ως προς βασικούς δημογραφικούς παράγοντες(Φύλο, ηλικία, μηνιαίο εισόδημα, επίπεδο εκπαίδευσης, χρόνια προϋπηρεσίας και θέση στον οργανισμό) πράγμα που δείχνει ότι οι συγκεκριμένοι δημογραφικοί παράγοντες δεν σχετίζονται με τον τρόπο που αντιμετωπίζουν μία πρόκληση.

Ερώτηση 40

Η ερώτηση 40 αναφέρεται στην δυσκολία που μπορεί να αντιμετωπίζει το άτομο στο να κατανοήσει γιατί οι γύρω του νοιώθουν διάφορα πράγματα με αυτόν τον τρόπο που τα νοιώθουν.

Πίνακας 15: Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων της ερώτησης 40 του ερωτηματολογίου

Μου είναι δύσκολο για μένα να καταλάβω γιατί κάποιος νιώθουν έτσι	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	8	7,0	7,0	7,0
Διαφωνώ αρκετά	18	15,8	15,8	22,8
Διαφωνώ ελάχιστα	8	7,0	7,0	29,8
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	28	24,6	24,6	54,4
Συμφωνώ ελάχιστα	15	13,2	13,2	67,5
Συμφωνώ αρκετά	19	16,7	16,7	84,2
Συμφωνώ απόλυτα	18	15,8	15,8	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Από τον Πίνακα 15 ένα μέρος των ερωτώμενων απάντησε αρνητικά στην ερώτηση (διαφωνώ απόλυτα 7.0%, διαφωνώ αρκετά 15.8%, διαφωνώ ελάχιστα 7,0%) ενώ ένα μεγαλύτερο μέρος απάντησε θετικά (συμφωνώ ελάχιστα 13,2%, συμφωνώ αρκετά 16,7%, συμφωνώ απόλυτα 15.8%). Ακόμα το μεγαλύτερο μέρος απάντησε «Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ» 24.6% κάτι που οφείλεται είτε στην ανικανότητα τους να αντιληφθούν τι

αισθάνονται οι γύρω του, είτε στο ότι τους είναι αδιάφορο για το πώς νοιώθουν οι άλλοι. Η Διάμεσος είναι το «Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ».

Κάνοντας χρήση του chi square test ως προς τους βασικούς δημογραφικούς παράγοντες (φύλο, την ηλικία, το μηνιαίο εισόδημα, το επίπεδο της εκπαίδευσης ,τα χρονιά προϋπηρεσίας, τη θέση στο οργανισμό) προέκυψαν συσχετίσεις πράγμα που δείχνει ότι το επίπεδο της εκπαίδευσης και το μηνιαίο εισόδημα επηρεάζουν σημαντικά τους ερωτώμενων στην κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων ανθρώπων.

4.7 Συμπεράσματα

Αναλύοντας τα δεδομένα συμπεραίνουμε ότι οι ερωτώμενοι έχουν την ικανότητα να κατανοήσουν και να εκτιμούν το ποτέ είναι η κατάλληλη στιγμή ώστε να πάρει την πρωτοβουλία και να συζητήσει τους προσωπικούς του προβληματισμούς.

Αναλυτικά μπορούμε να αναφέρουμε ότι το δείγμα μας διακατέχεται από ένα αίσθημα αισιοδοξίας που προκύπτει από την θετική διάθεση που έχει υιοθετήσει και ακολουθεί όταν είναι αντιμέτωπο με ένα προβλήματα. Με την αναζήτηση νέων δραστηριοτήτων διευρύνονται οι ορίζοντες του και αλλάζει η διάθεσή του θετικά. Παράλληλα με αυτήν την θετική αλλαγή αλλάζει και η συναισθηματική τους κατάσταση. Σαν αποτέλεσμα βλέπουμε ότι ο τρόπος που γίνεται η εκτίμηση ενός μελλοντικού προβλήματος διαφέρει από πριν και είναι πιο εύκολη η ανακάλυψη νέων μεθόδων επίλυσής τους.

Ακόμα αναφέρετε η εναλλαγή της διάθεσης, της σκέψης και των συναισθημάτων των ερωτώμενων στην αντιμετώπιση των προβλημάτων και στην εύρεση καινοτόμων ιδεών, όπως και η ικανότητα αντίληψης και ερμηνείας των μηνυμάτων που δέχεται το άτομο από τους άλλους.

Αναλύοντας τα δεδομένα συμπεραίνουμε ότι οι ερωτώμενοι έχουν την ικανότητα να κατανοήσουν και να αντιληφθούν μη λεκτικά μηνύματα που δέχονται από τους άλλους είτε είναι κινήσεις είτε είναι εκφράσεις προσώπων. Η ικανότητα αυτή βοηθάει το άτομο , κατά την διάρκεια μιας συζήτησης, να αναγνωρίσει τα πραγματικά μηνύματα που εκπέμπουν οι άλλοι προς αποφυγή παρεξηγήσεων και παρερμηνειών. Ακόμα συμπεραίνουμε απόδειξη ότι η εκπαίδευση είναι βασικός παράγοντας αντίληψης των συναισθημάτων των μηνυμάτων που εκπέμπονται από τους γύρω.

Επίσης είναι σημαντικό να παρατηρήσουμε ότι η εναλλαγή της διάθεση επιδρά ποικιλότροπως στην αντιμετώπιση των προκλήσεων και των προβλημάτων που παρουσιάζονται και συνήθως η καλή διάθεση δίνει την δυνατότητα στην ανακάλυψη νέων δυνατοτήτων και νέων ιδεών πράγμα που γίνεται με την εναλλαγή των συναισθημάτων σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτώμενων.

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της ερευνα που πραγματοποιήθηκε συμπεραίνουμε ότι το δείγμα αποτελείται από απαισιόδοξους γενικά ανθρώπους που δεν αναμένουν να τους συμβεί κάτι διαφορετικό από αυτό που ζουν τώρα εκτός από ένα ποσοστό σχετικά μικρό σε σχέση με το όλο δείγμα που δεν συμφωνεί.

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της ερευνα που πραγματοποιήθηκε παρατηρούμε ότι τα συναισθήματα τις περισσότερες φορές διαδραματίζουν σημαντικό ρολό στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που δημιουργούνται και σύμφωνα με την άποψη των ερωτώμενων τα συναισθήματα αρκετές φορές βοηθούν στην εξεύρεση τρόπων επίλυσης.

Φυσικά, αρκετοί είναι αυτοί που κρατούν εσωτερικά τα συναισθήματα τους και δεν τα εξωτερικεύουν, κρατώντας μια στάση εσωστρέφειας. Αυτή η τάση εσωστρεφείας που παρατηρείται στο δείγμα και που έχει να κάνει και με την θέση που έχει το δείγμα στο οργανισμό, μας δείχνει ότι διαφορετικά συναισθήματα αναπτύσσονται ανάλογα με τη θέση στην υπηρεσία και δίνετε διαφορετική δυνατότητα δράσης σύμφωνα με κάθε συναισθήματα που αναβλύζει εκείνη την στιγμή.

Αναλύοντας τα δεδομένα συμπεραίνουμε ότι οι ερωτώμενοι έχουν την ικανότητα να κάνουν ένα θετικό συναίσθημα να διαρκέσει προς όφελος του. Το καθαρό μηνιαίο εισόδημα επηρεάζει τον τρόπο και την ικανότητα που έχει ο εργαζόμενος να κάνει το θετικό συναίσθημα που έχει την αντίστοιχη στιγμή να διαρκεί και αυτό να τον ωφέλει δημιουργικά αλλά και ευχαρίστα, σύμφωνα με το δείγμα.

Αναλύοντας τα δεδομένα συμπεραίνεται ότι ο πληθυσμός μας έχει την ικανότητα στην ενεργοποίηση τεχνικών εξεύρεσης καινοτόμων ιδεών μέσω της θετικής διάθεσης που μπορεί να αναπτύξει από τη διαχείριση των δικών του συναισθημάτων.

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων είναι σημαντικό να παρατηρήσουμε ότι το δείγμα καταφέρνει να πετύχει την διαχείριση και τον έλεγχο των συναισθημάτων που δημιουργούνται στην κοινωνική και εργασιακή δραστηριότητα του κάτι που δεν έχει σχέση με κανέναν δημογραφικό παράγοντα από αυτούς που αναλύουμε.

Όσον αφορά την παρουσία του ατόμου στο κοινωνικό του περιβάλλον παρατηρούμε ότι δεν συναντούν δυσκολίες στην δημιουργία στενών φιλιών, πράγμα που δεν είναι απόλυτο γιατί εξαρτάτε από την ηλικία του, ακόμα παρατηρούμε ότι είναι αρκετά προσιτοί στο κοινωνικό και εργασιακό περιβάλλον χωρίς να υπάρχουν προβλήματα στην επικοινωνία φαινόμενο που βοηθά στην αντιμετώπιση των όποιων εμποδίων εμφανίζονται τόσο στον χώρο εργασίας του όσο και στην καθημερινότητα του.

Αναλύοντας τα δεδομένα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε συνοπτικά ότι το θετικό συναίσθημα μερικές φορές είναι ο κύριος υπόλογος που παρακινεί το άτομο ώστε να μπορεί να υπερνικά εμπόδια ανακαλύπτοντας νέες μεθόδους αντιμετώπισης τους αφού μέρος του δείγματος δεν θεωρεί το θετικό συναίσθημα σαν την κινητήριο δύναμη επίλυσης προβλημάτων.

Αναλύοντας τα δεδομένα συμπεραίνεται ότι ο πληθυσμός μας έχει την ικανότητα στην ενεργοποίηση τεχνικών επίλυσης των προβλημάτων όσον αφορά στο διαπροσωπικό και ενδοπροσωπικό επίπεδο. Είναι σημαντικό να υπάρχει η ικανότητα της αναγνώρισης των συναισθημάτων.

Ακόμα σύμφωνα με την άποψη των ερωτώμενων είναι σημαντικό να αναφέρουμε την ικανότητα στην αντιμετώπιση νέων προκλήσεων που εμφανίζονται και στο ότι άλλοτε προσπαθούν να τις ξεπεράσουν και άλλοτε παραιτούνται από οποιαδήποτε πράξη.

Ακόμα σύμφωνα με την άποψη της πλειονότητας των ερωτώμενων είναι σημαντικό να αναφέρουμε την ικανότητα της αναγνώρισης των συναισθημάτων του ατόμου που συνομιλούν ή συναναστρέφονται καθώς και γιατί κάποιιοι νιώθουν έτσι. Ακόμα βασικό στοιχείο στην διαχείριση των συναισθημάτων διαδραματίζει και το επίπεδο της εκπαίδευσης αλλά και το μηνιαίο εισόδημα αλλά όχι πάντα καθώς συμφώνα με τους ερωτώμενους η διαχείριση των συναισθημάτων δεν εξαρτάται σημαντικά από το επίπεδο της εκπαίδευσης και του εισοδήματος αλλά από τα γεγονότα που βιώνουν οι ίδιοι, καθώς έτσι είναι σε θέση να γνωρίζουν καλύτερα τις όποιες καταστάσεις δημιουργούνται και να τις διαχειρίζονται με επιτυχία.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Amabile ,T.M. (1996) Creativity in context, West View Press Inc.

Avolio, B.J. and Bass B.M. (1988), "Charisma and beyond: Research findings on transformational and transactional leadership". In J.G. Hunt, B.R. Baliga, H.P. Dachler and Schiersheim (eds.), Emerging Leadership Vistas. Boston, MA: Lexington.

Bar-on, R. (2000), "Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory". In R. Bar-on & J.D.A. Parker (Eds.) The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment and application at home, school and in the workplace (pp. 363-388). San Francisco: Jossey-Bass.

Bar-on, R. (2005). "The Baron Model of Emotional-Social Intelligence(ESI)".

Bar-on, R. (1997), "Bar-on Emotional Quotient Inventory (EQ-i)". Technical manual. Toronto: Multi-Health System.

Bar-on, R. (2005). "The Baron Model of Emotional-Social Intelligence(ESI)". Cherniss, C.

and Goleman, D. (2001), "The emotionally intelligent workplace. How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations". Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Bass, B.M. (1985), "Leadership and performance beyond expectations". Free Press, New York.

Bass, B.M. (1990), "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics, American Management Assosiation, New York 18. pp. 19-31.

Bennis, W.G. (1990), "A Force for Change: How leadership differs from management", US/UK: Macmillan,

Bennis, W.G. and Nanus, B. (1985), "Leaders: the strategies for taking charge". New York: Harper & Row.

Bryman, A. (1992), "Charisma and leadership in organizations". London: Sage Publications.

Bryman, A. (1996), "Leadership in organizations". Στο: Clegg, S., Hardy, C., Nord, W., (eds), Handbook of organization Studies (pp. 276-292). London:

Buzan, T (1989) . Use both sides of your brain . New York Plenum

Buzan, T and B. Buzan (1996) The Mind Map Book. How to use radiant thinking to maximize your brain's untapped potential. New York, Plume.

Cashman, K. (1998), "Leadership from the inside out.", Provo, Utah, Executive Excellence Publishing,

Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (eds.) (1988), "Charismatic Leadership: the exclusive factor in organizational effectiveness". San Francisco: Jossey-Bass.

Conger, J.A. (1989), "The charismatic leader: behind the mystique of exceptional leadership". San Francisco: Jossey-Bass.

Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations. New York: Grosset/Putnam.

Csikszentmihalyi. M. (1996). Creativity : Flow and the psychology of discovery and invention . NewYork , Harper Collins Publishers,Inc.

Dominkowski, R.L. (1995). Productive problem solving. The creative cognition approach. S.M.Smith, T.B. Ward andR.A.finke.Cambridge,MA,MIT Press

Dudek, S.Z. and R.Cote (1994). Problem finding revisited. Problem finding, problem solving and creativity. M.A.Runco. Norwood, NJ, Ablex: 130-150.

Duncan, D. R. and Pinegar, J. Ed. (2002), "Leadership for Saints",Salt Lake City, UT.Desert, Covenant Communications.

Gardner, H. (1983), Frames of mind: The theory of multiple intelligences. NY: Basic Books, Fontana Press, London.

Goleman, D. (2000), "Leadership that gets results". Harvard Business Review, March-April. pp. 78-90.

Goleman, D.(1998a), "What makes a leader?" Harvard Business Review, November-December, pp. 93-102.

Goleman, D. (1998b), "Working with emotional intelligence". London, Bloomsbury.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). The New Leaders: Transforming the art of leadership into the science of results. London: Little, Brown.

Goleman, D. (1995), "Emotional intelligence". NY: Bantam

Goleman, D. (1998). Emotional Intelligence That Lead to Success , EI 2, pp. 9-42;

Geschka, H (1992) .Creativity Techniques in product planning and Development:A view from West Germany . Source book for Creative Problem Solving . S.E.Parnes . New York, Creative Education Foundation :282-298.

Guilford, J.P. (1950) Creativity :Its measurement and development . American Psychologist, 5 (2)

Gurteen, D. (1998) . Knowledge, Creativity and Innovation. Journal of Knowledge Management 2(1):5-13.

House, R.J. (1977), "A theory of charismatic leadership". In J.G. Hunt and L.L. Larson (eds.), Leadership: the cutting edge. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

Higgins , J.M. (1996) Innovate or Evaporate: Creative techniques for strategists. Long Range Planning 21 (3): 370-380.

Jacobs, R. L. (2001), "Using human resource functions to enhance emotional intelligence". In C. Cherniss and D. Goleman (Eds.) The Emotionally Intelligent Workplace (pp. 159-181). San Francisco: Jossey-Bass.

Kelman, H.C. 1975. "Processes of Opinion Change." In R.O Carlson (Ed.), In communications and Public Opinion: A Public Opinion Quarterly Reader. New York: Praeger, 229-249.

Koontz H. et all (1982). Management, 6th edition. London.

Majaro, S. (1988) Managing ideas for profit. Maidenhead, McGraw- Hill.

Martinez, M. N. (1997). The smarts that count. HR Magazine, 42 (11), 72-78.

Mayer, J.D., and Salovey, P. (1997)," What is emotional intelligence?" In P.

Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G.(2001). Emotional intelligence as a standard intelligence.Emotion, 1, 232–242.

Mayer, J. D., DiPaolo, M. T., and Salovey, P. (1990). Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. / Person. Assess. 54: 772-78.

Maslow, A. (1970),"Motivation and Personality," Harper and Row, New York.

- Maslow, A. H.** (1996). Emotional Blocks to Creativity. Source book for Creative problem solving . A fifty-year digest of problem Innovation Processes. S. J. Parnes . New York, Creative Education Foundation: 94-105.
- Mento,A.J., P.Mantinelli, et al** (1999). Mind mapping in executive education :applications and outcomes. Journal of Management Development 18 (4): 390-407.
- McAdam, R. and J.McClelland** (2002). Individual and team based idea generation within innovation management: organization and research agendas. European Journal of Innovation Management. 5 (2): 86-97.
- Newell, A. and H. A. Simon** (1972). Human Problem solvbing. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Nickerson, R. S.** (1999). Enchancing Creativity. Handbook of Creativity. R. J. Sternberg. Cambridge, UK, Cambridge University Press:392-430.
- Osborn, A. F.** (1953) Applied Imagination . New York, Charles Scribner's Sons.
- Parnes, S .J.** (1992). Idea Stimulating techniques. Source book for creative Problem Solving. S. J. Parnes . New York., Creative Education Foundation: 154-157
- Plsek, P. E.** (1997) Creativity, Innovation and Quality. Milwaukee, WI,ASQC Quality Press.
- Rosenbach, W.E. and Taylor, R.L.**(1998), "Contemporary issues in leadership". Colorado: Westview Press.
- Rothenberg, A.** (1990). Creativity and Madness–New findings and Old stereotypes. Baltimore USA: The John Hopkins University Press.
- Sage Publ. Burns, J.M.** (1978), "Leadership". New York: Harper & Row.
- Salovey, P. , Rothman, A.J., Detweiler, J.B., & Steward, W.T.** (2000). Emotional states and physical health. American Psychologist, 55, 110-121.
- Salovey & D. Sluyter** (Eds.), Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators, pp. 3-31. New York, Basic Books
- Sashkin, M. and Rosenbach, W.E.** (1998), "A new vision of leadership". In
- Sashkin, M.** (1986), "The vision in leadership". Training and development Journal, 40, pp. 58-61.

- Sashkin, M.** (1988), "The visionary leader". In J.A. Conger and R.N. Kanungo (eds.), *Charismatic Leadership: the elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sefertzi, E.** (2000) . *Creativity* . Luxemburg, EU, Report produced for the EC funded project INNOREGIO: Dissemination of Innovation and Knowledge management techniques.
- Sternber, R. J. and T. I. Lubart** (1999). *The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms. The Handbook of Creativity*. R, J. Sternberg. Cambridge UK, Cambridge University Press:3-15.
- Stogdill, R.M.** (1950), "Leadership, membership and organization". *Psychological Bulletin*, 47, pp. 1-14.
- Syrett, M. & Lammiman, J.** (1997). *The art of conjuring ideas, Director*, Vol. 50, No. 9, pp. 48-54
- Tardif, T. Z., & Sternberg, R. J.** (1988). What do we know about creativity? In R. J. Sternberg (Ed.), *The nature of creativity* (pp. 429–440). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Terman, L.M.,** (1916), "The measurment of intelligence", Boston: Houghton Mifflin.
- Thorndike, R. L., & Stein, S.** (1937). An evaluation of the attempts to measure social intelligence. *Psychological Bulletin*, 34, 275-284.
- Van de Ven, A. H.** (1988). *Central problems in the management of Innovation. Readings in the management of Innovation* . M. L. Tushman and W. L. Moore, HarperBusiness.
- Weber, M.** (1968), "Economy and Society", (trans. ed. G.Roth and C. Wittich). New York: Bedminster Press.
- Weber, M.** (1979), "The Theory of social and Economic Organization". Oxford University Press.
- Wechsler, D.** (1940). Nonintellective factors in general intelligence. *Psychological Bulletin*, 37, 444-445.
- Wyatt, V.** (1987). *Amazing investigation : Inventions*. New York, Simon and Schuster.
- Yukl, G. A.** (1989) "Leadership in Organizations". Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Zhuang, L., D. Williamson, et al. (1999). Innovate or liquidate- are all organizations convinced? *Management Decision* 37(1): 57-71.

Zaleznik, A. (1977), "Managers and Leaders: are they different?" *Harvard Business Review*, 55, pp. 67-78.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

Θεοφανίδης, Σ. (1999), "Ποιος είναι ηγέτης". Αθήνα: Παπαζήσης.

Ιωαννίδης Ε, Λοπατατζίδης Α, Μαντή 1999 Π. Υγεία: Οριοθετήσεις και προοπτικές. Τόμος Α'. ΕΑΠ, Πάτρα

Μαγνήσαλης, Κ.Γ. (1990) Μηχανισμοί μεθόδων παραγωγής ιδεών. Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks.

Μαγνήσαλης, Κ.Γ. (1998) Εύρηκα: Μέθοδος παραγωγής ιδεών από ομάδες για την επίλυση διαφόρων προβλημάτων. Αθήνα, Εκδόσεις ΙΩΝ.

Μαγνήσαλης, Κ.Γ. (1996) Δημιουργική Θεωρία και Τεχνική για την ανάπτυξη της Δημιουργικότητας. Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks

Massialas, Β. - J. Jevin (1975) Δημιουργική εργασία στο σχολείο, μφρ. Κ. Τσιμπούκης, Αθήνα.

Μόττη- Στεφανίδη, Φ. (1999). Αξιολόγηση της Νοημοσύνης Παιδιών Σχολικής Ηλικίας και Εφήβων. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Μπουραντάς, Δ. (2005), "Ηγεσία", Αθήνα : Κριτική.

Μπρίνια, Β. (2008), " Μάνατζμεντ και συναισθηματική νοημοσύνη". Αθήνα: Σταμούλης.

Παρασκευόπουλος, Ι. Ν. (2004). Δημιουργική Σκέψη στο σχολείο και στην Οικογένεια, Αθήνα

Ταμπακοπούλου- Μπέμπη, Αικ. (1982). Περιοδικό < Σχολείο και Ζωή> τεύχη 4, 5, 6. Αθήνα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

***ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ
ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ***

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αφορά στον τρόπο έκφρασης των συναισθημάτων. Σημειώστε τον αριθμό εκείνο που σας εκφράζει περισσότερο.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ ελάχιστα	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα					
	1	2	3	4	5	6	7					
1. Γνωρίζω πότε μπορώ να μιλήσω για τα προσωπικά μου προβλήματα σε άλλους.						1	2	3	4	5	6	7
2. Όταν είμαι αντιμέτωπος με εμπόδια, θυμάμαι στιγμές που αντιμετώπισα παρόμοια εμπόδια και τα ξεπέρασα.						1	2	3	4	5	6	7
3. Γενικά αναμένω να αποτύχω, όταν προσπαθώ κάτι νέο.						1	2	3	4	5	6	7
4. Η διάθεσή μου επιδρά ελάχιστα στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζω τα προβλήματα.						1	2	3	4	5	6	7
5. Οι άνθρωποι θεωρούν ότι είναι εύκολο να με εμπιστευτούν.						1	2	3	4	5	6	7
6. Μου είναι δύσκολο να αντιληφθώ τα μη λεκτικά μηνύματα που εκπέμπουν οι άλλοι.						1	2	3	4	5	6	7
7. Μερικά από τα σημαντικά γεγονότα της ζωής μου με οδήγησαν στο να επαναξιολογήσω το τι είναι σημαντικό και τι όχι.						1	2	3	4	5	6	7
8. Μερικές φορές δεν μπορώ να καταλάβω, αν κάποιος με τον οποίο συνομιλώ, μιλάει σοβαρά ή αστεϊεύεται.						1	2	3	4	5	6	7
9. Όταν η διάθεσή μου αλλάζει, βλέπω νέες δυνατότητες.						1	2	3	4	5	6	7
10. Τα συναισθήματα δεν επηρεάζουν σημαντικά την ποιότητα ζωής μου.						1	2	3	4	5	6	7
11. Έχω συνείδηση των συναισθημάτων μου, καθώς τα βιώνω.						1	2	3	4	5	6	7
12. Γενικά δεν περιμένω να συμβούν καλά πράγματα.						1	2	3	4	5	6	7
13. Όταν προσπαθώ να λύσω ένα πρόβλημα στη ζωή μου, θεωρώ ότι είναι χρήσιμο να είμαι όσο το δυνατόν απαθής.						1	2	3	4	5	6	7
14. Προτιμώ να μην εξωτερικεύω τα συναισθήματά μου.						1	2	3	4	5	6	7
15. Όταν βιώνω ένα θετικό συναίσθημα, ξέρω πώς να το κάνω να διαρκέσει.						1	2	3	4	5	6	7
16. Οργανώνω εκδηλώσεις που οι άλλοι απολαμβάνουν.						1	2	3	4	5	6	7
17. Αρκετά συχνά παρερμηνεύω καταστάσεις και συμπεριφορές του κοινωνικού περιβάλλοντος.						1	2	3	4	5	6	7
18. Αναζητώ δραστηριότητες που να με κάνουν ευτυχισμένο.						1	2	3	4	5	6	7
19. Έχω επίγνωση των μη-λεκτικών μηνυμάτων που στέλνω σε άλλους.						1	2	3	4	5	6	7
20. Έχω λίγο ενδιαφέρον για την εντύπωση που κάνω στους άλλους.						1	2	3	4	5	6	7
21. Όταν έχω θετική διάθεση, η επίλυση των προβλημάτων είναι εύκολη για μένα.						1	2	3	4	5	6	7
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ ελάχιστα	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ ελάχιστα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα					

1	2	3	4	5	6	7	
22. Δεν πιστεύω ότι τα συναισθήματά μου με βοηθούν στην εύρεση νέων ιδεών.	1	2	3	4	5	6	7
23. Συχνά δεν ξέρω γιατί αλλάζουν τα συναισθήματά μου.	1	2	3	4	5	6	7
24. Δεν θεωρώ ότι το να είμαι σε θετική διάθεση με βοηθάει να βρω νέες ιδέες.	1	2	3	4	5	6	7
25. Μου είναι δύσκολο να ελέγχω τα συναισθήματά μου.	1	2	3	4	5	6	7
26. Αναγνωρίζω εύκολα τα συναισθήματά μου, καθώς τα βιώνω.	1	2	3	4	5	6	7
27. Οι άνθρωποι μου λένε ότι είναι δύσκολο να μου μιλήσουν-Δεν είμαι προσιτός.	1	2	3	4	5	6	7
28. Παρακινούμαι με το να φαντάζομαι ένα θετικό αποτέλεσμα για τις εργασίες που αναλαμβάνω.	1	2	3	4	5	6	7
29. Μου είναι δύσκολο να κάνω στενές φιλίες.							
30. Συγχαίρω τους άλλους όταν έχουν κάνει κάτι σωστό.	1	2	3	4	5	6	7
31. Αντλαμβάνομαι τα μη λεκτικά μηνύματα που εκπέμπουν οι άλλοι.	1	2	3	4	5	6	7
32. Όταν ένα άλλο πρόσωπο μου λέει για ένα σημαντικό γεγονός στη ζωή του, νιώθω σχεδόν σαν να το έχω βιώσει ο ίδιος.	1	2	3	4	5	6	7
33. Όταν αισθάνομαι μια αλλαγή στα συναισθήματά μου, τείνω να ανακαλύπτω νέες ιδέες.	1	2	3	4	5	6	7
34. Τα συναισθήματα δεν παίζουν μεγάλο ρόλο στο πώς αντιμετωπίζω τα προβλήματα.	1	2	3	4	5	6	7
35. Όταν είμαι αντιμέτωπος με μια πρόκληση, παραιτούμαι επειδή πιστεύω ότι θα αποτύχω.	1	2	3	4	5	6	7
36. Ξέρω τι αισθάνονται οι άλλοι απλώς κοιτάζοντας τους.	1	2	3	4	5	6	7
37. Βοηθάω τους άλλους να αισθανθούν καλύτερα όταν είναι σε κακή διάθεση.	1	2	3	4	5	6	7
38. Χρησιμοποιώ την καλή μου διάθεση στην προσπάθειά μου να υπερνικήσω εμπόδια.	1	2	3	4	5	6	7
39. Μου είναι δύσκολο να καταλάβω πως αισθάνεται κάποιος από τον τόνο της φωνής του.	1	2	3	4	5	6	7
40. Μου είναι δύσκολο για μένα να καταλάβω γιατί κάποιοι νιώθουν έτσι.	1	2	3	4	5	6	7
41. Μου είναι δύσκολο να κάνω στενές φιλίες.	1	2	3	4	5	6	7

42. Ποιο είναι το φύλο σας;

Άρρεν

Θήλυ

43. Η ηλικία σας είναι:

Έως 24

25-34

35-44

45-54

55 και άνω

44. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;

Έγγαμος

Άγαμος

Χήρος /α

Διαζευγμένη /ος

45. Αριθμός Παιδιών:.....

46. Επίπεδο εκπαίδευσης:

Κάτοχος πτυχίου
Α.Ε.Ι

Κάτοχος πτυχίου
Τ.Ε.Ι

Κάτοχος πτυχίου
σχολής 2ετούς
φοίτησης

Κάτοχος
μεταπτυχιακού
τίτλου

Κάτοχος
διδασκαλικού τίτλου

47. Ανήκετε στο :

Ιατρικό προσωπικό

Νοσηλευτικό προσωπικό

Διοικητικό προσωπικό

47.α. Αν ανήκετε στο ιατρικό προσωπικό, ο βαθμός σας είναι:

Διευθυντής

Αναπληρωτής
Διευθυντής

Επιμελητής Α'

Επιμελητής Β'

Ειδικευόμενος

Επικουρικός

47.β. Αν ανήκετε στο νοσηλευτικό προσωπικό, ο βαθμός σας είναι:

-
- Διευθυντής/ντρια Τομεάρχης Προϊστάμενος/η
Κλινικής/Τμήματος Νοσηλεύτης/τρια Νοσοκόμος/α

47.γ. Αν ανήκετε στο διοικητικό προσωπικό, ο βαθμός σας είναι:

-
- Διοικητικός Υποδιευθυντής Προϊστάμενος Προϊστάμενος
Διευθυντής Τμήματος Αυτοτελούς Γραφείου

48. Ωράριο στον οργανισμό:

-
- Έως 8 ώρες 8-10 ώρες 10-12 ώρες 12 και άνω

49. Πόσα χρόνια εργάζεστε στο νοσοκομείο:

-
- 0-2 χρόνια 3-5 6-10 11-20 Πάνω από 20

50. Πριν την πρόσληψη σας στον Οργανισμό είχατε εργαστεί αλλού (Ναι / Όχι) ;

50 α. Εάν ΝΑΙ η θέση ήταν :

στον ιδιωτικό τομέα	
στον δημόσιο τομέα	
ως ελεύθερος επαγγελματίας	

στο τμήμα (ή τμήματα) :

.....
.....

50 β. Εάν ΝΑΙ για πόσα χρόνια εργαστήκατε στη θέση αυτή:

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 0-2 χρόνια | 3- 5 | 6-10 | 11-20 | πάνω από 20 |

51. Καθαρό μηνιαίο εισόδημα από το νοσοκομείο (χωρίς φόρους και ασφαλιστικές κρατήσεις):

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Έως 1000€ | 1000€-1500€ | 1500€-2000€ | 2000€-2500€ | 2500€-3000€ | Μεγαλύτερο
από 3000€ |

52. Έχετε συμπληρώσει άλλη φορά στο παρελθόν ερωτηματολόγια ερευνών;.....