

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ  
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ»

## **ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ:

**Η κατανόηση και η ρύθμιση του συναισθήματος και η επίδρασή τους  
στην εργασιακή εμπειρία των διευθυντών.**

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια:  
**ΚΟΡΚΑΚΑΚΗ ΝΕΚΤΑΡΙΑ**

Επιβλέπων Καθηγητής:  
**Κωνσταντίνος Καφέτσιος**  
Επίκουρος Καθηγητής Κοινωνικής και Οργανωτικής Ψυχολογίας

ΒΟΛΟΣ 2011

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης» του Παιδαγωγικού Τμήματος του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, υπό την επίβλεψη και καθοδήγηση του Καθηγητή μου, Επικουρου Καθηγητή Κοινωνικής και Οργανωτικής Ψυχολογίας και Κωνσταντίνου Καφέτσιου.

Στην διπλωματική αυτή εργασία συνεισέφεραν ουσιαστικά, άμεσα ή έμμεσα, συγκεκριμένοι άνθρωποι. Έτσι θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά καταρχήν όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης» του Παιδαγωγικού Τμήματος του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, που μου παρείχαν σημαντική κατάρτιση και συνέβαλαν στην επέκταση των γνώσεων και των επαγγελματικών μου προσόντων. Κυρίως οφείλω ένα τεράστιο ευχαριστώ στον **επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Κωνσταντίνο Καφέτσιο** για την πολύτιμη συμβολή του, τη συνεργασία, την αμέριστη βοήθειά του, την καθοδήγηση και την υποστήριξη που μου παρείχε σε όλα τα στάδια της εργασίας μου. Χωρίς την παρέμβασή του δε θα ήταν δυνατό να πραγματοποιηθεί αυτή η πτυχιακή εργασία.

Αναφορά πρέπει να γίνει και σε όλους τους συναδέλφους διευθυντές/ντρίες και υποδιευθυντές/ντρίες των σχολείων, διότι συνέβαλαν με τη θετική τους συμπεριφορά στην συμπλήρωση των μεγάλων σε έκταση ερωτηματολογίων της έρευνας με την παραχώρηση του πολύτιμου χρόνου τους.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στον αδελφό μου και φυσικά στους γονείς μου για τη συμπαράστασή τους και την κατανόησή τους σε όλη τη διάρκεια αυτής της εργασίας. Το πιο μεγάλο ευχαριστώ το οφείλω στο σύζυγό μου διότι παρόλο που του στέρησα αρκετό οικογενειακό χρόνο και λόγω της ενασχόλησής μου με τις σπουδές ανατρέπονταν συχνά η καθημερινότητα και οι επιθυμίες του, με στήριζε συνεχώς και με βοήθησε με την κατανόηση, την αγάπη, τη συμπαράσταση και την υπομονή του να ξεπεράσω τις δυσκολίες και να φέρω σε πέρας το πόνημα αυτό.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της έρευνας ήταν να προσδιορίσει εάν η συναισθηματική νοημοσύνη και συγκεκριμένα κάποιες ικανότητές της επηρεάζουν τους διευθυντές στην εργασία τους. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 60 διευθυντές πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, οι οποίοι συμπλήρωσαν ερωτηματολόγια αυτοαναφοράς που αφορούσαν την αναγνώριση, αντίληψη και διαχείριση των συναισθημάτων, το θετικό και αρνητικό συναίσθημα, την εργασιακή ικανοποίηση και την προσωπική ευεξία.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται η προσπάθεια να διευκρινιστούν κάποιες βασικές, αλλά και δύσκολες σε ορισμό έννοιες όπως το συναίσθημα, η ηγεσία και η συναισθηματική νοημοσύνη, καθώς και κάποιες πτυχές αυτής όπως κατανόηση και ρύθμιση συναισθήματος.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αρχίζει το ερευνητικό μέρος της παρούσης εργασίας, όπου αναλύονται τα δεδομένα των ερωτηματολογίων. Από τα αποτελέσματα προέκυψε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση συσχετίστηκε θετικά με το θετικό συναίσθημα και αρνητικά με το αρνητικό. Συσχετίστηκε επίσης θετικά με τη χρήση και τη ρύθμιση του συναισθήματος και την προσωπική ευεξία. Η προσωπική ευεξία συσχετίστηκε θετικά με τη χρήση και τη ρύθμιση του συναισθήματος. Η συναισθηματική κατανόηση και η διαχείριση του συναισθήματος συσχετίστηκαν θετικά μεταξύ τους. Το θετικό συναίσθημα συσχετίστηκε οριακά στατιστικά σημαντικά με τη χρήση και τη ρύθμιση του συναισθήματος, όπως και το αρνητικό συναίσθημα (αρνητική συσχέτιση). Το είδος της σχολικής μονάδας και το θετικό συναίσθημα επηρέαζαν την επαγγελματική ικανοποίηση και την προσωπική ευεξία στο σύνολο του δείγματος.

Συμπέρασμα: Το θετικό συναίσθημα στην εργασία έχει μεγάλη σημασία για την επαγγελματική ικανοποίηση σε επίπεδο ηγεσίας στον εκπαιδευτικό χώρο. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί παράγοντα προσωπικής ευεξίας των διευθυντών. Οι διαφορές στο περιβάλλον άσκησης των καθηκόντων των διευθυντών επηρεάζουν τη συμβολή του θετικού συναισθήματος στη επαγγελματική ικανοποίηση.

Λέξεις κλειδιά: ηγέτης, συναισθηματική νοημοσύνη, θετικό και αρνητικό συναίσθημα, κατανόηση συναισθήματος, ρύθμιση συναισθήματος, εργασιακή ικανοποίηση, ευεξία.

## ABSTRACT

The aim of this study is to define whether emotional intelligence, and more specifically some of its skills, affects school directors during work. The research sample was 60 managers of first and second-grade education, who filled in a questionnaire of self-reference about recognizing, anticipating and regulation of emotions, the positive and negative emotion, job satisfaction and personal well-being.

During the first chapter, the author tries to specify several meanings that are basic and difficult to define, such as emotion, leadership, emotional intelligence, by the aspect of understanding and regulation of an emotion.

The second chapter contains the research part of this work, where the data of the above mentioned questionnaires are being analyzed. The results showed a positive correlation of professional satisfaction with a positive emotion and a negative correlation with the negative one. It was also positively correlated with the use and regulation of emotion and personal well-being. Personal well-being was positively correlated with the use and regulation of emotion. Emotional understanding and management were positively correlated with one another. The positive emotion was correlated with significant marginal stats about the use and adjustment of an emotion, and so was the negative emotion as well (negative correlation). The species of school units and positive emotions were the factors that affected the whole sample in terms of job satisfaction and personal well-being.

Conclusion: Positive emotions during work are of great significance in order to achieve job satisfaction in terms of leadership in the educational field. Emotional intelligence is a factor that affects personal well-being of a school director. Potential differences in the environment, in which managerial duties are performed, can affect the way that positive emotions contribute in professional satisfaction.

Keywords: Leader, emotional intelligence, positive and negative emotions, understanding of emotion, regulation of emotion, job satisfaction, well-being.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	6
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ.....	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
<b>1. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑ.....</b>	<b>11</b>
1.1. Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ.....	11
1.2. ΘΕΤΙΚΟ ΚΑΙ ΑΡΝΗΤΙΚΟ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑ.....	13
<b>2. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ.....</b>	<b>16</b>
2.1. ΟΡΙΣΜΟΙ.....	17
2.2. ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ.....	18
2.2.1. Το μοντέλο των Salovey & Mayer.....	18
2.2.2. Το μοντέλο του Bar-On.....	20
2.2.3. Το μοντέλο του Goleman.....	20
2.3. ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΥΕΞΙΑ (WELL-BEING).....	24
2.4. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑ - ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	25
2.5. ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΟΣ.....	29
2.6. ΡΥΘΜΙΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΟΣ.....	31
<b>3. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ.....</b>	<b>35</b>
3.1. ΗΓΕΣΙΑ.....	35
3.2. ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΑ ΕΥΦΥΟΥΣ ΗΓΕΤΗ.....	37
3.3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ.....	42
<b>4. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ- ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....</b>	<b>46</b>
4.1. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ.....	46
4.2. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ.....	46
4.3. Ο ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	47
4.4. ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ.....	48
4.4.1. Κλίμακα επαγγελματικής ικανοποίησης.....	48
4.4.2. Κλίμακα συναισθημάτων στην εργασία.....	48
4.4.3. Κλίμακα συναισθηματικής νοημοσύνης.....	49
4.4.4. Κλίμακα υποκειμενικής ευεξίας.....	49
4.4.5. Κλίμακα συναισθηματικής κατανόησης.....	50
4.4.6. Κλίμακα συναισθηματικής διαχείρισης.....	50
4.5. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	50
4.6. ΠΟΛΥΕΠΙΠΕΔΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	51
4.7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	51
4.7.1. Επαγωγική στατιστική.....	55
4.7.2. Πολυεπίπεδη ανάλυση.....	64
4.8. ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	66
4.8.1. Το φύλο.....	69
4.8.2. Η υπεροχή του θετικού συναισθήματος.....	70
4.8.3. Η σχολική μονάδα.....	71
4.9. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ – ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΈΡΕΥΝΑ.....	72
4.10. ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.....	73
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>74</b>
ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ.....	74
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ.....	76
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....</b>	<b>88</b>

## ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

<b>Πίνακας 1:</b>	<i>Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος</i>	52
<b>Πίνακας 2:</b>	<i>Εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος</i>	52
<b>Πίνακας 3:</b>	<i>Βαθμολογία των συμμετεχόντων στις κλίμακες και υποκλίμακες του ερευνητικού εργαλείου</i>	54
<b>Πίνακας 4:</b>	<i>Συγκριτική παρουσίαση των επιδόσεων στις υποκλίμακες του ερωτηματολογίου σε συνάρτηση με το φύλο</i>	55
<b>Πίνακας 5:</b>	<i>Συγκριτική παρουσίαση των επιδόσεων στις υποκλίμακες του ερωτηματολογίου σε συνάρτηση με την ηλικία</i>	56
<b>Πίνακας 6:</b>	<i>Συγκριτική παρουσίαση των επιδόσεων στις υποκλίμακες του ερωτηματολογίου σε συνάρτηση με τα χρόνια προϋπηρεσίας</i>	57
<b>Πίνακας 7:</b>	<i>Συγκριτική παρουσίαση των επιδόσεων στις υποκλίμακες του ερωτηματολογίου σε συνάρτηση με τη διευθυντική θέση εργασίας</i>	57
<b>Πίνακας 8:</b>	<i>Ανάλυση διακύμανσης( ANOVA), ανάλογα με τη σχολική μονάδα εργασίας</i>	58
<b>Πίνακας 8.1:</b>	<i>post-hoc ανάλυση για τις σχολικές μονάδες και το αρνητικό συναίσθημα</i>	59
<b>Πίνακας 9:</b>	<i>Συσχετίσεις κατά Pearson μεταξύ των υποκλιμάκων για το σύνολο του δείγματος</i>	60
<b>Πίνακας 10:</b>	<i>Συσχετίσεις κατά Pearson μεταξύ των υποκλιμάκων για τους διευθυντές</i>	61
<b>Πίνακας 11:</b>	<i>Συσχετίσεις κατά Pearson μεταξύ των υποκλιμάκων για τους υποδιευθυντές</i>	62
<b>Πίνακας 12:</b>	<i>Μοντέλα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης</i>	63
<b>Πίνακας 13:</b>	<i>Μοντέλα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης</i>	63
<b>Πίνακας 14:</b>	<i>Πολυεπίπεδη ανάλυση με εξαρτημένη μεταβλητή την επαγγελματική ικανοποίηση</i>	64
<b>Πίνακας 15:</b>	<i>Πολυεπίπεδη ανάλυση με εξαρτημένη μεταβλητή την προσωπική ευεξία</i>	64
<b>Πίνακας 16:</b>	<i>Περιγραφικά στατιστικά δεδομένα για επαγγελματική ικανοποίηση και προσωπική ευεξία, ανά σχολική μονάδα</i>	65
<b>Πίνακας 17:</b>	<i>Περιγραφικά στατιστικά δεδομένα για θετικό συναίσθημα ανά σχολική μονάδα</i>	65

## ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

<b>Γράφημα 1:</b>	<i>Θέση υπηρέτησης διευθυντών-υποδιευθυντών</i>	53
<b>Γράφημα 2:</b>	<i>Βασικές σπουδές συμμετεχόντων</i>	53
<b>Γράφημα 3:</b>	<i>Αριθμός παιδιών</i>	53
<b>Γράφημα 4:</b>	<i>Έδρα σχολικών μονάδων</i>	54
<b>Γράφημα 5:</b>	<i>Γραμμική συσχέτιση επαγγελματικής ικανοποίησης – θετικού συναισθήματος</i>	65



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο τέλος του 20ου αιώνα παρατηρήθηκε μια απaráμιλλη έξαρση μελετών για τα συναισθήματα, το έως τότε ανεξερεύνητο πεδίο, επειδή ο ρόλος των συναισθημάτων στο νοητικό επίπεδο είχε υποτιμηθεί από την αναγωγική προσέγγιση της επιστήμης. Μέχρι και πριν από περίπου τρεις δεκαετίες το IQ, δηλ. ο δείκτης ευφυΐας του ατόμου (η ικανότητα για λογική, επαγωγική ή μαθηματική σκέψη, μετρήσιμες κατηγορίες που είχαν συνδεθεί με αυτό που αντικειμενικά όλοι αναγνώριζαν ως «εξυπνάδα»), θεωρούνταν ως ο βασικός συντελεστής επιτυχίας στη ζωή. Πλήθος όμως στοιχείων από μελέτες και έρευνες ήδη από τη δεκαετία του 1970 υποδείκνυε πως οι μετρήσεις του IQ είναι μεν σημαντικές, αλλά μικρής προγνωστικής αξίας, εγγυώμενες κυρίως την ικανότητα του ατόμου να επιτύχει στο σχολείο (Wall, 2007). Όταν για την εκπλήρωση όμως των στόχων επιστρατεύεται η λογική σε συνδυασμό με την αγάπη ή ακόμα και το πάθος, η επιτυχία είναι μονόδρομος. Η εξυπνάδα αποκαλύπτει στο άτομο τις προεκτάσεις των ενεργειών του, έτσι ώστε να μην παρασύρεται άκριτα από το συναίσθημα. Και το συναίσθημα παρέχει το σωστό προσανατολισμό στις ενέργειες, ώστε να μεγιστοποιούνται τα αποτελέσματα σε όλα τα επίπεδα. Δε γινόταν λοιπόν να παραβλέψει κανείς το γεγονός ότι η επιτυχία στην επαγγελματική ή προσωπική ζωή κάποιου, δεν προβλεπόταν επιτυχημένα από τον δείκτη ευφυΐας του ατόμου.

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι τέτοιο που για να μπορέσει να επιβιώσει σήμερα ένας εργαζόμενος δεν είναι αρκετή μόνο η διανοητική υπεροχή του ή οι γνώσεις που έχουν αποκτηθεί μέσα από την εκπαίδευση. Οι προοπτικές ενός ατόμου για το μέλλον εξαρτώνται όλο και περισσότερο από τον όσο το δυνατόν πιο επιδέξιο χειρισμό του εαυτού του και των σχέσεων του (Μπρίνια, 2008).

Για πολλά χρόνια υπήρχε η εντύπωση ότι το συναίσθημα στον εργασιακό χώρο ήταν κάτι το αρνητικό. Η βίωση, αναγνώριση και εκδήλωση συναισθημάτων εθεωρείτο σημάδι αδυναμίας, φορέας σύγχυσης και απομάκρυνσης από το δρόμο του ορθολογισμού και άρα των σωστών αποφάσεων. Στις τελευταίες δεκαετίες όμως τα πράγματα άλλαξαν και αυτή η άποψη θεωρείται ξεπερασμένη (Lopes et al., 2006· Law et al., 2008· Jordan & Troth 2006). Τα συναισθήματα κάνουν την εμφάνισή τους και στους εργασιακούς χώρους. Με αυτή τη λογική, οι εργασιακοί χώροι μπορούν να χαρακτηριστούν σε μεγάλο βαθμό ως συναισθηματικοί χώροι. Είναι εύκολο να αγνοήσεις το συναίσθημα όταν δουλεύεις μόνος σου σε ένα γραφείο, είναι όμως αδύνατο να το κάνεις όταν δουλεύεις ως μέλος μιας ομάδας όπου είναι φυσικό να δημιουργούνται συγκρούσεις, διαξιφισμοί, ιδιαίτεροι δεσμοί, συμπάθειες και συμμαχίες. Τα εργασιακά συναισθήματα είναι θετικής ή αρνητικής υφής,



αποτελούν αναχαιτιστικό ή βοηθητικό παράγοντα στην επίτευξη της εργασίας και στις εργασιακές σχέσεις και χαρακτηρίζονται από τη μεγάλη τους ποικιλία (άγχος, ικανοποίηση, θυμός, ενθουσιασμός φθόνος, η ζήλια, η ανακούφιση, ελπίδα, χαρά, περηφάνια, αγάπη κ.α.). Έτσι φτάσαμε σήμερα να μιλάμε για συναισθηματική νοημοσύνη ή αλλιώς τη νοημοσύνη της καρδιάς. Η θεώρηση επομένως της υπό την κλασική έννοια νοημοσύνης (IQ) και της συναισθηματικής νοημοσύνης (EQ - Emotional Quadrant) ως έννοιες αλληλοαποκλειόμενες είναι λανθασμένη, αφού πρόκειται για έννοιες μάλλον αλληλοσυμπληρούμενες.

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης (emotional intelligence) έχει αναδειχτεί τα τελευταία περίπου 20 χρόνια σε ένα πεδίο εξαιρετικού ενδιαφέροντος τόσο για τον επιστημονικό κόσμο, όσο και για το ευρύ κοινό με πολλά βιβλία επιστημονικού αλλά και λαϊκού ενδιαφέροντος και άρθρα σε εφημερίδες και περιοδικά (Gibbs, 1995· Wigod, 1998). Μάλιστα έχει γραφτεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί τη σύγχρονη μόδα, αντιπροσωπεύει το νέο πνεύμα (Zeitgeist) της εποχής (Mayer et al., 2000<sup>a</sup>· Pfeiffer, 2001). Η μελέτη του επιστημονικού πεδίου της συναισθηματικής νοημοσύνης αρχικά ξεκίνησε μέσα στους κόλπους της ψυχολογίας, σήμερα όμως απασχολεί τους επιστήμονες στο χώρο της εκπαίδευσης, της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και άλλων επιστημονικών πεδίων. Πρόκειται για την ευφυή αντίληψη των συναισθημάτων. Σήμερα, η συναισθηματική νοημοσύνη αντιμετωπίζεται, ως μια έννοια με θετικές συνέπειες ή χρήσιμες πρακτικές εφαρμογές στο χώρο της εργασίας.

Ο επιχειρηματικός κόσμος άρχισε να αναγνωρίζει ότι το συναίσθημα μπορεί να λειτουργήσει ως πολύτιμη πηγή πληροφοριών που, αν αναγνωρισθεί και αξιοποιηθεί κατάλληλα, μπορεί να οδηγήσει σε θεαματικά αποτελέσματα και να βοηθήσει και στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Μεγάλο μέρος της ερευνητικής βιβλιογραφίας συγκλίνει στο γεγονός ότι η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει σημαντικότερο ρόλο στην επαγγελματική ανέλιξη και την απόδοση στην εργασία απ' ό,τι οι διανοητικές ικανότητες (Van Rooy & Viswesvaran, 2004). Η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να συλληφθεί σαν μια πολυδιάστατη έννοια, η οποία συμπεριλαμβάνει ένα σύνολο θετικών και αρνητικών συναισθημάτων μέσα από τα οποία οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη δουλειά τους (Davis and Newstrom, 1999).

Η ηγεσία και οι διαπροσωπικές σχέσεις παίζουν σημαντικό ρόλο στην οργανωσιακή επιτυχία, γι' αυτό και όσο ψηλότερα στην ιεραρχία βρίσκεται κάποιος, τόσο πιο σημαντικό είναι να κατέχει τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο ηγέτης σήμερα καλείται κατ' αρχάς να αντιληφθεί και στη συνέχεια να διαχειριστεί και να αξιοποιήσει με τον κατάλληλο τρόπο τα δικά του συναισθήματα. Τέτοιου είδους άνθρωποι αποφεύγουν τις

συναισθηματικές εκρήξεις και χαρακτηρίζονται από καλή διάθεση, επιμονή και είναι ψύχραιμοι σε όλες τις φάσεις της ζωής τους (Goleman, 1995). Κατόπιν, πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζεται, των υφισταμένων του, να κατανοεί το συναισθηματικό κλίμα και να συμμερίζεται τις συναισθηματικές ανησυχίες των υπαλλήλων του. Οι Wong and Law (2002) βρήκαν πως οι ηγέτες που αντιλαμβάνονταν τα συναισθήματα των υπαλλήλων με περισσότερη ακρίβεια είχαν πιο ευχαριστημένους υπαλλήλους.

Ο ρόλος του συναισθήματος στη διοίκηση των οργανισμών και η σημασία που έχει αποκτήσει η έκφραση και η διαχείριση των συναισθημάτων στο πεδίο της επαγγελματικής ικανοποίησης αποτέλεσαν το κίνητρο για τη συγγραφή της παρούσης εργασίας. Στόχος ήταν να μελετηθεί η σχέση ανάμεσα σε παραμέτρους της συναισθηματικής νοημοσύνης και στην επαγγελματική ικανοποίηση των διευθυντών σε σχολεία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, όπως και η σχέση του συναισθήματος στην εργασία με την προσωπική ευεξία στα ηγετικά κλιμάκια της εκπαίδευσης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>**

### **Θεωρητικό υπόβαθρο - Έννοιες**

#### **1. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑ**

Συναισθήματα. Όλοι τα έχουμε νιώσει, αλλά λίγοι μπορούν να περιγράψουν τι ακριβώς εννοούμε όταν μιλάμε γι' αυτά. Το συναίσθημα γεννιέται μαζί με τη γέννηση ενός ανθρώπου και πεθαίνει με το θάνατό του. Εξελίσσεται καθώς ο άνθρωπος αναπτύσσεται και μεταβάλλεται όταν ο άνθρωπος αλληλεπιδρά με το περιβάλλον γύρω του. Άλλωστε τα συναισθήματα αποκτούν νόημα μέσα από τις διαπροσωπικές σχέσεις και μέσω της επιτήδευσης και επεξεργασίας τους διαμορφώνουν προσδοκίες για τις μελλοντικές διαπροσωπικές επαφές (Denham, 1998). Επιδρούν στην αντιληπτική διαδικασία και οδηγούν σε αλλαγές στη συμπεριφορά, στην έκφραση του προσώπου και στη στάση του σώματος. Αν υπάρχει κάτι που μας δυσκολεύει στο συναίσθημα είναι η αδυναμία να δώσουμε ένα ακριβή ορισμό. Αυτό είναι λογικό αν λάβει κανείς υπόψη του τη γενική παραδοχή, ότι το συναίσθημα είναι πολύπλοκο, περίπλοκο και πολυδιάστατο λόγω της ποικιλίας των συναισθηματικών καταστάσεων που βιώνουν οι άνθρωποι.

Οι αρχαίοι Έλληνες Φιλόσοφοι είχαν αναφερθεί στο συναίσθημα. Ο Παρμενίδης, ο Περικλής, ο Ηράκλειτος, ο Σωκράτης κ.α. είχαν μιλήσει για τη σχέση των συναισθημάτων με την ηθική συμπεριφορά και τον ίδιο τον άνθρωπο. Ο Πλάτωνας ήταν ο πρώτος φιλόσοφος ο οποίος εξέφρασε μια ολοκληρωμένη θεωρία για τα συναισθήματα ενώ ο Αριστοτέλης αργότερα διετύπωσε μια πιο συστηματική προσέγγιση του περιεχομένου και του τρόπου έκφρασης των συναισθημάτων (Μαριδάκη-Κασσωτάκη, 2004).

Ο Δαρβίνος το 1872 τονίζει τη σημασία των συναισθημάτων στο βιβλίο του «Η έκφραση των συναισθημάτων στους ανθρώπους και στα ζώα», το οποίο επανεκδίδεται το 1998 από τον Paul Ekman (Καφέτσιος, 2003).

##### **1.1. Ο ορισμός των συναισθημάτων**

Μια απόπειρα απόδοσης ορισμού θα ήταν πως πρόκειται για την ψυχική κατάσταση που βιώνει το άτομο θετικά ή αρνητικά συναισθήματα ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες. Άλλωστε δεν υπάρχει ομοφωνία ανάμεσα στους διάφορους θεωρητικούς των συναισθημάτων. Η ρίζα της λέξης «συναίσθημα» (emotion, από το λατινικό *motere* που σημαίνει κινώ) υπονοεί ότι υπάρχει διάθεση για δράση, για κίνηση. Ως συναίσθημα ορίζεται

οτιδήποτε νιώθει ένα άτομο, όταν αξιολογεί ένα γεγονός με συγκεκριμένο τρόπο και συνήθως οδηγεί σε αλλαγές στον ανθρώπινο οργανισμό ή την συμπεριφορά. Έτσι, όλα τα συναισθήματα είναι ουσιαστικά προτροπές για δράση. Άρα τα συναισθήματα οδηγούν σε πράξεις τις οποίες μπορούμε να αντιληφθούμε (Goleman, 2001).

Ορισμένοι ερευνητές θεωρούν ως ανεξάρτητα συναισθήματα το ενδιαφέρον, τη χαρά, την έκπληξη, τη λύπη, το θυμό, την ντροπή άλλοι όμως αναφέρονται σε μικτές ψυχικές καταστάσεις όπως η αγάπη που περιλαμβάνει την χαρά και την αποδοχή, την φιλία που εμπεριέχει την αμοιβαιότητα χαράς και αποδοχής (Κακαβούλης, 1997).

Σύμφωνα με τον Russel (1991) «Είναι λανθασμένο να προσπαθούμε να βάλουμε τα συναισθήματα σε καλούπια και να τα ορίσουμε με αυστηρό τρόπο όπως την προσωπικότητα και την νοημοσύνη, γιατί το κάθε άτομο τα βιώνει και τα προσεγγίζει εντελώς διαφορετικά από τους υπόλοιπους». Επίσης τα συναισθήματα συνεπικουρούν τη λογική σκέψη, βοηθώντας τον εγκέφαλο να θέσει προτεραιότητες και έτσι να λάβει αποφάσεις την κατάλληλη στιγμή (Pinker, 1997). Ο όρος συναίσθημα αναφέρεται σε οτιδήποτε νιώθει το άτομο όταν αξιολογεί ένα γεγονός με συγκεκριμένο τρόπο και συνήθως συνοδεύεται από χαρακτηριστικές αλλαγές στη συμπεριφορά (Saarni, 2000). Ο Wierzbicka (1973) θεωρεί ότι τα συναισθήματα μας βοηθούν να κατηγοριοποιήσουμε τα διάφορα γεγονότα. Ένα γεγονός κρίνεται από ένα συγκεκριμένο συναίσθημα όταν το συγκρίνουμε με ένα ήδη υπάρχον, αποθηκευμένο στη μνήμη. Ο Siegel (1999) υποστήριξε, ότι τα συναισθήματα αποτελούν δυναμικές διαδικασίες, που δημιουργούνται μέσα στον εγκέφαλο, επηρεαζόμενες από κοινωνικές και αξιολογικές λειτουργίες, με στόχο την προετοιμασία του εγκεφάλου και του σώματος για δράση.

Σύμφωνα με τον Lazarus (1999), τα συναισθήματα ακολουθούν κανόνες και δεν είναι χαοτικά ή παράλογα. Υπάρχει κάποια λογική πίσω από την εμπειρία του κάθε συναισθήματος. Το είδος, η ποιότητα και η ένταση τους, αντικατοπτρίζουν τον τρόπο, με τον οποίο το κάθε άτομο ερμηνεύει τα γεγονότα, που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον του. Η έκφραση του συναισθήματος συνδέει ενδοπροσωπικές, βιολογικές διαδικασίες (ορμονικές, στρεσογόνες διαδικασίες που συνδέονται και με το ανοσοποιητικό σύστημα) με διαπροσωπικές διαδικασίες, σε ένα σύστημα αλληλεπίδρασης. Για παράδειγμα, ζευγάρια που είναι ικανοποιημένα από την σχέση τους εμφανίζουν πιο δυνατό ανοσοποιητικό σύστημα και πιο θετικά συναισθήματα (Καφέτσιος, 2003). Συνοπτικά, τα συναισθήματα είναι βιολογικές διαδικασίες, που ρυθμίζουν και τον εγκέφαλο και το σώμα, για να ανταποκριθεί σε εσωτερικές και εξωτερικές πληροφορίες, οι οποίες θα αξιολογηθούν υποκειμενικά (Dickman & Stanford-Blair, 2002).

Η φύση των συναισθημάτων εμπεριέχει πέντε βασικά χαρακτηριστικά:

1. τα ερεθίσματα που τα προκαλούν (εξωτερικές εικόνες, παραστάσεις)
2. οι αντιδράσεις του νευρικού συστήματος
3. οι μεταβολές στις φυσιολογικές λειτουργίες του οργανισμού (παλμός, πίεση του αίματος)
4. οι εξωτερικές αλλαγές του πρόσωπου (φωνή, συμπεριφορά) και
5. οι εμπειρίες του ατόμου ως αποτέλεσμα της βίωσης αυτών των συναισθημάτων.

Η ένταση, η διάρκεια και η ποιότητα είναι τρεις από τις βασικές ιδιότητες των συναισθημάτων. Η ένταση αφορά το βαθμό που αισθανόμαστε ένα συναίσθημα· αυτό μπορεί να είναι πολύ δυνατό, μέτριο ή ελάχιστο σε ένταση. Η διάρκεια αφορά το χρόνο που διαρκεί ένα συναίσθημα. Η ποιότητα αφορά το είδος της ψυχικής κατάστασης που δημιουργεί και αυτή διαχωρίζεται σε δύο είδη τα θετικά και ευχάριστα και τα αρνητικά και δυσάρεστα συναισθήματα που κυριαρχούν στην ζωή του ατόμου.

## **1.2. Θετικό και Αρνητικό Συναίσθημα**

Τα συναισθήματα μαζί με τις προσμίξεις και τις αποχρώσεις τους είναι εκατοντάδες, έτσι οι ειδικοί ταξινομήσαν τα συναισθήματα σε οικογένειες όπου η κάθε οικογένεια έχει ένα βασικό συναισθηματικό πυρήνα, απ' όπου προέρχονται τα συγγενικά της συναισθήματα στις διάφορες τους αποχρώσεις. Σύμφωνα με τον Goleman (1995) οι βασικές οικογένειες των συναισθημάτων είναι της χαράς, της θλίψης, του θυμού, της έκπληξης, του φόβου, της απόλαυσης, της αγάπης, της αποστροφής και της ντροπής. Υπάρχει όμως και η οικογένεια των συναισθημάτων για παράδειγμα στο συναίσθημα της αγάπης υπάρχει και η αποδοχή, η αφοσίωση, η τρυφερότητα· στο θυμό, ο εκνευρισμός, η οργή η εχθρότητα κ.α. δηλαδή μια ποικιλία συναισθημάτων με προσμίξεις και μεταλλάξεις. Βέβαια υπάρχουν και επιστήμονες όπως ο Lazarus (2000), που εναντιώνονται της άποψης ότι τα συναισθήματα θα πρέπει να ομαδοποιούνται σε μεγαλύτερες κατηγορίες. Αντίθετα θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως ξεχωριστές διαστάσεις. Υποστηρίζει μάλιστα ότι κάθε συναίσθημα είναι διαφορετικό και για αυτό το λόγο η μοναδική ποιότητά του χάνεται ή αλλοιώνεται, όταν τα συναισθήματα ομαδοποιούνται σε μεγαλύτερες κατηγορίες.

Τα συναισθήματα ταξινομούνται επίσης σε ατομικά, κοινωνικά, βιολογικά και ανώτερα. Ξεκινώντας από τα ατομικά συναισθήματα (αυτοσυναίσθηματα) που έχουν ως σημείο αναφοράς το ίδιο το άτομο και τι αισθάνεται μπορούμε να οδηγηθούμε στο θετικό ή αρνητικό αυτοσυναίσθημα. Τα κοινωνικά συναισθήματα έχουν ως πεδίο αναφοράς τον άλλον και τα συναισθήματα που δημιουργούνται μέσα από συναναστροφή αυτή. Πρόκειται για τις

διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ του ατόμου και των ανθρώπων που τον περιβάλλουν. Η επικοινωνία όταν είναι πραγματοποιήσιμη και εφικτή προκαλεί θετικά κοινωνικά συναισθήματα όπως: φιλία, αποδοχή, συμπάθεια αναγκαία για την ψυχική υγεία του ατόμου. Αντίθετα τα αρνητικά κοινωνικά συναισθήματα οδηγούν σε διάσπαση της ψυχικής ηρεμίας του ατόμου ωθώντας το στην οργή, το θυμό, την επιθετικότητα κ.α. Σχετικά με τα βιολογικά συναισθήματα που προκαλούνται στο άτομο αυτά έχουν σχέση με βιολογικές λειτουργίες όπως η δίψα, η πείνα, ο κορεσμός και τα συναισθήματα που προκαλούνται στο άτομο ως αποτέλεσμα αυτών. Τέλος τα ανώτερα συναισθήματα συνδέονται με ανώτερες γνωστικές καταστάσεις και τον κώδικα αξιών και χωρίζονται σε θεωρητικά, ηθικά, καλαισθητικά, θρησκευτικά, ανθρωπιστικά, εθνικά και πατριωτικά (Κακαβούλης, 1997).

Θετικό μπορεί να οριστεί το συναίσθημα που προκαλεί ψυχική (ίσως και σωματική) ευχαρίστηση στο άτομο και το κάνει να αισθάνεται καλά με τον εαυτό του και με το περιβάλλον του. Τα θετικά συναισθήματα μπορεί να αποτελέσουν πολύτιμο βοηθητικό εργαλείο για πολλούς ανθρώπους και να τους βοηθήσουν να ανταποκριθούν αποτελεσματικότερα στις απαιτήσεις του περιβάλλοντός τους. Επομένως ένα άτομο που χαρακτηρίζεται από θετικά συναισθήματα, θα είναι σε γενικές γραμμές πιο αισιόδοξο για το μέλλον του και ενδεχομένως λιγότερο αυστηρό στις κρίσεις του εαυτού του, με αποτέλεσμα να έχει μια γενική ευεξία και καθαρότητα στη σκέψη του. Αυτό βοηθάει στο να επιτευχθούν πιο εύκολα οι στόχοι του, αφού το άτομο προσπαθεί να τους επιτύχει ακόμη και σε αντίξοες συνθήκες, σε αντίθεση με ένα άτομο που χαρακτηρίζεται από αρνητικά συναισθήματα και τελικά εγκαταλείπει την προσπάθεια. Επίσης, το αισιόδοξο άτομο έχει την ικανότητα να αναπτύσσει πιο πολλές και ποιοτικά καλύτερες σχέσεις με τους γύρω του, κοινωνικοποιείται πιο εύκολα και προσαρμόζεται πιο εύκολα σε νέα περιβάλλοντα, σε σχέση με κάποιον που βιώνει αρνητικά συναισθήματα.

Η σημασία των θετικών συναισθημάτων και ο ρόλος που αυτά διαδραματίζουν στην εργασιακή ζωή είναι αναμφισβήτητη. Η Fredrickson (2000) υποστηρίζει ότι τα θετικά συναισθήματα πέρα από τα όποια οφέλη παρουσιάζουν σε ατομικό επίπεδο, μπορούν να συμβάλουν και στην αποτελεσματικότερη λειτουργία των οργανισμών. Τα άτομα που βιώνουν θετικά συναισθήματα, μεταδίδουν το αίσθημα αυτό και στα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού, διευκολύνοντας έτσι την αποδοτικότερη λειτουργία των οργανισμών, οδηγώντας τους προς μεγαλύτερους αναπτυξιακούς ρυθμούς. Επιπλέον οι Staw et al. (1994) σε έρευνες τους σχετικές με τα θετικά συναισθήματα κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα άτομα που καταλαμβάνονται από θετικά συναισθήματα, έχουν την τάση να αξιολογούν ευνοϊκότερα, έχουν καλύτερες αξιολογήσεις από τους προϊσταμένους τους και υψηλότερες αμοιβές. Επίσης

εισπράττουν μεγαλύτερη κοινωνική υποστήριξη τόσο από τους συναδέλφους, όσο και από τους προϊστάμενους τους. Η Locke και Latham, (1990) υποστηρίζουν ότι τα θετικά συναισθήματα που βιώνει ένα άτομο, έχουν άμεσο αντίκτυπο στην απόδοση του. Τα αισιόδοξα άτομα τείνουν να θέτουν πιο δύσκολους προσωπικούς στόχους και να αποδέχονται τις όποιες προκλήσεις παρουσιάζονται στο εργασιακό τους χώρο. Η στάση αυτή συνεπάγεται υψηλότερη απόδοση.

Τα αρνητικά συναισθήματα, σε αντίθεση με τα θετικά, μπορεί να αποφέρουν καταστροφικές επιπτώσεις στον εργασιακό χώρο. Μελέτες αναφέρουν ότι η αρνητική διάθεση των εργαζομένων μπορεί να διαταράξει τις σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου, μειώνοντας έτσι την παραγωγικότητα, καθώς και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Judge, 1992).

## 2. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

*«Είναι μόνο η καρδιά που μπορεί να δει τα αληθή, η ουσία δεν είναι ορατή στο γυμνό μάτι»  
Antoine de Saint - Exupery*

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ) ή Συναισθηματική Ευφυΐα έχει γίνει πολύ δημοφιλής, τόσο στο επιστημονικό, όσο και στο ευρύ κοινό και αποτελεί πεδίο έρευνας τα τελευταία 15 χρόνια. Ο όρος εισήχθηκε το 1990 από τους Salovey & Mayer ως ένας τύπος νοημοσύνης που εμπεριείχε δεξιότητες επεξεργασίας πληροφοριών συναισθηματικής φύσης. Κυρίως όμως, τα βιβλία του Daniel Goleman (1995, 1998) ήταν αυτά που έκαναν την έννοια γνωστή και έλκυσαν το ενδιαφέρον του επιστημονικού και επιχειρηματικού κόσμου.

Η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης αναδύθηκε κυρίως σε αντιπαράθεση με την επικρατούσα πλέον τάση της Γενικής Νοημοσύνης στον επιστημονικό χώρο της ψυχολογίας. Η έννοια της Γενικής Νοημοσύνης έχει επικρατήσει κατά τα τελευταία εκατό περίπου χρόνια στο πεδίο της ψυχολογικής έρευνας και ως εκ τούτου έχει να επιδείξει αρκετά δείγματα γραφής αναφορικά με την ικανότητά της να λειτουργεί ως καθοριστικός παράγοντας πρόβλεψης της ακαδημαϊκής και επαγγελματικής επιτυχίας ενός ατόμου (Matarazzo, 1972· Ree & Earles, 1992). Από την άλλη όμως μια σημαντική ομάδα ερευνητών (Bar-On, 1997· Cooper & Sawaf, 1997· Goleman, 1995· Salovey & Mayer, 1990) έχουν αμφισβητήσει αυτή την ικανότητα πρόβλεψης που έχει αποδοθεί στη ΓΝ θεωρώντας την ανεπαρκή για την πρόβλεψη συγκεκριμένων παραμέτρων της ανθρώπινης ζωής και δραστηριότητας όπως της επιτυχίας στην εργασία, του έλεγχου των συναισθημάτων και των κοινωνικών ικανοτήτων. Γι αυτό το λόγο άρχισαν να αναζητούν εναλλακτικούς τρόπους για να κατανοήσουν ολόπλευρα τη νοημοσύνη του ανθρώπου (Hunter & Hunter, 1984· Salovey & Mayer, 1990· Goleman 1995· Sternberg, 1996 · Bar-On, 1997· Cooper & Sawaf, 1997).

Μπορεί η πλατιά δημοσιότητα που απέκτησε η συναισθηματική νοημοσύνη να οφείλεται στον Goleman, όμως η διαμόρφωσή της ως επιστημονική έννοια ξεκίνησε αρκετά παλαιότερα. Όπως αναφέρει ο Mikolajczak (2009) η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης αναφέρεται αρχικά σε ένα βιβλίο της Van Ghent (1961)<sup>1</sup>, η οποία κάνει λόγο για τους χαρακτήρες του μυθιστορήματος «Υπερηφάνεια και Προκατάληψη» που κατέχουν αυτή

---

<sup>1</sup> Van Ghent: *The English Novel: Form and Function*: “[...] In this conception of the moral life, Jane Austen shows herself the closest kin to Henry James in the tradition of the English novel; for by James, also, the moral life was located in **emotional intelligence**, and he too limited himself to observation of its workings in the narrow area of sophisticated civilization...”



την ποιότητα. Ακολουθεί ένα άρθρο του Γερμανού ψυχολόγου Leuner (1966), ο οποίος ασχολήθηκε με τις μητέρες που ένιωθαν δυσαρέσκεια επειδή αναγκάζονταν να μένουν στο σπίτι για να μεγαλώνουν τα παιδιά τους και αναφέρθηκε στο πρόβλημα αυτό ως έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης. Η πρώτη ακαδημαϊκή αναφορά στον όρο συναισθηματική νοημοσύνη στην αγγλική γλώσσα γίνεται το 1985 και αποδίδεται σε ένα αμερικανό μεταπτυχιακό φοιτητή, τον Leon Payne, ο οποίος συμπεριέλαβε τον όρο αυτό στον τίτλο της διδακτορικής διατριβής του (Payne, 1983/86).

## 2.1. Ορισμοί

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει τις ρίζες της πολύ βαθιά στο χρόνο, στην έννοια της κοινωνικής νοημοσύνης που εισήγαγε ο Thorndike (1920). Την όρισε ως την ικανότητα που έχει κανείς να καταλαβαίνει τους άνδρες και τις γυναίκες, τα αγόρια και τα κορίτσια, και να χειρίζεται με σοφία τις ανθρώπινες σχέσεις. 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. Διάφορες άλλες προτάσεις προσπαθούν να συμπληρώσουν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως για παράδειγμα η έννοια του Gardner (1983) για τη *διαπροσωπική* και *ενδοατομική νοημοσύνη*. Η πρώτη αναφέρεται στη σωστή αντίληψη των συναισθημάτων και των επιθυμιών των άλλων και η δεύτερη αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να έχει πρόσβαση στα συναισθήματά του (Gardner, 1993). Επίσης σημαντικές είναι και οι έννοιες του Sternberg (1993) για τη *δημιουργική* και *πρακτική νοημοσύνη* (Βουτυρά, 2009). Ένας άλλος, πρόσφατος ορισμός των Cooper και Orioli (2005) 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-Pons (2000) 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 περιβάλλοντός του. Ο T. Sparrow (Teng et al., 2002) πιστεύει για τον 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». Σύμφωνα με τον Goleman (1998) η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως η ικανότητα του ατόμου να

ελέγχει και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα και τα συναισθήματα των άλλων, έτσι ώστε να τα αξιοποιεί προκειμένου να κατευθύνει τη σκέψη και τη δράση του.

## **2.2. Μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης**

Η ποικιλομορφία το πεδίου της συναισθηματικής νοημοσύνης είχε σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία διαφόρων ορισμών και τρόπων αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης, ανάλογα με το μέρος της ανθρώπινης φύσης που επηρεάζει (γνωστικό, δυναμικό, προσωπικότητα, συμπεριφορά) ή ανάλογα με το κοινωνικό πλαίσιο εφαρμογής της (οικογένεια, σχολείο, εργασιακό περιβάλλον, ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον) (Πλατσίδου, 2004). Επιπλέον οι ορισμοί ποικίλουν ανάλογα με το πώς ο κάθε θεωρητικός ορίζει τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης.

Σήμερα έχουν επικρατήσει τρία κυρίως μοντέλα για τη ΣΝ (Spielberger, 2004), γι' αυτό και πιο συγκεκριμένα θα μας απασχολήσουν οι ορισμοί που δίνουν οι Salovey & Mayer, ο Bar-On και ο Goleman.

### ***2.2.1. Το μοντέλο των Salovey & Mayer***

Το μοντέλο των Salovey & Mayer (1997) το οποίο ορίζει τη ΣΝ ως την ικανότητα αντίληψης, κατανόησης και χειρισμού των συναισθημάτων για τη διευκόλυνση (facilitation) της σκέψης. Για τους Salovey & Mayer η ΣΝ αποτελεί το σύνολο των δεξιοτήτων οι οποίες καθορίζουν τη διακύμανση της ακρίβειας στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται και κατανοούν τα συναισθήματά τους. Ορίζεται η ΣΝ ως η ικανότητα αντίληψης, κατανόησης και χειρισμού των συναισθημάτων για τη διευκόλυνση (facilitation) της σκέψης.

«Η ΣΝ παριστά την ικανότητα της αντίληψης, εκτίμησης και έκφρασης των συναισθημάτων κατά τρόπο ακριβή και προσαρμοστικό. Η ΣΝ είναι η ικανότητα να κατανοείς τα συναισθήματα και τη γνώση για τα συναισθήματα, η ικανότητα να αποκτάς πρόσβαση και να δημιουργείς συναισθήματα όταν αυτά διευκολύνουν τις γνωστικές λειτουργίες και τις λειτουργίες προσαρμογής, και τέλος η ικανότητα να ρυθμίζεις τα συναισθήματα στον εαυτό σου και στους άλλους.» (Mayer & Salovey, 1997).

Με άλλα λόγια η ΣΝ αναφέρεται στην ικανότητα επεξεργασίας πληροφοριών προερχόμενων από τα συναισθήματα και η χρησιμοποίησή τους για την καθοδήγηση της δράσης σε περιστάσεις που απαιτούν ενεργοποίηση του γνωστικού συστήματος. Το μοντέλο των Mayer & Salovey η ΣΝ διακρίνεται σε τέσσερις κλάδους (Salovey et al., 2002):

1. **Αναγνώριση & Έκφραση των Συναισθημάτων:** η ικανότητα κάποιου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα, τόσο τα δικά του, όσο και των άλλων, που αποτυπώνονται στις εκφράσεις του προσώπου, τον τόνο της φωνής, τα έργα τέχνης κ.α.
2. **Αφομοίωση των Συναισθημάτων στη Σκέψη-Συναισθηματική Διαχείριση της Σκέψης:** να μπορεί κάποιος να χρησιμοποιεί τα κατάλληλα συναισθήματα που τροφοδοτούν τη σκέψη και να μπορεί να αναλογίζεται με βάση αυτά. Αφορά στην ικανότητα επεξεργασίας συναισθηματικών πληροφοριών (π.χ. «σήμερα είμαι χαρούμενος») η οποία επηρεάζει αναλόγως τη γνωστική κατάσταση του ατόμου (π.χ. «νιώθω ότι είμαι επαρκής ή ικανός»), εμπλουτίζοντας έτσι τη διαδικασία της σκέψης.
3. **Κατανόηση και Ανάλυση των Συναισθημάτων:** ικανότητα κατανόησης σύνθετων συναισθημάτων και αλυσιδωτών συναισθηματικών αντιδράσεων, πώς δηλαδή, ένα συναίσθημα πυροδοτεί κάποιο άλλο. Για να συμβεί αυτό συντελείται μια γνωστική επεξεργασία των συναισθημάτων. Η ικανότητα αυτή διευκολύνει πολύ την κατανόηση των διαπροσωπικών σχέσεων.
4. **Συναισθηματική Διαχείριση:** ικανότητα διαχείρισης τόσο των προσωπικών συναισθημάτων, όσο και των άλλων ανθρώπων, με τρόπο ώστε να αντιλαμβάνεται κανείς τι κρύβει πίσω του ένα συναίσθημα και να βρίσκει τους πιο κατάλληλους κάθε φορά τρόπους για την αντιμετώπιση συναισθημάτων όπως ο φόβος, η ανησυχία, ο θυμός, η θλίψη.

Ορίζεται επομένως ως *μοντέλο δεξιοτήτων* και απηχεί στις απόψεις για τη ΣΝ ως σύνολο δεξιοτήτων (abilities-cognitive abilities) άμεσα σχετιζόμενων με το γνωστικό σύστημα. Η ΣΝ ορίζεται ως η ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει, επεξεργάζεται και χειρίζεται πληροφορίες συναισθηματικής φύσεως. Με βάση το δεδομένο αυτό η ΣΝ αξιολογείται και μετριέται στη βάση αντικειμενικών δοκιμών με ορθές και λανθασμένες απαντήσεις. Τα άλλα μοντέλα (Bar-On, 1997· Goleman, 1995) ανήκουν στην κατηγορία των *μικτών μοντέλων* (mixed models) σύμφωνα με τα οποία η ΣΝ αποτελεί σύνθεση των χαρακτηριστικών (traits) της προσωπικότητας-του χαρακτήρα του ατόμου και μετριέται με τεστ αυτοαναφοράς.

### **2.2.2. Το μοντέλο του Bar-On**

Το μοντέλο του Bar-On (1997). Βασίζεται στην εργασία του για το συναισθηματικό πηλίκιο και ονομάζεται μοντέλο χαρακτηριστικών της προσωπικότητας. Αποτελεί μια σύζευξη συναισθηματικών και κοινωνικών γνώσεων και ικανοτήτων που επηρεάζουν την «έξυπνη» (intelligent) συμπεριφορά. Αυτές επηρεάζουν τη γενική ικανότητα των ατόμων στο να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις. Ο Reuven Bar-On διαχωρίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη από τις γνωστικές δεξιότητες και ορίζει τη *συναισθηματική-κοινωνική νοημοσύνη (ΣΚΝ)*:

«...ως μια διαθεματική περιοχή από συσχετιζόμενες συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες, δεξιότητες και παράγοντες που καθορίζουν πόσο αποτελεσματικά κατανοούμε τον εαυτό μας, εκφραζόμαστε κατανοούμε τους άλλους και συσχετιζόμαστε μαζί τους και ανταποκρινόμαστε στις καθημερινές ανάγκες» (Bar-On, 1997).

### **2.2.3. Το μοντέλο του Goleman**

Το μοντέλο του Goleman (1995) το οποίο βλέπει τη ΣΝ ως μια σειρά από ικανότητες και δεξιότητες που καθοδηγούν την αποτελεσματική (managerial) συμπεριφορά. Ο Daniel Goleman (1995) ορίζει την συναισθηματική νοημοσύνη ως μια δεξιότητα-ικανότητα (competence) η οποία παρέχει στο άτομο τη δυνατότητα να αναγνωρίζει, κατανοεί και χρησιμοποιεί πληροφορίες συναισθηματικής φύσεως (οι οποίες αναφέρονται στον εαυτό του ή στους άλλους) με τρόπο ώστε να οδηγείται σε αποτελεσματική (managerial) συμπεριφορά ή και εξαιρετική επίδοση. Σύμφωνα με τον Goleman (1995) *συναισθηματική νοημοσύνη* είναι:

«Η ικανότητα να ελέγχεις τις επιθυμίες σου και να καθυστερείς την ικανοποίησή τους, να ρυθμίζεις τις διαθέσεις των άλλων, να απομονώνεις το συναίσθημα από τη σκέψη, να μπαίνεις στη θέση του άλλου και να ελπίζεις. Επίσης, να έχεις μια σειρά από ικανότητες όπως αυτοέλεγχος, επιμονή, ζήλος καθώς και την ικανότητα να παρασύρεις τους άλλους προσφέροντας κίνητρα».[...]«...όλες αυτές οι δεξιότητες συνοψίζονται από μια λέξη ίσως κάπως «παλιομοδίτικη»: το χαρακτήρα.»

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 έρμαιό 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 τι αισθάνονται οι άλλοι και να μπορεί να χειρίζεται αποτελεσματικά τις σχέσεις μαζί τους». Η Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει ως κύρια σημαντικά στοιχεία τις πέντε διαστάσεις. Κάθε μία από αυτές τις πέντε διαστάσεις

υποδιαιρείται σε συναισθηματικές ικανότητες που μπορούμε να αναπτύξουμε και να χρησιμοποιήσουμε στον εργασιακό χώρο. Οι τρεις πρώτες διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (αυτοεπίγνωση, αυτορύθμιση και παρακίνηση) σχετίζονται με τον εαυτό μας, ενώ οι δύο τελευταίες (ενσυναίσθηση και κοινωνικές δεξιότητες) με τις σχέσεις μας με τους άλλους (Goleman, 1995).

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΟΡΙΣΜΟΙ	ΒΑΣΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ
<b>ΑΥΤΟΕΠΙΓΝΩΣΗ</b>	Ικανότητα να κατανοούμε τα συναισθήματά μας καθώς, και τα ισχυρά και ασθενή σημεία μας.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Επίγνωση των συναισθημάτων μας</li> <li>▪ Ακριβής αυτο - αξιολόγηση</li> <li>▪ Αυτο-πεποίθηση</li> </ul>
<b>ΑΥΤΟ - ΡΥΘΜΙΣΗ</b>	Ικανότητα να διαχειριζόμαστε τις εσωτερικές καταστάσεις, τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις μας.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Αυτοέλεγχος</li> <li>▪ Αξιοπιστία</li> <li>▪ Ακεραιότητα</li> <li>▪ Ευσυνειδησία</li> <li>▪ Προσαρμοστικότητα - Καινοτομία</li> </ul>
<b>ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ</b>	Ικανότητα να ωθούμε - κινητοποιούμε τον εαυτό μας για την επίτευξη στόχων με επιμονή και διάρκεια.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Επιθυμία επίτευξης στόχων</li> <li>▪ Δέσμευση - Επιμονή</li> <li>▪ Πρωτοβουλία</li> <li>▪ Αισιοδοξία</li> </ul>
<b>ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ</b>	Ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων ανθρώπων και να συμπεριφερόμαστε ανάλογα.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Κατανόηση των άλλων</li> <li>▪ Εξυπηρέτηση «πελατών»</li> <li>▪ Ανάπτυξη των άλλων</li> <li>▪ Πολιτική αντίληψη</li> <li>▪ Άνεση στη διαφορετικότητα</li> </ul>
<b>ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ</b>	Ικανότητα να επικοινωνούμε με άλλους ανθρώπους, να δημιουργούμε σχέσεις και να προκαλούμε στους άλλους ό,τι αντιδράσεις θέλουμε.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Επιρροή</li> <li>▪ Ηγεσία.</li> <li>▪ Επικοινωνία .</li> <li>▪ Ανάπτυξη σχέσεων</li> <li>▪ Ομαδική συνεργασία</li> <li>▪ Χειρισμός διαφωνιών</li> <li>▪ Χειρισμός αλλαγών</li> </ul>

- 1) **Αυτοεπίγνωση** (Self-Awareness): είναι μια από τις βασικές συναισθηματικές ικανότητες που σημαίνει ότι είναι κανείς σε θέση να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και να τα ονομάζει, να αναγνωρίζει τις σκέψεις και τις ανάγκες του, καθώς και τα δυνατά και αδύνατα σημεία του. Οι τρεις ικανότητες που απορρέουν από αυτή τη διάσταση είναι η επίγνωση των συναισθημάτων, δηλαδή να είναι κάποιος σε θέση να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του, τις επιπτώσεις και τα αποτελέσματά τους. Εν συνεχεία να κάνει μια ακριβή αυτοαξιολόγηση, να γνωρίζει δηλαδή τα ισχυρά σημεία και τα όρια του και τέλος να διαθέτει αυτοπεποίθηση ώστε να είναι σίγουρος για την αξία και τις ικανότητες του. Η ιδέα ότι η γνώση του εαυτού μας αποτελεί σημαντικό στοιχείο της προσωπικής μας

ανάπτυξης και ευημερίας έχει τις ρίζες της στους αρχαίους χρόνους, όπου εκφράστηκε από τον Πλάτωνα με το γνωστό «γνώθι σ' εαυτόν» («Πρωταγόρας», 343β).

- 2) **Αυτορύθμιση** (Self-regulation): Σημαντική είναι η αποκρυπτογράφηση των συναισθημάτων. Οι πεποιθήσεις έχουν θεμελιώδη επίδραση στον τρόπο δράσης μας. Επιπλέον, είναι πολύ σημαντικό να ασχοληθούμε ουσιαστικά με συναισθήματα όπως ο θυμός, φόβος, άγχος και θλίψη. Να μάθουμε πώς να ηρεμούμε τον εαυτό μας όταν διαταράσσεται. Είναι η ικανότητά μας να διαχειριζόμαστε την εσωτερική μας κατάσταση, τις παρορμήσεις μας και τα προσωπικά μας αποθέματα. Ο αυτοέλεγχος επιτυγχάνεται με την αυτορύθμιση (χειρισμός διασπαστικών συναισθημάτων και παρορμήσεων), την αξιοπιστία (διατήρηση τιμιότητας και ακεραιότητας), την ευσυνειδησία (να αναλαμβάνει κανείς την ευθύνη για την προσωπική του επίδοση), την προσαρμοστικότητα (ευελιξία στο χειρισμό των αλλαγών) και την καινοτομία (να αισθάνεται κανείς άνετα και να είναι ανοιχτός σε πρωτοποριακές ιδέες, προσεγγίσεις και νέες πληροφορίες).
- 3) **Παρακίνηση ή κίνητρα συμπεριφοράς** (Self-motivation): είναι βασικό να χρησιμοποιούμε τις βαθύτερες προτιμήσεις μας και να κινούμαστε προς την εκπλήρωση των στόχων μας με δέσμευση (ευθυγράμμιση με τους στόχους της ομάδας ή του οργανισμού), με πρωτοβουλία (ετοιμότητα για δράση μόλις εμφανιστεί η ευκαιρία) και τέλος με αισιοδοξία, με επιμονή δηλαδή στην επιδίωξη στόχων παρά τις τυχόν αποτυχίες και ματαιώσεις.
- 4) **Ενσυναίσθηση** (Empathy): για να μπορεί να ενεργεί κανείς κατάλληλα απαιτείται η κατανόηση των συναισθημάτων και της άποψης των άλλων, όπως και το ενεργό ενδιαφέρον για τις ανησυχίες τους. Πρέπει επίσης να προσανατολίζεται στην παροχή υπηρεσιών (πρόβλεψη, αναγνώριση των αναγκών των πελατών και ικανοποίηση τους), να στοχεύει στην ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων (αίσθηση του τι έχουν οι άλλοι ανάγκη για να αναπτυχθούν και ενίσχυση των δυνατοτήτων τους). Και να χειρίζεται με σωστό τρόπο τη διαφορετικότητα, να δημιουργεί και να καλλιεργεί δηλαδή ευκαιρίες σε διαφορετικά είδη ανθρώπων. Επιπλέον πρέπει να διαθέτει πολιτική αντίληψη, δηλαδή να αναγνωρίζει τις συναισθηματικές τάσεις μιας ομάδας και να ενδυναμώνει τις σχέσεις.
- 5) **Κοινωνικές Δεξιότητες** (Social Skills): Είναι η ικανότητα ενός ατόμου να δημιουργεί σχέσεις και να επηρεάζει άλλους ανθρώπους. Η ικανότητα δηλαδή να προκαλεί κανείς στους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει μέσω της άσκησης αποτελεσματικών μεθόδων

πειθούς (επιρροή), της έκφρασης σαφών και πειστικών μηνυμάτων (επικοινωνία), της έμπνευσης και καθοδήγησης ομάδων και ανθρώπων (ηγεσία), της καταλυτικής δράσης όσον αφορά την αλλαγή, της διαπραγμάτευσης και επίλυσης των διαφωνιών, της καλλιέργειας λειτουργικών σχέσεων που συμβάλλουν στην επίτευξη στόχων και τέλος στην δημιουργία συνοχής στην ομάδα προς επίτευξη συλλογικών στόχων.

Η ΣΝ επομένως είναι μια έννοια σαφώς επηρεασμένη από την «κοινωνική νοημοσύνη» του Thorndike (1920), την «προσωπική νοημοσύνη» των Salovey & Mayer (1990), την «ενδοπροσωπική» και «διαπροσωπική» νοημοσύνη του Gardner (1993) και την «νοημοσύνη της επιτυχίας» του Sternberg (1999). Καλύπτει, επομένως, μια σειρά από παραμέτρους, όπως την ικανότητα να κινητοποιούμαστε και να εμμένουμε παρά τις αντιξοότητες και τις απογοητεύσεις, τον έλεγχο των ορμών μας και την ικανότητά μας να αναβάλουμε μια ικανοποίηση, την ενσυναίσθηση, την ικανότητα να ρυθμίζουμε τη διάθεσή μας, την ανάπτυξη στρατηγικών για την επίλυση προβλημάτων της καθημερινής ζωής, την αυτοκυριαρχία, την αποτελεσματική επικοινωνία κ.α. Είναι ένα είδος νοημοσύνης, αφού ενέχει μια γνωστική διεργασία και αποτελεί μια χρήσιμη ικανότητα, η οποία μας βοηθάει να διαχειριστούμε το περιβάλλον μας για να φθάσουμε στους στόχους μας, διατηρώντας παράλληλα σε μια ισορροπία την ψυχική μας γαλήνη, καθώς και τις σχέσεις μας με τους άλλους ανθρώπους.

Υπάρχουν τέσσερα πεδία, τα οποία εμπεριέχονται στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης όπου μοιράζονται και τα τρία μοντέλα. Αυτά τα πεδία είναι η αυτεπίγνωση, η αυτοδιαχείριση, η κοινωνική επίγνωση και η κοινωνική διαχείριση των σχέσεων, αν και κάθε μοντέλο χρησιμοποιεί λίγο διαφορετικές λέξεις για να περιγράψει τα πεδία. Έχουν αναπτυχθεί διάφορα εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Κάθε εργαλείο προέρχεται από διαφορετικούς τρόπους κατανόησης και επεξήγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ειδικά, τα εργαλεία βασίζονται στα διαφορετικά μοντέλα και ποικίλλουν αρκετά όσον αφορά στην αξιοπιστία και την εγκυρότητα. Οι ορισμοί της συναισθηματικής νοημοσύνης δείχνουν τη βελτίωση της έννοιας καθώς εξελίσσεται. Ο ορισμός που δόθηκε από τον Goleman το 2001 είναι ο πλέον ακριβής.

### **Ορισμοί της συναισθηματικής νοημοσύνης**

Η ικανότητα αναγνώρισης των συναισθημάτων εαυτού και των άλλων, για έλεγχο του εαυτού και για τη διαχείριση των συναισθημάτων του εαυτού μας και των σχέσεών μας (Goleman, 1995).
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Η ικανότητα αντίληψης και έκφρασης συναισθημάτων, αφομοίωσης των συναισθημάτων στη σκέψη, κατανόησης και αιτίασης των συναισθημάτων, καθώς και ρύθμισης των συναισθημάτων εαυτού και των άλλων (Mayer et al. 2000).

Η ικανότητα αναγνώρισης και ρύθμισης των συναισθημάτων εαυτού και των άλλων (Cherniss&Goleman, 2001).

### 2.3. Προσωπική Ευεξία (Well-being)

Η έρευνα για την ευεξία άνθισε τις τελευταίες δεκαετίες (Diener et al., 1999· Kahneman et al., 1999). Προσωπική ή υποκειμενική ευεξία (Personal/ Subjective Well-being – PWB/ SWB) εμφανίστηκε σαν όρος στα τέλη της δεκαετίας 1950 μέσα σε μια έρευνα για χρήσιμους δείκτες που μπορούν να ελέγχουν τις κοινωνικές αλλαγές και να βελτιώσουν την κοινωνική πολιτική (Land, 1975). Ο όρος πολλές φορές συγχέεται και χρησιμοποιείται ως συνώνυμο της ευτυχίας και της ικανοποίησης.

Η αίσθηση της ευτυχίας, της ευημερίας και της ευεξίας συνδέθηκε από πολλούς ερευνητές με τον αρχαιοελληνικό όρο *ευδαιμονία*, αφού η προσωπική ευτυχία εξαρτάται από τη δέσμευση ενός ανθρώπου να ζήσει μια ζωή γεμάτη νόημα και σκοπό (Baumeister, 1991· Dykman, 1998· Wong & Fry, 1998). Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη στα *Πολιτικά*<sup>2</sup> η *ευδαιμονία* είναι το υπέρτατο αγαθό για το άτομο. Είναι όμως και ένα αγαθό που δεν χαρίζεται, αλλά ο άνθρωπος με τις δικές του επιλογές και ενέργειες μπορεί να το κατακτήσει. Με αυτό τον τρόπο φτάνει στο σημείο να νιώθει ότι η ζωή του έχει σκοπό, ότι είναι αισιόδοξος για το μέλλον, ότι είναι ικανός και αποδοτικός στις δραστηριότητες που είναι σημαντικές γι' αυτόν, στις διαπροσωπικές του σχέσεις παίρνει αμοιβή και στήριξη για ό,τι κι αν αποφασίσει να κάνει, ότι συνεισφέρει με όλες του τις δυνάμεις για την ευημερία των άλλων, νιώθει ολοκληρωμένος γιατί είναι καλός και ενάρετος άνθρωπος.

Στο λεξικό *Psychologie* του Werner Fröhlich (2002), ορίζεται η ευεξία και συγκεκριμένα η προσωπική ευεξία ως «η ευχάριστη κατάσταση της ισορροπίας, της υγείας και της ικανοποίησης». Οι Diener et al. (1999) την ορίζουν σαν μια «[...] ευρεία κατηγορία φαινομένων που περιλαμβάνουν ανθρώπινες συναισθηματικές αντιδράσεις και γενικευμένες απόψεις για την ικανοποίηση από τη ζωή».

- 
- 2 - Αριστοτέλους (Πολιτικά, 1328 a 37): «[...] ἐπεὶ δ' ἐστὶν εὐδαιμονία τὸ ἄριστον, αὕτη δὲ ἀρετῆς ἐνέργεια καὶ χρῆσις τις τέλειος» (Επειδή η ευδαιμονία είναι ὑψιστο αγαθό και αυτή αποκτάται με τη δραστηριότητα και (μάλιστα) με τέλεια χρήση της αρετής...).
- Αριστοτέλους (Πολιτικά, 1323 b 23): «[...] ὅς εὐδαίμων ἐστὶ καὶ μακάριος δι' οὐδέν των ἐξωτερικῶν ἀγαθῶν ἀλλὰ δι' εαυτὸν αὐτός καὶ τὸ ποιός τις εἶναι τὴν φύσιν». (Ὅποιος νιώθει ευδαιμονία ή μακαριότητα δεν την οφείλει σε κανένα από τα εξωτερικά αγαθά, αλλά στον εαυτό του, στην ποιότητά του, δηλ. στη φύση του ή στο τι ποιότητας άνθρωπος είναι).



Ως ορόσημο πάνω στο θέμα της προσωπικής ευεξίας θεωρούνται τα βιβλία των Andrews & Withey (1976) και Campbell et al. (1976), τα οποία διευκρινίζουν ότι παρόλο που οι άνθρωποι ζουν σε ένα αντικειμενικά ορισμένο περιβάλλον, τελικά ανταποκρίνονται στους κόσμους που ορίζουν οι ίδιοι με υποκειμενικά κριτήρια, άρα δίνουν μεγάλη σημασία στην υποκειμενική ευεξία σαν δείκτη για την ποιότητα ζωής των ανθρώπων. Η προσωπική ευεξία είναι μια γενική θεώρηση όλων των πτυχών της ζωής ενός ανθρώπου (Diener, 1984).

Σημαντικές έρευνες έδειξαν ότι η ηλικία δε συνδέεται απαραίτητα με μείωση της προσωπικής ευεξίας (Charles et al. 2001· Diener & Suh, 1997· Mroczek & Kolarz, 1998· Shmotkin, 1990). Ο Locke (1976) και οι Judge & Hulin (in press) πιστεύουν ότι οι διεργασίες της σκέψης επηρεάζουν την προσωπική ευεξία και την ικανοποίηση από την εργασία, παρόλο που δε διατύπωσαν μια συγκεκριμένη θεωρία. Άλλες έρευνες έδειξαν ότι η προσωπικότητα είχε σχέση με την προσωπική ευεξία (Heaven, 1996· Lu & Shih, 1997· DeNeve & Cooper, 1998). Επίσης σημαντικές είναι οι έρευνες σχετικά με την προσωπική ευεξία και την απόδοση στην εργασία. Οι Danna & Griffin (1999) επισήμαναν ότι το εργασιακό περιβάλλον (π.χ. κίνδυνοι υγείας και ασφάλειας κ.α.) και το εργασιακό άγχος (π.χ. θέση στον οργανισμό, οργανωσιακή δομή και εργασιακό κλίμα κ.α.) θα μπορούσαν να είναι προβλεπτικοί παράγοντες της προσωπικής ευεξίας.

## **2.4. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Εργασία - Επαγγελματική Ικανοποίηση**

Ειδικά για το χώρο εργασίας, αποτελέσματα μελετών αποδεικνύουν πως η άποψη που θέλει τα συναισθήματα να μην έχουν θέση στο χώρο εργασίας, είναι πλέον ξεπερασμένη (Lopes et al., 2006· Law, et al., 2008· Jordan & Troth, 2006). Στόχος της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι να διευκολύνει το άτομο να γνωρίσει τον εαυτό του και τα συναισθήματά του, έτσι ώστε να οδηγηθεί σε προσωπική επιτυχία (Kunnnanatt, 2004). Για να γίνει αυτό πρέπει με τη βοήθεια της συναισθηματικής νοημοσύνης να οδηγηθούν τα δυσάρεστα συναισθήματα, τα οποία δεν έχουν διευθετηθεί και αποτελούν πηγή άγχους, απαισιοδοξίας και επομένως χαμηλής απόδοσης, στην επίγνωση των συναισθημάτων μας και αυτά των άλλων, στη συνειδητοποίηση των ικανοτήτων και των μειονεκτημάτων μας, στην οικοδόμηση υγιών προσωπικών σχέσεων με προϊσταμένους και συναδέλφους και τελικά σε έναν ευτυχισμένο και επιτυχημένο επαγγελματικό βίο. Ο Goleman (1998) υποστηρίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να είναι υπεύθυνη για έως και το 80% της επιτυχίας στην ζωή του ατόμου και για έως και το 67% της επαγγελματικής επιτυχίας, αφού τα

συναισθήματα είναι αυτά που μας κινούν και μας ωθούν προς την επίτευξη των στόχων μας, είναι τα καύσιμα που μας ενεργοποιούν, ενώ τα κίνητρα με τη σειρά τους είναι αυτά που διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε τα πράγματα και δίνουν μορφή στις πράξεις μας. Τα μεγάλα έργα ξεκινούν από μεγάλα αισθήματα.

Σήμερα, η συναισθηματική νοημοσύνη αντιμετωπίζεται, ως μια έννοια με θετικές συνέπειες ή χρήσιμες πρακτικές εφαρμογές στο χώρο της εργασίας. Συμβάλλει στην εργασιακή πρόοδο και την προσωπική επιτυχία (Goleman, 1995). Η ικανοποίηση που νιώθει ο εργαζόμενος από την εργασία του σχετίζεται θετικά με τις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης και αρκετές φορές θεωρείται ως σημαντικός παράγοντας επιτυχίας στο χώρο της εργασίας (Grandey, 2000). Το αίσθημα ικανοποίησης στη δουλειά μπορεί να σηματοδοτεί μια εργασία πολύ καλά διεκπεραιωμένη. Άνθρωποι με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν την ικανότητα να ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους και να αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους και να έχουν περισσότερη διάθεση για δουλειά (Cooper & Sawaf, 1997). Οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι βιώνουν θετικά συναισθήματα που φανερώνουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης και απόδοσης σε σύγκριση με ανθρώπους που βιώνουν αρνητικά συναισθήματα όπως θυμός, κατάθλιψη και απογοήτευση, καθώς μπορούν να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα γενικής ικανοποίησης και εκπλήρωσης των στόχων τους (Kafetsios & Loumakou, 2006).

Ο λόγος που το ενδιαφέρον για την επαγγελματική ικανοποίηση συνεχίζεται αδιάλειπτα, είναι ότι οι θετικές ή οι αρνητικές στάσεις απέναντι στην εργασία μπορούν να έχουν ισχυρές επιδράσεις σε πολλές μορφές της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Koustelios, 2001). Η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί ένα από τα βασικά θέματα της οργανωτικής ψυχολογίας, κυρίως γιατί θεωρείται πως έχει άμεση σχέση τόσο με την ψυχική υγεία του εργατικού δυναμικού, όσο και με το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων να έχουν υψηλή αποδοτικότητα και σε πολλές περιπτώσεις σταθερό, μόνιμο και ικανοποιημένο προσωπικό (Κάντας, 1998). Από οργανωσιακής άποψης η υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται θετικά με χαμηλούς δείκτες κινητικότητας εργαζομένων (Hatton et al., 2001· Kahn, 1973· Tsiggilis et al. 2004) και με τη βελτίωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων (Kreitner & Kinicki, 1995· Thoms et.al., 2002).

Η ικανοποίηση από την εργασία ορίζεται συχνά ως μία συναισθηματική αντίδραση του ατόμου απέναντι στην εργασία, αλλά συνήθως μετράται ως μία αποτίμηση αξιολόγησης εργασιακών χαρακτηριστικών που συνδυάζεται είτε με εσωτερικά είτε με εξωτερικά πρότυπα σύγκρισης (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001). Ο βαθμός επαγγελματικής ικανοποίησης επηρεάζεται από όλες τις εργασιακές διαστάσεις και υπάγεται σε αυξομειώσεις με την

πάροδο του χρόνου και ανάλογα με τις κινήσεις της διοίκησης (Σερδάρης, 2008). Δεν πρέπει να ξεχνούμε ότι οι ευχάριστες διαθέσεις επηρεάζουν καθοριστικά τον τρόπο εργασίας, καθώς ενισχύουν τη συνεργατικότητα, την ειλικρίνεια και την αποδοτικότητα. Σύμφωνα με τους Barsade & Gibson (1998) σε έναν εργασιακό χώρο το κέφι και η ζεστασιά εξαπλώνονται πιο εύκολα, ο εκνευρισμός είναι λιγότερο μεταδοτικός, μα δυστυχώς μεταδίδεται. Ιδιαίτερα το χαμόγελο και το γέλιο είναι ιδιαίτερα μεταδοτικά και έχουν τη δύναμη να κάνουν τους άλλους να ανταποκρίνονται με τον ίδιο τρόπο.

Ο πιο πολυχρησιμοποιημένος ερευνητικός ορισμός για την εργασιακή ικανοποίηση προέρχεται από τον Locke (1976), ο οποίος την προσδιορίζει ως «μία ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση, η οποία προέρχεται από την αποτίμηση της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών κάποιου». Με τον ορισμό του Locke αναδεικνύεται η σημασία τόσο του συναισθήματος όσο και της γνώσης (της σκέψης). Όταν σκεφτόμαστε, έχουμε συναισθήματα γι' αυτά που σκεφτόμαστε. Αντιστρόφως, όταν αισθανόμαστε κάτι, σκεφτόμαστε αυτό που νιώθουμε. Γνώση και συναίσθημα, λοιπόν, συνδέονται άρρηκτα μεταξύ τους. Γι' αυτό το λόγο όταν αξιολογούμε την εργασία μας, όπως και κάθε τι σημαντικό για εμάς, ενεργοποιούνται τόσο οι συναισθηματικοί όσο και οι γνωστικοί μηχανισμοί.

Περαιτέρω, ο Locke (1976) συνδέει την ικανοποίηση και τη δυσαρέσκεια από την εργασία με το σύστημα αξιών του ατόμου: «Επαγγελματική ικανοποίηση είναι μία θετική συναισθηματική απόκριση προς το συγκεκριμένο έργο που πηγάζει από την εκτίμηση ότι αυτό παρέχει πλήρωση ή επιτρέπει την πλήρωση των εργασιακών αξιών του ατόμου». Αντίθετα, η επαγγελματική δυσαρέσκεια πηγάζει από τη ματαιώση των εργασιακών αξιών του ατόμου. Στην ουσία πρόκειται για την ίδια προσέγγιση με αυτή του Vroom<sup>3</sup>, όμως ο Locke ανάγει το όλο θέμα όχι στο επίπεδο των αμοιβών, αλλά στο ανώτερο επίπεδο των αξιών από το οποίο και πηγάζουν οι στάσεις του ατόμου.

---

<sup>3</sup> Κατά τον Vroom, η ελκυστικότητα της εργασίας και κατά συνέπεια η ικανοποίηση που παίρνει το άτομο από αυτή, είναι συνάρτηση όσων το άτομο πιστεύει ότι αποκομίζει από την εργασία του καθώς και του βαθμού στον οποίο τα αποτελέσματα αυτά είναι όντως επιθυμητά (ή ανεπιθύμητα) για το άτομο. Στη θεωρία του, τη θεωρία της προσδοκίας όπως ονομάζεται, υπάρχουν τρεις μεταβλητές: η ελκυστικότητα (σθένος), η συντελεστικότητα και η προσδοκία. Σύμφωνα με τη θεωρία του, η επαγγελματική ικανοποίηση του εργαζομένου είναι συνάρτηση των υποκειμενικών αντιλήψεων του (της προσδοκίας του) για το βαθμό στον οποίο η εργασία του διακρίνεται από συντελεστικότητα, δηλαδή στο κατά πόσο η εργασία του συντελεί στο να έχει κάποια επιθυμητά για τον ίδιο αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα μπορούν να αποκτήσουν κάποιο σθένος για το άτομο και το σθένος αυτό το αποκτούν βάσει του βαθμού στον οποίο είναι συντελεστικά στην επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Η πραγμάτωση αυτών των αποτελεσμάτων μπορεί να έχει θετική επιρροή στο άτομο και να σημαίνει κατ' επέκταση επαγγελματική ικανοποίηση για το άτομο, ενώ ταυτόχρονα, μπορεί και να έχει αρνητική επιρροή, να έχει αρνητικό σθένος, το οποίο μπορεί να οφείλεται όχι στη φύση του αποτελέσματος αυτού καθεαυτού αλλά στο γεγονός ότι δεν είναι ικανοποιητικά αναμενόμενο.

Ο Kohler (1988) την προσδιορίζει ως μια πολυδιάστατη έννοια που αντιπροσωπεύει μια ολική στάση του ατόμου και τα συναισθήματά του για συγκεκριμένες πτυχές του επαγγέλματός του. Απορρέει δε από την ικανοποίηση των διαφορετικών πτυχών του επαγγέλματος, όπως από ευκαιρίες για δημιουργικότητα, ποικιλία καθηκόντων, αυτονομία, ευκαιρίες για εμπλουτισμό της γνώσης του ατόμου, πολυπλοκότητα της εργασίας, μισθό, προαγωγές, επίβλεψη, συναδέλφους.

Επίσης μπορεί να οριστεί ως η συναισθηματική ανταπόκριση ενός ατόμου προς τα καθήκοντά του και προς τις φυσικές και κοινωνικές συνθήκες της εργασίας του (Wood et al., 1998). Σύμφωνα με τον Spector (1997) επαγγελματική ικανοποίηση σημαίνει απλά το πώς οι άνθρωποι αισθάνονται σε σχέση με την εργασία τους, καθώς και τις διαφορετικές διαστάσεις της εργασίας τους. Είναι το αποτέλεσμα της σχέσης ανάμεσα στις προσδοκίες που έχουν τα άτομα για την εργασία τους και στο τι πραγματικά μπορούν να πάρουν από αυτή (Abu-Bader, 2000).

Τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να αντλούν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους όταν λειτουργούν σε ομάδα εξαιτίας τις ικανότητάς τους να αναγνωρίζουν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματα των άλλων. Καταφέρνουν έτσι να έχουν θετικές αλληλεπιδράσεις με τους υπολοίπους και να επιδρούν θετικά ως προς όφελος της ομάδας αλλά και δικό τους, κατά περίπτωση (Shimazu et al. , 2004).

Ορισμένοι ερευνητές (George & Brief, 1996) θεωρούν ότι η απόδοση των ατόμων με υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη είναι καλύτερη επειδή αυτοί οι υπάλληλοι μπορούν να χρησιμοποιούν τα συναισθήματα τους, είτε αυτά είναι θετικά είτε είναι αρνητικά, για να διευκολύνουν τις ενέργειες που τους οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση.

Πιο πρόσφατα μια έρευνα που έγινε από τη Saiti (2007) σε 880 εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης είχε ως στόχο τον προσδιορισμό των παραγόντων επαγγελματικής ικανοποίησης. Βρέθηκαν λοιπόν επτά παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης. Ειδικότερα αυτοί είναι:

- α) ο ρόλος του διευθυντή του σχολείου και το σχολικό κλίμα,
- β) οι πιθανότητες προαγωγής και αμοιβών από την εργασία των δασκάλων,
- γ) οι αμοιβές, η αναγνώριση των προσπαθειών των εκπαιδευτικών και η εκπαιδευτική διοίκηση,
- δ) ο μισθός,
- ε) ο σχολικός οργανισμός,
- στ) τα συναισθήματα των δασκάλων για τη δουλειά τους και
- ζ) η συνεργασία με τους συναδέλφους.

Από τους παραπάνω παράγοντες, ο πρώτος που σχετιζόταν με το ρόλο του διευθυντή του σχολείου και με το σχολικό κλίμα φαίνεται ότι δίνει τη μεγαλύτερη ικανοποίηση στους δασκάλους. Η συνεργασία μεταξύ συναδέλφων και διευθυντή εξασφαλίζεται όταν υπάρχει σεβασμός προς τους δασκάλους, δικαιοσύνη στην ανάθεση της δουλειάς και πραγματικό ενδιαφέρον για την επίλυση τόσο των υπηρεσιακών όσο και των προσωπικών προβλημάτων. Οι άνθρωποι έχουν την τάση να συγχρωτίζονται με ανθρώπους που είναι συναισθηματικά θετοί και να αποδίδουν περισσότερο με διευθυντές/ντριες συναισθηματικά νοήμονες και θετικούς (Wood et al, 2001). Η ώθηση και η ενθάρρυνση για δουλειά βρέθηκε επίσης ότι εξαρτάται κατά μεγάλο βαθμό από την προσωπικότητα και το χαρακτήρα του διευθυντή, ο οποίος είναι και το κλειδί για μια αποτελεσματική διαδικασία (Saiti, 2007).

Αν σκεφτούμε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση συμβάλλει στην επιτυχία στο χώρο της εργασίας (Grewal & Salovey, 2005) μπορούμε να αντιληφθούμε πόσο σημαντική είναι η αντίληψη, η διαχείριση και η ρύθμιση του συναισθήματος στο χώρο της εργασίας. Οι Wong & Law (2000) όχι μόνο συμφωνούν με την παραπάνω άποψη, αλλά επισημαίνουν ότι η ικανότητα αντίληψης και ρύθμισης συναισθημάτων είναι ικανή να βελτιώσει τις σχέσεις των προϊσταμένων με τους υφισταμένους τους.

## 2.5. Κατανόηση Συναισθήματος

*«Πριν φτάσεις στο σημείο να γίνεις ηγέτης άλλων,  
προτού να είσαι σε θέση να βοηθήσεις τους άλλους,  
πρέπει να ανακαλύψεις τον εαυτό σου.»*  
**Τζο Γιαβόρκσι<sup>4</sup>**

Η ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων (emotional understanding) είναι ένα από τα συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αφορά σε διαδικασίες όπου γνωστικές κυρίως διαδικασίες (μνήμη, κρίση) επηρεάζουν την κατανόηση και επεξεργασία συναισθήματος. Συγκεκριμένα, υποδεικνύει ικανότητα κατανόησης συγκεκριμένων συναισθημάτων και συναισθηματικών καταστάσεων (Καφέτσιος, 2003). Αυτοί που έχουν καλύτερη επίγνωση των συναισθημάτων τους ξέρουν τι νιώθουν και γιατί, συνειδητοποιούν τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στα συναισθήματά τους και σε αυτό που πιστεύουν, πράττουν και λένε. Αντιμετωπίζουν αποτελεσματικότερα τις συναισθηματικές καταστάσεις και δυσκολίες και, κατά συνέπεια, βιώνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη ζωή σε σχέση με εκείνους που έχουν λιγότερη συναισθηματική επίγνωση. Για παράδειγμα ένα άτομο με

<sup>4</sup> Αναφέρεται από τον Allen M. Webber στο: *Destiny and the Job of the Leader. Fast Company. Ιούνιος/Ιούλιος 1996.*

μεγάλη ικανότητα στην επίγνωση των συναισθημάτων αναγνωρίζει εύκολα το θυμό ή τη ζήλεια που αισθάνεται απέναντι σε κάποιον συνάδελφο του και έτσι μπορεί πιο εύκολα να συνειδητοποιήσει την αιτία της μειωμένης απόδοσής του, όταν συνεργάζεται με το συγκεκριμένο άτομο και να το αντιμετωπίσει ανάλογα (Μπουραντάς, 2002). Η επίγνωση αυτής της μορφής είναι ο οδηγός που μας «συντονίζει» στο σωστό μήκος κύματος για την εκτέλεση κάθε είδους εργασίας, που μας βοηθά στη χειραγώγηση των ανεξέλεγκτων συναισθημάτων μας, που μας κρατά σε εγρήγορση, που συμβάλλει στον καλό συντονισμό με τα συναισθήματα των γύρω μας και στην ανάπτυξη καλών κοινωνικών δεξιοτήτων στο χώρο της εργασίας, συμπεριλαμβανομένων και εκείνων που απαιτούνται για την ηγεσία και την ομαδική εργασία (Goleman, 1999).

Σύμφωνα με έρευνες, σε ό,τι αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις, φαίνεται ότι τα άτομα που θεωρούν ότι έχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη επιδεικνύουν μεγαλύτερη ενσυναίσθηση και αυτό-παρακολούθηση στις κοινωνικές τους σχέσεις, έχουν πιο ανεπτυγμένες κοινωνικές δεξιότητες, είναι πιο συνεργάσιμοι, έχουν στενές και συναισθηματικές διαπροσωπικές σχέσεις και δηλώνουν περισσότερο ικανοποιημένοι από αυτές (Austin et al., 2005· Ciarrochi et al., 2001· Schutte et al., 2001). Τα άτομα αυτά διαθέτουν καλύτερους τρόπους αντιμετώπισης προβλημάτων και δυσκολιών και παρουσιάζουν χαμηλότερα επίπεδα άγχους, ανησυχίας και κατάθλιψης (Bastian et al., 2005· Salovey et al., 2002· Schutte et al., 1998). Μπορούν να αναγνωρίσουν και να διακρίνουν τα συναισθήματά τους και να χρησιμοποιήσουν αυτές τις (συναισθηματικές) πληροφορίες ώστε κάθε φορά να κατανοούν και να ρυθμίζουν τη συμπεριφορά τους, να διαχειρίζονται τις πιθανές αλλαγές και δυσκολίες με ευέλικτους τρόπους και να μένουν ψύχραιμοι και θετικοί όταν είναι κάτω από πίεση. Μια τέτοια στάση είναι πιθανό ότι αποτρέπει την παρορμητική συμπεριφορά και διευκολύνει την προσαρμογή σε νέες, απαιτητικές και αγχογόνες συνθήκες (Bar-On, 2000). Οι Rosete και Ciarrochi (2005) εξετάζοντας τη σχέση μεταξύ ΣΝ και αποτελεσματικότητας του ηγέτη, βρήκαν υψηλή συσχέτιση μεταξύ της ικανότητας του ηγέτη να αντιλαμβάνεται και να αξιολογεί τα προσωπικά του συναισθήματα και της αποτελεσματικότητας των υφισταμένων. Πιο συγκεκριμένα θεώρησαν, ότι αυτή η ικανότητα του ηγέτη αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα του αποτελεσματικού προϊσταμένου. Οι Day και Carroll (2004), χρησιμοποιώντας ως εργαλείο μέτρησης το MSCEIT, το οποίο διαχωρίζει τις τέσσερις πτυχές της ΣΝ, βρήκαν ότι η αντίληψη και κατανόηση των συναισθημάτων του ίδιου του ατόμου έχει θετική συσχέτιση με την επίδοσή του σε τομείς λήψης αποφάσεων. Επίσης οι διοικητές που είχαν την υψηλότερη βαθμολογία στον τομέα της κατανόησης των

συναισθημάτων του εαυτού, αξιολογήθηκαν από τους υφιστάμενους ως αποτελεσματικότεροι σε σχέση με άλλους που είχαν χαμηλότερη βαθμολογία στον τομέα αυτό (Kerr et al., 2006).

Αντίθετα οι άνθρωποι που είναι ανίκανοι να αναγνωρίσουν τα συναισθήματά τους βρίσκονται σε τρομερά μειονεκτική θέση. «Είναι, κατά κάποιον τρόπο, συναισθηματικά αγράμματοι. Αγνοούν μια πτυχή της πραγματικότητας που είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία στη ζωή γενικά και όχι μόνο στην εργασία» (Goleman, 1999).

## 2.6. Ρύθμιση Συναισθήματος

*«...τό δ' ὅτε δει καὶ ἐφ' οἷς καὶ πρὸς οὓς καὶ οὗ ἔνεκα καὶ ὥς δει,  
μέσον τε καὶ ἄριστον,  
ὅπερ ἐστὶ τῆς ἀρετῆς.<sup>5</sup>»*  
*Αριστοτέλης – Ηθικά Νικομάχεια (B6, 10-13).*

Η συναισθηματική αυτορύθμιση δεν σημαίνει απλώς περιορισμό της στενοχωρίας ή καταστολή των παρορμήσεων. Μπορεί επίσης να σημαίνει και την ηθελημένη πρόκληση ενός συναισθήματος, ακόμη και δυσάρεστου (π.χ. οι γιατροί που είναι αναγκασμένοι να αναγγείλουν άσχημα νέα σε ασθενείς ή στις οικογένειές τους προετοιμάζονται υιοθετώντας την απαραίτητη θλιμμένη διάθεση) (Goleman, 1999). Αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται την εσωτερική του κατάσταση και να παράγει θετική ενέργεια στους σημαντικούς τομείς της ζωής του. Αυτή η ικανότητα επιτρέπει στο άτομο να προάγει τη δημιουργικότητα, τις κοινωνικές του σχέσεις και να διατηρεί τα κίνητρά του (Fox & Spector, 2000` Salovey & Mayer, 1997` Scott-Ladd & Chan, 2004). Οι ίδιοι ερευνητές όρισαν την συναισθηματική νοημοσύνη ως «την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται την πραγματικότητα, έτσι ώστε να αναγνωρίζει και να ρυθμίζει τις συναισθηματικές του αντιδράσεις».

Τα άτομα που διαθέτουν την ικανότητα αυτή μπορούν να αποφύγουν συναισθηματικές εκρήξεις που έχουν αρνητικές συνέπειες, τόσο για τους ίδιους όσο και για τους άλλους. Έτσι, κάποιος εργαζόμενος που θυμώνει από τα άδικα σχόλια του προϊστάμενου του για την ευθύνη του σε μία αποτυχημένη παρουσίαση και είναι έτοιμος να χτυπήσει τη γροθιά του τραπέζι εκφράζοντας το θυμό γι' αυτό, μπορεί να περιμένει λίγα δευτερόλεπτα, μέχρι να περάσει η «συγκινησιακή περιπέτεια» και να επιλέξει ψύχραιμα την αντίδραση που θεωρεί πιο αποτελεσματική. Αντίστοιχα άτομα που έχουν αναπτυγμένη προσαρμοστικότητα

---

<sup>5</sup> «Αυτοί που κατέχουν την σπάνια ικανότητα να θυμώνουν με το σωστό άτομο, στο σωστό βαθμό, τη σωστή χρονική στιγμή, για την σωστή αιτία και με τον σωστό τρόπο, βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση σε όλους τους τομείς της ζωής του».

μπορούν πολύ αποτελεσματικά να διαχειριστούν τις συχνές και αιφνιδιαστικές αλλαγές που επιτελούνται στο σημερινό επιχειρησιακό κόσμο και να παίρνουν αποφάσεις αποφεύγοντας τον πανικό.

Αυτός ο έλεγχος των συναισθημάτων δεν πρέπει να ταυτίζεται με τον υπερβολικό έλεγχο, το πνίξιμο δηλαδή κάθε συναισθήματος και αυθορμητισμού. Άνθρωποι που καταπνίγουν τα συναισθήματά τους, ιδιαίτερα τα έντονα αρνητικά συναισθήματα, εμφανίζουν αύξηση του καρδιακού ρυθμού, ένδειξη αυξημένης έντασης. Όταν αυτή η συναισθηματική καταστολή γίνεται χρόνια κατάσταση, μπορεί να βλάψει τη σκέψη, να παρακωλύσει τη διανοητική επίδοση και να δημιουργήσει προβλήματα στην ομαλή κοινωνική αλληλεπίδραση (Cross & Robert, 1997).

Η ρύθμιση συναισθήματος αποτελεί όμως και δεξιότητα της αποτελεσματικής ηγεσίας (Humphrey, 2002· Weiss & Cropanzano, 1996). Ειδικότερα, οι ηγέτες λειτουργώντας ως διαχειριστές των συναισθημάτων της ομάδας καταφέρνουν να βελτιώσουν τις επιδόσεις και την παραγωγικότητα των υφιστάμενων (Pirola-Merlo, et al., 2002) και να συντηρούν το θετικό συναίσθημα της ομάδας (McColl-Kennedy & Anderson, 2002). Αυτή η ικανότητα του ηγέτη φαίνεται πιο χρήσιμη σε στιγμές δυσκολιών και αμφισβήτησης, όταν αναπτύσσει μία ερμηνεία της συναισθηματικής αντίδρασης, που ταιριάζει καλύτερα στις ανάγκες της ομάδας, και έπειτα τη μεταδίδει εκφράζοντας το κατάλληλο συναίσθημα (Pescolido, 2002). Η ρύθμιση του συναισθήματος θεωρείται και από τους Newcombe & Ashkanasy (2002) ως μια πολύ σημαντική δεξιότητα που επηρεάζει τα θετικά συναισθήματα και τις στάσεις των υφισταμένων στην εργασία. Οι Glasø and Einarsen (2008) σύμφωνα με έρευνά τους διαπίστωσαν ότι οι διευθυντές ρυθμίζουν περισσότερο από τους υφιστάμενους τα συναισθήματά τους και οι Zampetakis & Kafetsios (2010) ότι ο τρόπος με τον οποίο οι υφιστάμενοι αντιλαμβάνονται τις ικανότητες ρύθμισης συναισθήματος των ηγετών τους είχαν θετική συσχέτιση με τη συμπεριφορά τους στην εργασία. Σε άλλη έρευνα (Kafetsios, 2011) έγινε η προσπάθεια να ερευνηθεί η πιθανή σχέση που θα είχε η ρύθμιση του συναισθήματος των διευθυντών με τη συναισθηματική εμπειρία και την επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων. Οι αναλύσεις έδειξαν ότι η ρύθμιση και η κατανόηση του συναισθήματος των ίδιων διευθυντών είχαν αρνητικές επιδράσεις στους υφιστάμενους. Αντίθετα, υψηλή βαθμολογία στη συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντών είχε θετική συσχέτιση με τα αποτελέσματα που αφορούν τη συναισθηματική τους εμπειρία και ικανοποίηση από το επάγγελμα. Σε μια άλλη έρευνα που διενεργήθηκε στην Ελλάδα (Kafetsios et al., 2011<sup>a</sup>) ζητήθηκε από τους διευθυντές των σχολικών μονάδων και υφιστάμενους τους να συμπληρώσουν μια σειρά από κλίμακες για τη ρύθμιση του συναισθήματος (Gross & John,



2003), την ικανοποίηση από την εργασία (Brayfield & Rothe, 1951), τα θετικά και αρνητικά συναισθήματα στην εργασία και τη συναισθηματική εξάντληση. Όπως διαπιστώθηκε από την ανάλυση των αποτελεσμάτων η ενδοπροσωπικά γνωστική αναπλαισίωση τόσο των διευθυντών όσο και των εκπαιδευτικών είχε θετική σχέση με την ικανοποίηση από την εργασία και τα θετικά συναισθήματα στην εργασία ενώ η εκφραστική καταστολή είχε αρνητική σχέση. Όταν εξετάστηκε η σχέση των δύο αυτών στρατηγικών ρύθμισης του συναισθήματος του διευθυντή με τα συναισθήματα των εκπαιδευτικών στην εργασία, βρέθηκε η γνωστική αναπλαισίωση των διευθυντών να παρουσιάζει αρνητική σχέση με τα θετικά συναισθήματα και την ικανοποίηση των υφισταμένων ενώ η εκφραστική καταστολή είχε θετικές σχέσεις με τα συναισθήματα και την ικανοποίηση των υφισταμένων. Όσον αφορά τους ίδιους τους διευθυντές, η ικανότητα που φάνηκε ως προβλεπτική για την ικανοποίησή τους και το θετικό τους συναίσθημα, ήταν η ρύθμιση συναισθήματος. Οι ηγέτες θεωρούν ότι ρυθμίζοντας καλύτερα την έκφραση των συναισθημάτων τους, πετυχαίνουν καλύτερα αποτελέσματα και έτσι εκτιμούν ότι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και βιώνουν περισσότερο θετικό συναίσθημα και λιγότερο αρνητικό. Η επαφή με τους υφιστάμενους απαιτεί πολλές φορές καταπίεση συναισθημάτων προκειμένου να μη διαταραχθούν οι μεταξύ τους σχέσεις συναλλαγής, πράγμα που έδειξε η ανάλυση. Η καταπίεση ως στρατηγική ρύθμισης του συναισθήματος, έδειξε να επηρεάζει περισσότερο την εκτίμηση των διευθυντών για την επαγγελματική τους ικανοποίηση.

Ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ότι αυξάνεται με την ηλικία και σχετίζεται με την ωριμότητα (Goleman, 1998). Μάλιστα πολλοί είναι αυτοί που υποστηρίζουν ότι παρόλο που οι συναισθηματικές ικανότητες αρχίζουν να χτίζονται από την πρώιμη παιδική ηλικία, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να διδαχθεί, να αναπτυχθεί, να βελτιωθεί και να αλλάξει μέσα από τεχνικές εκπαίδευσης (Petrides & Furnham, 2000). Ο Mayer και οι συνεργάτες του (2002) έδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αυξάνεται με την ηλικία και την εμπειρία και μπορεί να θεωρηθεί ως μια ικανότητα που αναπτύσσεται φυσικά, παρά ως γνώρισμα της προσωπικότητας.

Η λαϊκή αντίληψη θέλει τις γυναίκες να είναι πιο ευαίσθητες (και ευαισθητοποιημένες) σε ό,τι αφορά την αντίληψη, κατανόηση και έκφραση των συναισθημάτων. Τούτο συνδέεται τόσο με τη μητρική τους αποστολή όσο και με τον τρόπο με τον οποίο κοινωνικοποιούνται οι γυναίκες, ώστε να δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στα συναισθήματα και τις διαπροσωπικές τους σχέσεις. Κατά την ίδια αντίληψη, οι άνδρες φέρονται ως πιο ικανοί στη διαχείριση και τον έλεγχο των συναισθημάτων τους.

Η εμπειρική έρευνα φαίνεται να επιβεβαιώνει σε σημαντικό βαθμό αυτές τις αντιλήψεις, καθώς έχουν βρεθεί διαφοροποιήσεις μεταξύ των δύο φύλων σε ορισμένες διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι Schutte et al, (1998) και οι Petrides & Furnham, (2000, 2006) έδειξαν ότι οι γυναίκες έχουν καλύτερη γενική συναισθηματική νοημοσύνη από ό,τι οι άνδρες. Οι άνδρες έχουν περισσότερη αυτοπεποίθηση, αισιοδοξία, προσαρμόζονται καλύτερα στις νέες συνθήκες και μπορούν να χειριστούν το άγχος καλύτερα από τις γυναίκες (Mayer et al. 1999, 2000<sup>a</sup> · Bar-On, 2000), ενώ οι γυναίκες γνωρίζουν καλύτερα τα συναισθήματά τους και δείχνουν μεγαλύτερη ενσυναίσθηση (Bar-On, 1997<sup>a</sup> · Ciarrochi et al., 2000). Οι Mayer et al (1999, 2000<sup>a</sup>) διαπίστωσαν ότι οι γυναίκες είναι κάπως πιο ικανές στην αναγνώριση και στην κατανόηση των συναισθημάτων και στην κοινωνική προσαρμογή.

### 3. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

*“Τον άρχοντα τριών δει μεμνήσθαι:  
ότι ανθρώπων άρχει·  
ότι κατά νόμους άρχει  
και ότι ουκ αεί άρχει”<sup>6</sup>.*

*Αγάθων*

*(αρχαίος τραγικός 5ου π. Χ. αιώνα)*

#### 3.1. Ηγεσία

Η έννοια, ηγεσία – ηγέτης στη Διοικητική Επιστήμη, στη μάζα του κόσμου, έχει αποτυπωθεί ως η κορυφή της διοικητικής πυραμίδας μιας επιχείρησης, ενός οργανισμού, κάτι που σίγουρα δεν ευσταθεί. Κι εδώ έγκειται κυρίως, η δυσκολία του να ορίσεις μια έννοια, που από τη φύση της σε ανθρώπους που δεν διαθέτουν τη σχετική εκπαίδευση, έχει προσδιοριστεί λανθασμένα. Γι’ αυτούς τους ανθρώπους, η ηγεσία του πανεπιστημίου είναι ο πρύτανης, του υπουργείου είναι ο υπουργός κ.ο.κ. (Μπουραντάς, 2005).

Στο ερώτημα αν αποτελεσματική ηγεσία είναι εκείνη από την οποία παίρνει κανείς τα καλύτερα αποτελέσματα σύμφωνα με τα επιχειρησιακά κριτήρια και συμφέροντα ή εκείνη στην οποία τα αποτελέσματα είναι θετικά για τους ίδιους τους εργαζόμενους, η απάντηση δεν είναι καθόλου εύκολη και απλή. Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας είναι μία πολύ σύνθετη υπόθεση. Για αυτό υπάρχουν αρκετοί τρόποι ηγεσίας που μπορούν να δώσουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, εφόσον, όμως, υπάρξουν οι κατάλληλες συνθήκες.

Εκτός από την επικοινωνία που επηρεάζει σημαντικά τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων καθώς και τα συναισθήματα τους, υπάρχει άλλος ένας σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει σημαντικά στην εξισορρόπηση των εργασιακών σχέσεων. Ο ρόλος αυτός επέρχεται σε ένα άτομο με ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητες ώστε να καθορίζει τα συναισθήματα και τις σχέσεις παίρνοντας κατάλληλες αποφάσεις. Αυτό το άτομο είναι ο ηγέτης ή γενικότερα η ηγεσία που την κατέχει αυτό το άτομο. Το φαινόμενο της ηγεσίας προκύπτει από έξι στοιχεία εννοιολογικής σύνθεσης. Τον ηγέτη, τις αξίες που κατευθύνουν τη δράση του, το έργο που επιδιώκει, την πηγή ισχύος του, την ομάδα στην οποία ηγείται και το περιβάλλον δράσης του. Ως ηγεσία μπορούμε να θεωρήσουμε την ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει ομοβάθμιους ή υφισταμένους του ώστε οι ενέργειές τους να υπηρετούν τους στόχους ενός οργανισμού. Η επιρροή αυτή σύμφωνα με τους θεωρητικούς της διοίκησης

<sup>6</sup> Ο ηγέτης οφείλει να θυμάται τρία πράγματα: ότι κυβερνάει ανθρώπους· ότι κυβερνά σύμφωνα με τους νόμους και ότι δε θα κυβερνά για πάντα.

οφείλει να επιτυγχάνει την οικειοθελή έντονη και ενθουσιώδη προσπάθεια των εργαζομένων, για την ικανοποίηση των παραπάνω στόχων. Να σημειωθεί ότι το ζητούμενο δεν είναι η εργασία, αλλά ο ζήλος, η αυτοπεποίθηση, η σοβαρότητα και η ένταση στην εκτέλεση της εργασίας (Balzer and Anderson, 1991).

Η ηγεσία και η αναζήτηση των μυστικών της αποτελεσματικής άσκησης της απασχόλησε και εξακολουθεί να απασχολεί την επιστημονική έρευνα, ωστόσο το περιεχόμενό της δεν έχει αποσαφηνιστεί με τρόπο κοινά αποδεκτό. Ως όρος, χρησιμοποιείται για να περιγράψει ένα ιδιαίτερο συνδυασμό προσωπικών χαρακτηριστικών, «έναν τρόπο ζωής», που ενθαρρύνει και προσελκύει τους άλλους να ακολουθήσουν. Είναι η ικανότητα να θέτεις στόχους και να επινοείς τρόπους για την επίτευξή τους. Ορίζεται ως ένα πλέγμα συμπεριφορών που χρησιμοποιεί το άτομο, μέσα από ένα συναίσθημα αποστολής και οράματος για τον οργανισμό, με σκοπό να επιτύχει τους στόχους που έθεσε, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά των υφισταμένων (Πασιαρδής, 2004). Οι Koontz & O' Donnel (1982) υποστηρίζουν ότι «η ηγεσία εκλαμβάνεται ως η επιρροή ή τέχνη ή διαδικασία επηρεασμού των ατόμων έτσι, ώστε να εργαστούν πρόθυμα για την επίτευξη ομαδικών στόχων». Σύμφωνα με τον Chemers (1997), η ηγεσία είναι μια διαδικασία κοινωνικής επίδρασης κατά την οποία ένα άτομο καταφέρνει να εξασφαλίσει τη βοήθεια των άλλων, για να επιτύχει ένα κοινό σκοπό.

Υπάρχουν δύο βασικά κοινά χαρακτηριστικά, που αποτελούν και κοινή αποδοχή των παραπάνω ορισμών (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008):

- α) Η ηγεσία είναι μια ομαδική λειτουργία.
- β) Η ικανότητα επίδρασης – επιρροής των ηγετών πάνω στη συμπεριφορά των άλλων. Η επιρροή αυτή αποτελεί τη δυναμική, αμφίδρομη, αλληλεπιδραστική και ακαθόριστη όψη της δύναμης που προκαλεί την εθελούσια συμμόρφωση της συμπεριφοράς των υφισταμένων (Bush, 2005· Μπουραντάς, 2002).

Οι νεότερες απόψεις περί ηγεσίας, εστιάζουν στη συναισθηματική επιρροή, που ασκεί ο ηγέτης στην ομάδα των υφισταμένων, επιδρώντας στα συναισθήματά τους, στις αντιλήψεις τους και κατ' επέκταση στη συμπεριφορά, που υιοθετούν εκείνοι κατά την άσκηση των εργασιακών τους καθηκόντων (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002· Hoy & Miskel, 2005· Humphrey, 2002· Zaccaro, 2007). Ανασκοπήσεις σχετικά με τις πρώτες μελέτες πάνω στην ηγεσία από τον Bass (1990) και τους Lord et al., (1986) βρήκαν ότι η νοημοσύνη συμβάλλει στην επιτυχημένη ηγεσία. Ο Bass (1990) προτείνει ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες κατέχουν πολλαπλούς τύπους νοημοσύνης και ότι η κοινωνική και συναισθηματική νοημοσύνη είναι

σημαντικές, διότι αυτές είναι ικανές να προσδώσουν στον ηγέτη την ικανότητα να εμπνεύσει τους υπαλλήλους και να χτίσει σχέσεις.

Η ηγεσία αποτελεί μια δυναμική και πολύπλοκη διαδικασία σχέσεων, επιδράσεων και επιρροής, που δεν περιορίζεται στον ηγέτη. Περιλαμβάνει τους συνεργάτες του, τους υφισταμένους και γενικότερα την ομάδα στην οποία λειτουργεί (Avolio et al., 2009· House, 1996). Σε πρόσφατες δημοσιευμένες και μη μελέτες υποστηρίζεται η άποψη ότι οι οργανωτικοί ρόλοι που εν μέρει βασίζονται στο διαφορετικό κύρος και την επιρροή που ασκούν άτομα με κύρος, επηρεάζουν διαφορετικά τα αποτελέσματα πτυχών της ΣΝ στα συναισθήματα, τις αντιλήψεις και τη συμπεριφορά των υφισταμένων. Οι μελέτες που εξετάζουν αυτά τα θέματα διεθνώς αλλά και στην Ελλάδα είναι περιορισμένες. Στην Ελλάδα, το μεγαλύτερο μέρος των μελετών για οργανωσιακούς παράγοντες στη Συναισθηματική Νοημοσύνη στην Ελλάδα έχουν γίνει στα πλαίσια της Β/θμιας και Γ/θμιας εκπαίδευσης (Kafetsios & Loumakou, 2007· Kafetsios & Zampetakis, 2008· Kafetsios et al., 2009· Kafetsios et al., 2011· Kafetsios et al., 2011<sup>a</sup>).

### **3.2. Ηγετικές ικανότητες του συναισθηματικά ευφυούς ηγέτη**

Το συναίσθημα λοιπόν, θεωρείται καθοριστικό στοιχείο της αποτελεσματικής ηγεσίας (Ashkanasy & Tse, 2000· Boal & Hooijberg, 2000· George, 2000). Αν κανείς αποδεχθεί την ηγεσία ως μία συναισθηματικά φορτισμένη διαδικασία, η οποία προκαλεί συναισθηματικές αντιδράσεις στους υφισταμένους τότε ο σωστός χειρισμός των συναισθημάτων θα αποτελέσει κριτήριο αποτελεσματικότητας του οργανισμού (Dasborough, 2006). Επίσης, η George (2000) υποστηρίζει ότι τα συναισθήματα και η διαχείρισή τους από τον ηγέτη συνεισφέρουν στην αποδοτικότητα του οργανισμού.

Οι πιο θερμοί υποστηρικτές της συναισθηματικής νοημοσύνης ισχυρίζονται ότι η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει στην εργασιακή πρόοδο και την προσωπική επιτυχία (Goleman, 1998), χαρακτηρίζει τα ανιδιοτελή άτομα και εκείνα που διέπονται από υψηλές αξίες (Cooper & Sawaf, 1997), καθώς και τους καλούς ηγέτες (Goleman, 1998). Επίσης, συμβάλλει στην αποτελεσματική συνεργασία μιας ομάδας (Druskat & Wolff, 2001), στη λήψη ορθών αποφάσεων (Jordan et al., 2002) και στην καλύτερη αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων. Αυτή η θετική προσέγγιση οφείλεται στη διαπίστωση ότι, για να επιτύχει κανείς μια υψηλή επίδοση στα περισσότερα επαγγέλματα, χρειάζεται να διαθέτει σε μεγάλο βαθμό, εκτός από τη σχετική γνώση και κατάρτιση, συναισθηματικές και κοινωνικές

ικανότητες και χαρακτηριστικά όπως αυτά που περιγράφουν οι διάφορες θεωρίες της συναισθηματικής νοημοσύνης: ευελιξία, επιμονή, ενσυναίσθηση, ικανότητα επικοινωνίας, ικανότητα αντιμετώπισης δυσκολιών και προβλημάτων, ικανότητα για συνεργασία κ.ά. Οι διαστάσεις αυτές είναι πολύ σημαντικές σε άτομα που κατέχουν ηγετικές θέσεις και, ιδιαίτερα, στη σημερινή εποχή που χαρακτηρίζεται, από έντονο ανταγωνισμό (Cherniss, 2000).

Ο Zaccaro (2001) υποστήριξε, ότι η αποτελεσματική ηγεσία προέρχεται από την ενσωμάτωση μιας ομάδας γνωστικών ικανοτήτων με κοινωνικές δεξιότητες και ιδιοσυγκρασιακές τάσεις, οι οποίες βρίσκονται σε αλληλεπίδραση και συνεισφέρουν το ίδιο στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τον Goleman (1998)<sup>a</sup> οι συναισθηματικές ικανότητες του ηγέτη, μπορούν να είναι προσωπικές ή κοινωνικές.

Οι προσωπικές είναι:

- 1) η αυτοεπίγνωση,
- 2) η αυτορύθμιση και
- 3) τα κατάλληλα κίνητρα

Οι κοινωνικές ικανότητες είναι:

- 1) η ενσυναίσθηση και
- 2) οι ηγετικές ικανότητες

Όλες μαζί αυτές οι ικανότητες συνθέτουν την διαπροσωπική ακτινοβολία, την κοινωνική καταξίωση και την ιδιότητα του χαρισματικού ηγέτη. Η επιβολή του συναισθηματικού τόνου σε μία αλληλεπίδραση, είναι ένα σημάδι κυριαρχίας σε βαθύ και προσωπικό επίπεδο. Σημαίνει ότι ο ένας καθοδηγεί τη συναισθηματική κατάσταση τη δική του ή των άλλων. Τα άτομα τα οποία χαρακτηρίζονται για την συναισθηματική έλξη προς άλλους, έχουν το χαρακτηριστικό ενός ισχυρού ηγέτη.

Ορισμένα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ηγεσίας που φαίνεται να βασίζονται στην συναισθηματική νοημοσύνη είναι η αυτοπεποίθηση, η αυτοεκτίμηση, ο ηθικός χαρακτήρας, η προσαρμοστικότητα, η ευελιξία, η καινοτομία, η ανάπτυξη εμπιστοσύνης, ο χειρισμός των συγκρούσεων και η αντικειμενική αυτοκριτική (Locke, 2005). Σύμφωνα με τον Rybak (1998), ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης, εκδηλώνει δέκα βασικές συμπεριφορές που τον διαφοροποιούν από τους όχι και τόσο συναισθηματικά νοήμονες συναδέλφους τους.

- 1) Δεν κρατά επικριτική στάση απέναντι στους υφισταμένους του. Η κριτική πρέπει να γίνεται με εποικοδομητικό τρόπο, διαφορετικά καταρρακώνει την αυτοπεποίθηση του άλλου. Μέσω της εποικοδομητικής κριτικής δίνεται η δυνατότητα στον υφιστάμενο να αισθάνεται ότι έχει την εκτίμηση και το ενδιαφέρον του

προϊσταμένου του. Ο συναισθηματικός ηγέτης προτιμά τη θετική καθοδήγηση που προτείνει αυτό που πρέπει να γίνει, από την αρνητική που ζητά την αποφυγή του σφάλματος.

- 2) Διαθέτει κατανόηση για τους άλλους και για τα συναισθήματά τους και χρησιμοποιεί παραδείγματα από τις δικές του εμπειρίες για να βοηθήσει τους άλλους να καταλάβουν καλύτερα τον εαυτό τους.
- 3) Είναι ειλικρινής για τα συναισθήματά του και τις προθέσεις του. Είναι αυθεντικός και ευθύς και αρθρώνει στόχους ξεκάθαρα, χωρίς επιστροφές, χωρίς υποκρισία και δόλο.
- 4) Είναι πάντα παρών, έτοιμος να αναλάβει τις ευθύνες του, ανοιχτός στην κριτική. Ένας χαρισματικός ηγέτης με ανεπτυγμένη τη συναισθηματική του νοημοσύνη διακρίνεται για την αυτογνωσία του, την ικανότητά του να παραμένει συγκεντρωμένος στους στόχους ανεξάρτητα από αποτυχίες, και να χειρίζεται αποτελεσματικά τη σύγκρουση με τακτική και διπλωματία. Ακόμη και αν τα πράγματα δεν πάνε κατ' ευχήν, δεν κρατά αμυντική στάση, ούτε καταφεύγει σε στρουθοκαμηλισμούς, ούτε φορτώνει τα προβλήματα σε υφισταμένους.
- 5) Δίνει σημασία στη λεπτομέρεια χωρίς όμως να χάνεται σε αυτή. Πάντα επικεντρώνεται στη μεγαλύτερη εικόνα. Η χαρισματική ηγεσία έχει την ικανότητα να ωθεί τους ανθρώπους να κάνουν παραπάνω από ό,τι κανονικά προβλέπεται.
- 6) Είναι εκφραστικός και δίνει μεγάλη σημασία στην προσωπική επικοινωνία. Σημαντικό στοιχείο που υποστηρίζει την δυναμική σχέση ηγεσίας-συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί η ίδια η πρωταρχική υποχρέωση της ηγεσίας, δηλαδή η ανάπτυξη συναισθημάτων. Ένας ηγέτης μπορεί να χαρακτηριστεί ως αξιολόγος αν έχει την πόρτα του ανοικτή και επικοινωνεί με ευκολία με τους υφισταμένους του και εφόσον δεν είναι ο άνθρωπος που ασκεί σκληρή κριτική ή ο άνθρωπος των απαγορεύσεων. Σύμφωνα με τους Goleman, Boyatzis, και McKee (2002), το βασικό καθήκον των ηγετών είναι να εμπνέουν καλά συναισθήματα σε όσους καθοδηγούν.
- 7) Είναι υποστηρικτικός και κάνει τους άλλους να αισθάνονται αναντικατάστατοι και πολύτιμοι και ότι συμβάλλουν ενεργά στην επιτυχία της επιχείρησης.
- 8) Είναι αποφασιστικός και επιλύει συγκρούσεις έγκαιρα και προτού πάρουν μεγάλες διαστάσεις. Διευθετεί με αίσθημα δικαιοσύνης τις διενέξεις μέσα στην ίδια την ομάδα του ενώ ταυτόχρονα είναι και το άτομο που διανέμει δίκαια την εργασία και τις αμοιβές. «Ο ηγέτης αυτός εξασφαλίζει την ισχύ του από τις άριστες σχέσεις με τους εργαζόμενους» (Balzer and Anderson, 1991).

- 9) Διαθέτει ζήλο και απολαμβάνει την αίσθηση της δύναμης χωρίς όμως να του γίνει εμμονή ότι πρέπει να αποδείξει κάτι σε κάποιον. Έχει ευθύνη μόνο απέναντι στον εαυτό του, στους υφισταμένους του και στην επιχείρησή του.
- 10) Έχει αυτοπεποίθηση και αφήνει στους γύρω του χώρο να εξελιχθούν. Τους ενθαρρύνει να πάρουν μεγαλύτερα ρίσκα και να θέσουν υψηλότερους στόχους, αξιοποιώντας έτσι σε μέγιστο βαθμό το ταλέντο και τις δυνατότητές τους. Ο χαρισματικός ηγέτης υποκινεί το ενδιαφέρον των υφισταμένων για καινούργια αποτελέσματα και τους παροτρύνει να υπερβούν τα ενδιαφέροντά τους για χάρη του οργανισμού (Polychroniou, 2008). Δημιουργεί μια ατμόσφαιρα αλλαγών και κυριεύεται από καινοτόμες ιδέες που συναρπάζουν, ερεθίζουν και οδηγούν τους ανθρώπους να δουλέψουν πιο σκληρά. Έχει μια συναισθηματική επιρροή στους υφισταμένους. Συμβολίζει κάτι, έχει κάποιο όραμα για το μέλλον, είναι ικανός να διαβιβάσει αυτό το όραμα στους υφισταμένους και τους παροτρύνει να το πραγματοποιήσουν.

Όλες αυτές οι πρακτικές εμπλέκουν το συναίσθημα, δίνοντας έτσι έμφαση στο χειρισμό του από την ηγεσία. Ταυτόχρονα οι υφιστάμενοι επηρεάζονται από το συναίσθημα που εκδηλώνει ο ηγέτης, μέσω της συναισθηματικής μεταδοτικότητας (Newcombe & Ashkanasy, 2002).

Η ηγεσία μπορεί να γίνει αντιληπτή ως μία μορφή συμμαχίας ανάμεσα στην εργασιακή ομάδα και τον ηγέτη της. Στη συμμαχία αυτή ο ηγέτης διαμορφώνει τις προτεραιότητες δράσης, καταδεικνύει τις καταστάσεις που δημιουργούν προβλήματα και αφήνει στο περιθώριο το πλέγμα εργασιών που εκτελούνται σωστά. Ο ηγέτης δηλαδή φροντίζει να γίνονται οι εργασίες με τον καλύτερο τυπικά τρόπο. Όμως για να μεγιστοποιηθεί το εργασιακό αποτέλεσμα δεν αρκεί η καθοδήγηση και χρήση εξουσίας. Είναι απαραίτητη και η αντίστοιχη θετική διάθεση των εργαζόμενων. Αυτό συμβαίνει όταν καλλιεργούν την αρμονία και το συντονισμό, δημιουργώντας μια δεξαμενή θετικής ενέργειας που απελευθερώνει τα καλύτερα στοιχεία των ανθρώπων. Οι μελετητές βασίστηκαν στην εργασία της Fredrickson (2001) στη θετική οργανωσιακή συμπεριφορά σύμφωνα με την οποία τα άτομα που ενεργούν με βάση θετικά συναισθήματα διευρύνουν τη γνώση και ενθαρρύνουν καινοτόμες και διερευνητικές σκέψεις και δράσεις. Έτσι τα άτομα αναπτύσσονται αποτελεσματικά και αποδίδουν, βασιζόμενα στις προσωπικές τους πηγές και μέσα. Ηγέτες που είχαν ιδιοσυγκρασιακά υψηλότερο θετικό συναίσθημα αξιολογούνταν αφενός ως πιο καλοί ηγέτες (Staw & Barsade, 1993), και αφετέρου ως πιο συμπαθείς σε ένα έργο συνέντευξης (Fox & Spector, 2000). Ενώ οι ίδιοι ηγέτες είχαν υφισταμένους με καλύτερη



απόδοση σε σύγκριση με άλλες ομάδες οι οποίες διοικούνταν από ηγέτες με εξαιρετικά υψηλά επίπεδα αρνητικού συναισθήματος (Sý, Coté, & Saavedra, 2005· George, 1995). Άλλωστε έχει υποστηριχθεί και από τους Wong και Law (2002) σε έρευνά τους, όπου υποστήριζαν, ότι η ΣΝ έχει θετική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση. Ειδικότερα η ΣΝ των ηγετών επιδρά θετικά στην επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων. Οι πρώτοι εμφανίζουν υποστηρικτική συμπεριφορά απέναντι στους δεύτερους συναισθανόμενοι τα συναισθήματά τους. Έτσι μακροπρόθεσμα επηρεάζεται η εργασιακή τους απόδοση.

Η αποτελεσματική ηγεσία δεν είναι όμως υποχρεωτικά θέμα χαρίσματος, όσο θέμα κουλτούρας, αυτοελέγχου, εμπειρίας, κρίσης, τόλμης και σκληρής εργασίας. Επίσης ο ηγέτης είναι η ομπρέλα που προστατεύει τους υφισταμένους του από επιθέσεις της ανώτερης διοίκησης. Σύμφωνα με τον Goleman (1998) τρεις εφαρμογές της συναισθηματικής νοημοσύνης παίζουν σημαντικό ρόλο στην εργασία, η ικανότητα αποδοχής της κριτικής, ο χειρισμός της διαφορετικότητας και η ομαδικότητα. Οι βασικές δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης αποδεικνύονται όλο και πιο σημαντικές στην ομαδική εργασία, στη συνεργασία, στην υποβοήθηση των ανθρώπων έτσι ώστε να μάθουν πώς να δουλεύουν μαζί πιο αποτελεσματικά.

Ο καθένας από τους βασικούς τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο σε ένα πετυχημένο πρότυπο ηγεσίας. Σημαντικό ρόλο παίζει και η ενσυναίσθηση και η αυτοεπίγνωση στην εργασία. Για παράδειγμα, αν κάποιος έχει χαμηλή ενσυναίσθηση, δεν θα είναι σε θέση να καταλάβει τις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες των ανθρώπων γύρω του. Δε θα είναι καλός μάνατζερ, ούτε και καλός ηγέτης. Επίσης ο ηγέτης που δε χειρίζεται καλά τα συναισθήματά του, μάλλον έχει ελάχιστη ή καμία επίγνωσή τους. Δε θα κατανοεί τις δικές του αδυναμίες, ούτε θα διαθέτει αυτοπεποίθηση. Αντίθετα, ένας ηγέτης που αναγνωρίζει τα δικά του συναισθήματα, είναι συντονισμένος με τα δικά του «εσωτερικά σήματα», αναπαράγει τα θετικά τους στοιχεία, και ψάχνει τρόπους να βελτιώσει οτιδήποτε μπορεί να προκαλέσει δυσαρμονία στο περιβάλλον του. Με αυτόν τον τρόπο, ο ηγέτης αντιλαμβάνεται και τις ανάγκες και τα συναισθήματα των γύρω του, τα οποία κατορθώνει να συντονίσει. Τη σημερινή εποχή που η γνώση είναι το πολυτιμότερο αγαθό για μια εταιρεία πρέπει οι εργαζόμενοι να ενθαρρύνονται να μοιράζονται μεταξύ τους τις γνώσεις τους και να ανταμείβονται για αυτό (Goleman, 2002).

Τέλος, κάτι εξίσου σημαντικό. Δεν υπάρχει ένας ηγέτης, αλλά πολλοί. Η ηγεσία δεν αφορά μόνο ένα άτομο, αυτό που έχει κατακτήσει την κορυφή, αλλά κάθε άτομο, το οποίο από την θέση στην οποία βρίσκεται, με τον έναν ή με τον άλλο τρόπο, «πρωταγωνιστεί», κατευθύνει άλλους ανθρώπους με στόχο την πρόοδο και την εξέλιξη (Goleman, 2002).

### 3.3. Εκπαιδευτική ηγεσία

Η Εκπαιδευτική Ηγεσία (Educational Leadership) είναι μια έννοια που ορίζεται δύσκολα λόγω τις πληθώρας των μοντέλων. Μια προσπάθεια ταξινόμησης των ηγετικών μοντέλων που αφορούν τη Διοίκηση της Εκπαίδευσης προέκυψε από τη λεπτομερή ανάλυση από τους Leitwood & Duke (1999) ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος 121 άρθρων σχετικά με την εκπαιδευτική ηγεσία που δημοσιεύτηκαν σε τέσσερα από τα γνωστότερα αγγλόφωνα περιοδικά του χώρου<sup>7</sup>. Σύμφωνα με αυτή την ταξινόμηση η Εκπαιδευτική Διοίκηση χωρίζεται στις εξής κατηγορίες (Κατσαρός, 2008):

1. εκπαιδευτική/καθοδηγητική (instructional)
2. διοικητική/διαχειριστική (managerial)
3. μετασχηματιστική (transformational)
4. ηθική (moral)
5. συμμετοχική (participative)
6. ενδεχομενική (contingent)

Οι Bush & Glover (2002) πρόσθεσαν άλλους δυο τύπους ηγεσίας της εκπαίδευσης:

1. τη διαπροσωπική (interpersonal)
2. και τη συναλλακτική (transactional)

Βέβαια οι συναισθηματικοί ηγέτες, όπως χαρακτηριστικά τους αναφέρουν ο Goleman και οι συνεργάτες του (2002), δεν είναι αυτοί που ιεραρχικά ή τυπικά ηγούνται μιας ομάδας. Δεν σημαίνει λοιπόν ότι ο διευθυντής ή η διευθύντρια μιας σχολικής μονάδας είναι απαραίτητα και ο/η συναισθηματικός/η ηγέτης-ηγέτιδα. Γνωρίζοντας πως οι διευθυντές/ντρίες στα ελληνικά δημόσια σχολεία τοποθετούνται από τα Περιφερειακά Συμβούλια Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευση (τοπικά ΠΥΣΔΕ) με την απλή επικύρωση της Περιφέρειας, με κριτήριο κατά κύριο λόγο την αρχαιότητα (βαθμός Α') και όχι τα προσόντα και πόσο μάλλον τις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούμε να αντιληφθούμε πόσο δύσκολο είναι να είναι οι διευθυντές οι συναισθηματικοί εκπαιδευτικοί ηγέτες του σχολείου τους.

Πραγματικά είναι δύσκολο ο διευθυντής/ντρία- εκπαιδευτικός ηγέτης/τιδα που ορίζεται άνωθεν να είναι και συναισθηματικός ηγέτης. Τοποθετείται σε διαφορετικό σχολείο

---

<sup>7</sup> Educational Administration Quarterly & Journal of School Leadership (Β. Αμερική), Journal of Educational Administration (Ωκεανία), Educational Management and Administration (Ηνωμένο Βασίλειο).

από αυτό που υπηρετεί, δεν έχει τη δυνατότητα να επιλέξει το προσωπικό του και πολλές φορές βρίσκεται στη συγκεκριμένη θέση για λίγα χρόνια ή και μήνες. Δηλαδή, δεν αναδύεται από το σύλλογο διδασκόντων. Έχει εκτελεστικές αρμοδιότητες, έχει ευθύνη για το λειτουργικό (βραχυπρόθεσμο) προγραμματισμό, την αποτελεσματικότερη οργάνωση του σχολείου και του προσωπικού και τον έλεγχο των λειτουργιών του σχολείου. Έχει δηλαδή αρμοδιότητες που εντοπίζονται στο επίπεδο της καθημερινής λειτουργίας. Η γραφειοκρατική οργάνωση του εκπαιδευτικού μας συστήματος έχει ως συνέπεια ανάμεσα στα άλλα την προσκόλληση στην τήρηση των κανόνων και την έλλειψη συνεργασίας και ομαδικού πνεύματος. Κάποιοι όμως τα καταφέρνουν.

Έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί κατά καιρούς σε ελληνικά σχολεία έχουν δώσει αντιφατικά αποτελέσματα. Ίσως αυτό να οφείλεται στην τάση να ερμηνεύεται η αποτελεσματικότητα του ηγέτη με βάση τα μαθησιακά αποτελέσματα. Αν όμως ληφθούν υπόψη τα ποιοτικά χαρακτηριστικά μιας σχολικής μονάδας (π.χ. σχολικό κλίμα) για την επιτυχία ενός σχολείου, τότε τονίζεται η σημασία του ρόλου που διαδραματίζει ο διευθυντής (Reed, 2005). Σε πρόσφατες έρευνες (Πασιαρδής, 2004· Χυτήρης & Αννίνος, 2004· Ντιγκμπασάνης, 2008) έγινε η προσπάθεια να διερευνηθεί κατά πόσο τα ποιοτικά μεγέθη μιας σχολικής μονάδας επηρεάζονται από τη συναισθηματική νοημοσύνη του διευθυντή. Τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών έδειξαν ότι η ενδυνάμωση της συναδελφικότητας, η δημιουργία θετικού κλίματος, η συνεργασία για το κοινό όραμα καθώς και συμμόρφωση του διευθυντή με τους νόμους και η εφαρμογή των σχολικών κανονισμών αποτέλεσαν σημαντικά στοιχεία αποτελεσματικότητας των σχολείων. Επίσης σημαντικούς παράγοντες για την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου θεωρούν οι υφιστάμενοι για τους προϊσταμένους τους την παρακίνηση, την ενθάρρυνση, τη διαπροσωπική επικοινωνία, την επίλυση διαπροσωπικών διαφορών κ.α. Κάποιοι πάλι θεωρούν ότι η προσωπικότητα του διευθυντή παίζει σημαντικό ρόλο στο έργο τους. Η καλοπροαίρετη συζήτηση, οι συμβουλές και η θετική ενέργεια πρέπει να είναι τα μέσα άσκησης εξουσίας ενός αποτελεσματικού διευθυντή, ο οποίος ταυτόχρονα πρέπει να είναι έμπειρος, επικοινωνιακός δίκαιος και με δυνατότητες αξιολόγησης.

Μα βάση τα παραπάνω αντιλαμβάνεται κανείς ότι το απλοϊκό μοντέλο, που ήθελε το διευθυντή της εκπαιδευτικής μονάδας περισσότερο διεκπεραιωτή, δεν μπορεί να προσφέρει σε μια εποχή που η κοινωνία μετασχηματίζεται με αλματώδεις ρυθμούς και απαιτεί αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκπαίδευση. Η ηγεσία είναι κάτι περισσότερο από την απλή εφαρμογή διευθυντικών λειτουργιών.

Οι εκπαιδευτικοί ηγέτες του 21<sup>ου</sup> αιώνα οφείλουν να εκτιμούν τη διαφορετικότητα, την κοινωνική δικαιοσύνη, την κοινωνία, και την αλληλεξάρτηση (Eagly & Johnson, 1990). Έτσι, η φύση της σχολικής ηγεσίας αλλάζει και γίνεται πιο πολύπλοκη, λιγότερο προβλέψιμη, λιγότερο δομημένη και περισσότερο επιφορτισμένη με πολλές αρμοδιότητες. Ο αποτελεσματικός διευθυντής της σχολικής μονάδας θα πρέπει να διαθέτει βασικές δεξιότητες:

1. Τεχνικές δεξιότητες (technical skills): να διαθέτει εξειδικευμένη γνώση. Να γνωρίζει τι μπορεί να πραγματοποιηθεί από το υπάρχον προσωπικό και το διαθέσιμο εξοπλισμό. Να θέτει στόχους, και μάλιστα στόχους ρεαλιστικούς και προσεγγίσιμους (προγραμματισμός) και να εκπαιδεύει, να καθοδηγεί και να συμβουλεύει αποτελεσματικά το προσωπικό και τους μαθητές.
2. Διαπροσωπικές δεξιότητες (interpersonal skills): να οργανώνει και να καθοδηγεί, να παρακινεί, να συνεργάζεται και να συντονίζει ανθρώπους.
3. Δεξιότητες αφηρημένης σκέψης και συνολικής θεώρησης (conceptual skills): να αντιλαμβάνεται τη σχολική μονάδα ως ολότητα. Να έχει στο μυαλό του την εικόνα του οργανισμού και να καταλαβαίνει πώς τα διάφορα μέρη του οργανισμού συνδέονται μεταξύ τους (Κουτούζης, 1999) .

Βλέπουμε επομένως ότι αρχίζει να δίνεται ιδιαίτερη σημασία στο ανθρωποκεντρικό μοντέλο που δίνει έμφαση στην ποικιλία και την ανάδειξη των ανθρωπίνων συναισθημάτων και στην ουσιαστική επικοινωνία με τους εργαζόμενους. Ο πραγματικός εκπαιδευτικός ηγέτης είναι εκείνος που μπορεί να μεταδώσει με αποτελεσματικό τρόπο την αποστολή του σχολείου στο προσωπικό, τους μαθητές και τους γονείς. Είναι ενεργητικός, δραστήριος, με αυτοπεποίθηση και αφιερώνει πολύ από το χρόνο του στην εκπλήρωση αυτής της αποστολής, η οποία πρέπει να είναι σαφώς διατυπωμένη (Θεοφιλίδης, 1994· Σαΐτης, 2002· Πασιαρδής, 2004). Συνεργάζεται αποτελεσματικά με όλους ανταλλάσσοντας σαφείς και ακριβείς πληροφορίες (Πασιαρδής, 2004). Θα γίνει αποδεκτός όταν η ικανότητά του να διαπραγματεύεται, να επικοινωνεί και να συμβουλεύει, ξεπεράσει τις γνωστικές του ικανότητες. Η ηγεσία γενικά αφορά στον οραματισμό, την παροχή κινήτρων, τη διαχείριση ομάδων και πρέπει να ενδιαφέρεται τόσο για τους ανθρώπους, όσο και για τα καθήκοντά τους (Ιορδανίδης, 2003).

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι ποικίλουν τα χαρακτηριστικά που σκιαγραφούν την προσωπικότητα ενός αποτελεσματικού εκπαιδευτικού ηγέτη. Αυτό που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά την επιλογή των ηγετικών στελεχών εκπαίδευσης, εκτός από τα χαρακτηριστικά

γνωρίσματα που αναφέρθηκαν παραπάνω, είναι το έργο, το οποίο καλείται να επιτελέσει καθώς και κάτω από ποιες συνθήκες καλείται να το επιτύχει.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>**

### **4. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ- ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

Στο κεφάλαιο παρουσιάζονται αναλυτικά οι ερευνητικές υποθέσεις, όπως και στοιχεία για το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα και την αξιοπιστία του. Δίνονται πληροφορίες για τον πληθυσμό που συμμετείχε στην έρευνα, τη συλλογή των δεδομένων και την στατιστική ανάλυση των δεδομένων.

#### **4.1. Ερευνητικές υποθέσεις**

Η βιβλιογραφική σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τις ηγετικές ικανότητες, την επαγγελματική ικανοποίηση και την προσωπική ευεξία των εργαζομένων οδήγησε στη διαμόρφωση των παρακάτω ερευνητικών υποθέσεων :

- 1) Η ικανότητα κατανόησης και η ικανότητα ρύθμισης των συναισθημάτων των διευθυντών έχει θετική συσχέτιση με την ικανοποίησή τους από την εργασία.
- 2) Η ικανότητα κατανόησης και η ικανότητα ρύθμισης του συναισθήματος των διευθυντών αναμένεται να έχει θετική συσχέτιση με τα θετικά και αρνητική με τα αρνητικά συναισθήματα που βιώνουν στην εργασία τους.
- 3) Η ικανότητα κατανόησης και η ικανότητα ρύθμισης των συναισθημάτων των διευθυντών αναμένεται να έχει θετική συσχέτιση με την προσωπική ευεξία των διευθυντών.

#### **4.2. Ερευνητικά Εργαλεία**

Ως εργαλείο της παρούσης μελέτης επιλέχθηκε ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς. Το ερωτηματολόγιο αξιολογήθηκε ως ο προτιμότερος τρόπος συλλογής στοιχείων για την παρούσα μελέτη καθώς παρείχε τη δυνατότητα συγκέντρωσης ομοειδών στοιχείων κατά τρόπο άμεσο και οικονομικό και σε μορφή κατάλληλη για στατιστική ανάλυση, ενώ εξασφάλιζε την αδυναμία ταυτοποίησης των ερωτώμενων (Παρασκευόπουλος, 1993· Καραλής, 2005). Το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε 7 τομείς. Στον πρώτο τομέα οι ερωτώμενοι καλούνταν να συμπληρώσουν τα δημογραφικά τους στοιχεία και να αναφέρουν

κάποια εργασιακά χαρακτηριστικά, όπως τη θέση εργασίας και τα χρόνια προϋπηρεσίας. Οι επόμενοι τέσσερις τομείς περιελάμβαναν τις κλίμακες μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης, των συναισθημάτων στην εργασία, της συναισθηματικής νοημοσύνης και της προσωπικής ευεξίας. Οι κλίμακες αυτές είναι δομημένες με ερωτήσεις κλειστού τύπου (Likert), οι οποίες παρέχουν τη δυνατότητα κατηγοριοποίησης των απαντήσεων των ερωτηθέντων βάσει των προτεινόμενων διαβαθμισμένων απαντήσεων. Οι τελευταίοι δύο τομείς περιελάμβαναν τις κλίμακες της συναισθηματικής κατανόησης και της συναισθηματικής διαχείρισης, που περιέχουν ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής. Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου βασίστηκε σε σχετική βιβλιογραφία που αφορά τη συναισθηματική νοημοσύνη.

#### **4.3. Ο πληθυσμός της έρευνας**

Οι διευθυντές και υποδιευθυντές πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που υπηρετούν σε σχολεία των νομών Καρδίτσας και Τρικάλων αποτέλεσαν τον στοχευμένο πληθυσμό αυτής της έρευνας. Τα σχολεία στα οποία υπηρετούν οι εκπαιδευτικοί του δείγματος βρίσκονταν σε αστικές, ημιαστικές και αγροτικές περιοχές και αντιπροσωπεύουν τους κύριους τύπους σχολείων της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, δηλαδή Δημοτικά, Γυμνάσια και Γενικά Λύκεια. Κριτήριο επιλογής ήταν η βέλτιστη δυνατή απεικόνιση των στοιχείων του πληθυσμού που θα ερευνάτο και η ομοιότητα με τον πληθυσμό επί του οποίου μπορούν να γενικευθούν τα αποτελέσματα της έρευνας. Η προηγούμενη προσωπική επαφή της ερευνήτριας με το διδακτικό προσωπικό των σχολείων καθόρισαν σε σημαντικό βαθμό την επιλογή του δείγματος.

Στους εκπαιδευτικούς γνωστοποιήθηκε ότι το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε στο πλαίσιο της εκπόνησης διπλωματικής εργασίας στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης» του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Κάθε ερωτηματολόγιο συνοδεύονταν από μία εισαγωγική μπροσούρα με το σκοπό της έρευνας και τη διαβεβαίωση, εκ μέρους του ερευνητή, σχετικά με την ανωνυμία των ερωτώμενων καθώς και για το σκοπό της χρήσης των δεδομένων που θα προκύψουν από την έρευνα. Η έρευνα διενεργήθηκε κατά το μήνα Φλεβάρη του 2011. Μοιράστηκαν 78 ερωτηματολόγια και επιστράφηκαν 60 πλήρως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια, τα οποία και αξιολογήθηκαν (ποσοστό ανταπόκρισης  $60/78=76,9\%$ ).

#### **4.4. Κλίμακες Μέτρησης**

##### ***4.4.1. Κλίμακα επαγγελματικής ικανοποίησης***

Η επαγγελματική ικανοποίηση μετρήθηκε με την ελληνική εκδοχή της κλίμακας επαγγελματικής ικανοποίησης (Job Satisfaction Scale) των Brayfield και Rothe, (1951) η οποία μεταφράστηκε στα ελληνικά από τους Kafetsios & Loumakou (2007). Η κλίμακα είναι τύπου Likert, με πεντάβαθμη διαβάθμιση από το «διαφωνώ απόλυτα», ως το «συμφωνώ απόλυτα». Αποτελείται από 18 προτάσεις, όμως στην έρευνα χρησιμοποιήθηκαν οι 12. Παραδείγματα από τις προτάσεις που χρησιμοποιήθηκαν είναι: «Αισθάνομαι πολύ ικανοποιημένος από την τωρινή δουλειά μου», «αισθάνομαι ασφάλεια με τη δουλειά μου», κα. Η κατεύθυνση σε 4 από τις προτάσεις της κλίμακας αντιστράφηκε, προκειμένου η υψηλή βαθμολογία να δηλώνει σε όλες τις προτάσεις ικανοποίηση από την εργασία. Ο δείκτης Cronbach της κλίμακας στο δείγμα της έρευνας ήταν  $\alpha = 0,73$

##### ***4.4.2. Κλίμακα συναισθημάτων στην εργασία***

Η κλίμακα αυτή (Job Affect Scale) (Brief, et al., 1988) αποτελείται από 20 επίθετα τα οποία περιγράφουν τη γενική συγκινησιακή και συναισθηματική κατάσταση του ατόμου στην εργασία του κατά τη διάρκεια της προηγούμενης εβδομάδας. Η κλίμακα είναι τύπου Likert με πεντάβαθμη διαβάθμιση, από το «καθόλου» έως το «πολύ». Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν 17 από τα επίθετα αυτά, προσαρμοσμένα στην ελληνική γλώσσα. Τα 9 επίθετα περιγράφουν θετική συναισθηματικότητα (π.χ. placid/ γαλήνιος, active/ γεμάτος ενέργεια, excited/ συνεπαρμένος), ενώ τα υπόλοιπα 8 αναφέρονται σε αρνητική συναισθηματικότητα (π.χ. sleepy/ νυσταγμένος, hostile/ εχθρικός). Έτσι διαμορφώνονται δύο υποκλίμακες από τις οποίες η μία περιγράφει το θετικό συναίσθημα και η άλλη το αρνητικό. Η αξιοπιστία του θετικού συναισθήματος ήταν  $\alpha = 0,84$ , ενώ για το αρνητικό συναίσθημα ήταν  $\alpha = 0,73$



#### **4.4.3. Κλίμακα συναισθηματικής νοημοσύνης**

Η μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης πραγματοποιήθηκε με την κλίμακα συναισθηματικής νοημοσύνης Wong Law Emotional Scale (WLEIS, Wong & Law, 2002). Η κλίμακα είναι τύπου Likert και περιλαμβάνει 16 ερωτήσεις με επτάβαθμη διαβάθμιση από το 1 (Διαφωνώ απόλυτα) στο 7 (Συμφωνώ απόλυτα) και χαρακτηρίζεται ως κλίμακα αυτοαναφοράς. Η κλίμακα έχει τέσσερις υποκλίμακες που αντιστοιχούν στις τέσσερις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης των Mayer και Salovey (1997). Συγκεκριμένα, η Self Emotion Appraisal (WLSEA)-υποκλίμακα αντίληψης των ιδίων συναισθημάτων-μετρά την ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τα συναισθήματά του. Η Others' Emotion Appraisal (WLOAE) –υποκλίμακα αντίληψης των συναισθημάτων των άλλων αξιολογεί την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των άλλων. Η Use of Emotion (WLUOE)-υποκλίμακα χρήσης του συναισθήματος- αναφέρεται στην τάση του ατόμου να παρακινεί τους άλλους μέσω της διαχείρισης των συναισθημάτων. Τέλος, η Regulation of Emotion (WLROE-υποκλίμακα ρύθμισης του συναισθήματος αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να ρυθμίζει τα συναισθήματά του. Ο δείκτης αξιοπιστίας για τις τέσσερις παραμέτρους ήταν: κατανόηση: 0,85, αντίληψη: 0.85, χρήση: 0,80, ρύθμιση: 0,81.

#### **4.4.4. Κλίμακα υποκειμενικής ευεξίας**

Η μέτρηση της υποκειμενικής ευεξίας έγινε με τη βοήθεια της κλίμακας Flourishing Scale (FS) (Diener et al., 2009). Στην κλίμακα αυτή δίδονταν 8 προτάσεις που περιγράφουν σημαντικές πτυχές της ανθρώπινης λειτουργίας και αφορούν τις θετικές σχέσεις και τα συναισθήματα που νιώθει κάποιος, ώστε να έχει νόημα και σκοπό στη ζωή. Με τις προτάσεις αυτές πιθανά ο ερωτώμενος συμφωνούσε ή διαφωνούσε. Χρησιμοποιώντας 7βαθμη κλίμακα Likert, ο ερωτώμενος υποδείκνυε το βαθμό συμφωνίας του με κάθε πρόταση σημειώνοντας τον ανάλογο αριθμό για καθεμία από αυτές. Παραδείγματα ερωτήσεων:» Η ζωή μου έχει σκοπό και νόημα», «είμαι αισιόδοξος για το μέλλον μου».

Η κλίμακα αυτή ονομάστηκε στην πρώτη της έκδοση Psychological Well-being: Life Scale, αλλά το όνομα άλλαξε για να δοθεί με μεγαλύτερη ακρίβεια το περιεχόμενό της, αφού προσπαθεί να προσδιορίσει κάτι παραπάνω από τη στενή έννοια της ψυχολογικής ευεξίας.

Αν προσθέσουμε τα αποτελέσματα των απαντήσεων (μετρώντας με βάση την 7βαθμη κλίμακα) το τελικό αποτέλεσμα θα κυμανθεί από 8 (χαμηλότερο πιθανό αποτέλεσμα) μέχρι

56 (υψηλότερο πιθανό αποτέλεσμα). Ένα υψηλό αποτέλεσμα περιγράφει ένα άτομο με πολλές ψυχικές δυνάμεις. Ο δείκτης αξιοπιστίας της κλίμακας ήταν  $\alpha=0,83$

#### ***4.4.5. Κλίμακα συναισθηματικής κατανόησης***

Πρόκειται για την κλίμακα STEU (Situational Test of Emotional Understanding) που αποτελείται από 42 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής με αντίστοιχα συναισθηματικά «σενάρια» (MacCann & Roberts 2008). Ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει την απάντηση που περιγράφει καλύτερα το συναίσθημα του υποκειμένου που αναφέρεται στο παράδειγμα. Υπάρχει μία σωστή απάντηση που βαθμολογείται με 1. Ο δείκτης αξιοπιστίας για την κλίμακα ήταν  $\alpha=0,55$ .

#### ***4.4.6. Κλίμακα συναισθηματικής διαχείρισης***

Η κλίμακα αυτή (STEM-Situational Test of Emotion Management) περιλαμβάνει 44 ερωτήσεις πολλαπλής, στις οποίες ωστόσο αντιστοιχούν περισσότερες από μια απαντήσεις. Οι ερωτήσεις είναι υποθετικά σενάρια στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει μια απάντηση «δράσης» του υποκειμένου» (MacCann & Roberts 2008). Οι απαντήσεις αυτές έχουν διαφορετική βαρύτητα και βαθμολογούνται με διαφορετική βαθμολογία που κυμαίνεται από 0 έως 1. Ο δείκτης αξιοπιστίας ήταν  $\alpha=0,52$ .

### **4.5. Στατιστική ανάλυση**

Η ανάλυση των δεδομένων έγινε σε δύο επίπεδα (μονοεπίπεδα και πολυεπίπεδα). Το πρώτο (μονοεπίπεδα ανάλυση) αφορούσε την ανάλυση των δεδομένων των απαντήσεων των διευθυντών. Πραγματοποιήθηκε περιγραφική στατιστική και κατασκευάστηκαν πίνακες συχνοτήτων για τις υπό εξέταση μεταβλητές. Για κάθε συμμετέχοντα στην έρευνα προστέθηκαν οι απαντήσεις που έδωσε στις ερωτήσεις κάθε υποκλίμακας και βρέθηκε η μέση βαθμολογία του για τη συγκεκριμένη υποκλίμακα. Έτσι δημιουργήθηκαν 6 νέες μεταβλητές, μία για κάθε υποκλίμακα.

Ο έλεγχος της κανονικότητας των κατανομών πραγματοποιήθηκε με τη δοκιμασία Shapiro – Wilk. Οι κατανομές των υπό εξέταση μεταβλητών σε υποομάδες του δείγματος

ήταν κανονικές και σε άλλες μη κανονικές, αποτέλεσμα σύνηθες σε τέτοιου είδους κοινωνικές έρευνες. Ωστόσο, υπάρχει βιβλιογραφία που υποστηρίζει τη χρησιμοποίηση παραμετρικών μεθόδων στις περιπτώσεις που οι απαντήσεις είναι διαβαθμισμένες (π.χ. κλίμακα τύπου Likert) προσέγγιση που ακολουθήθηκε και στην παρούσα έρευνα. Με βάση τις 6 νέες μεταβλητές που προαναφέρθηκαν πραγματοποιήθηκαν συσχετίσεις με τα λοιπά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα. Η μεταβλητή «ηλικία» διχοτομήθηκε με βάση τη διάμεσο τιμή της μεταβλητής όποτε προέκυψαν δύο υποομάδες για κάθε ποσοτική μεταβλητή, οι οποίες αντιμετωπίστηκαν ως ποιοτικές πλέον μεταβλητές. Η ίδια διαδικασία ακολουθήθηκε και για τη μεταβλητή «προϋπηρεσία». Χρησιμοποιήθηκε η δοκιμασία T-test για τις συγκρίσεις ανά ζεύγη μεταξύ ποσοτικών μεταβλητών και η δοκιμασία ANOVA για τις συγκρίσεις μεταξύ περισσότερων των 2 υποομάδων. Στην περίπτωση που εντοπιζόταν κάποια στατιστικά σημαντική διαφορά ακολουθούσε post-hoc ανάλυση με τη δοκιμασία Bonferroni. Μέρος των ευρημάτων παρουσιάζεται σε γραφήματα τύπου πίτας. Με εξαρτημένη μεταβλητή την επαγγελματική ικανοποίηση και την προσωπική ευεξία κατασκευάστηκαν αντίστοιχα μοντέλα γραμμικής παλινδρόμησης, στα οποία εντάχθηκαν οι μεταβλητές που παρουσίασαν γραμμική συσχέτιση με τις εξαρτημένες μεταβλητές σε επίπεδο  $p < 0.1$ . Το τελικό επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε σε  $p < 0,05$ . Για την ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS 17.0.

#### 4.6. Πολυεπίπεδη ανάλυση

Το θετικό συναίσθημα των διευθυντών χρησιμοποιήθηκε ως συμμεταβλητή του 2<sup>ου</sup> επιπέδου με τις σχολικές μονάδες να αποτελούν τυχαίο παράγοντα επίσης του 2<sup>ου</sup> επιπέδου και εξαρτημένη μεταβλητή την επαγγελματική ικανοποίηση. Χρησιμοποιήθηκε το εξής υπόδειγμα για την επαγγελματική ικανοποίηση:

$$\text{Επ.Ικ.} = \beta_{0j} + \beta_{1j} \text{ΘετΣυν} + e_{ij}$$

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{ij}$$

Αντίστοιχο μοντέλο ακολουθήθηκε και για την προσωπική ευεξία.

#### 4.7. Αποτελέσματα

Η πλειονότητα του δείγματος ήταν άνδρες (42 άτομα, 70%) και έγγαμοι (52 άτομα, 86,7%). Η μέση ηλικία ήταν  $51,82 \pm 5,71$  έτη (Πίνακας 1). Διευθυντές ήταν 37 άτομα (61,7%)

και υποδιευθυντές 23 (38,3%). Κατά μέσο όρο υπηρετούσαν 35 εκπαιδευτικοί ανά σχολική μονάδα, ενώ η μέση τιμή των ετών προϋπηρεσίας ήταν 24,55 έτη (Πίνακας 2).

*Πίνακας 1*  
*Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος*

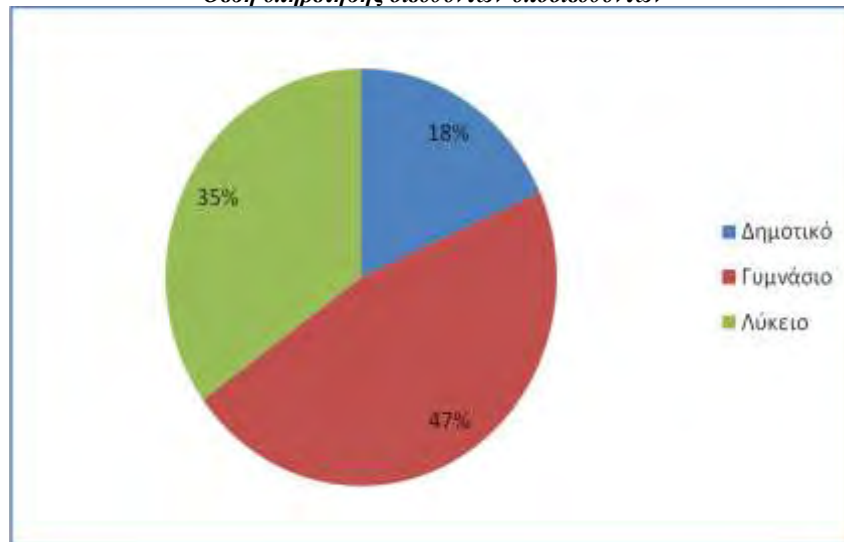
	N	%	Μέση τιμή ( ±TA)
<b>Φύλο</b>			
Άνδρες	42	70,0	
Γυναίκες	18	30,0	
<b>Σύνολο</b>	60	100,0	
<b>Οικογενειακή κατάσταση</b>			
Άγαμος	5	8,3	
Έγγαμος	52	86,7	
Διαζευγμένος/ Διάσταση	3	5,0	
<b>Ηλικία</b>			51,82±5,71
<b>Σύνολο</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>	

*Πίνακας 2*  
*Εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος*

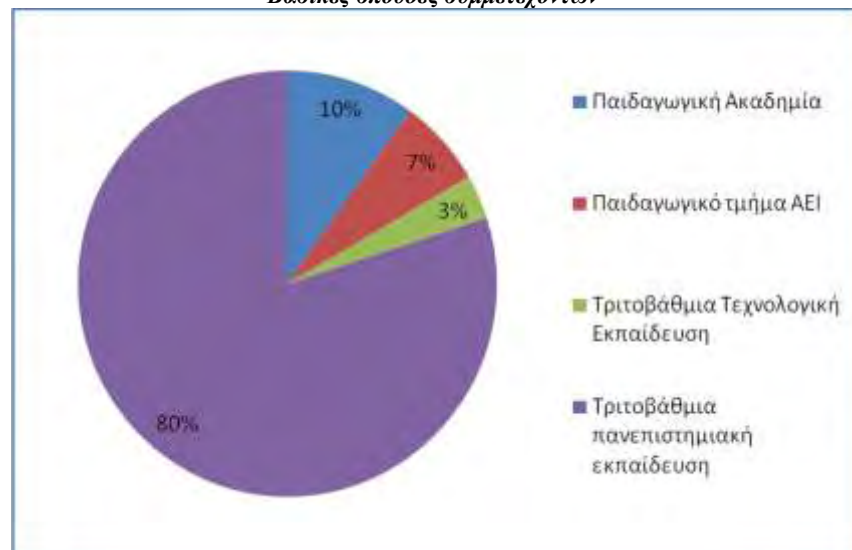
	N	%	Μέση τιμή( ±TA)
<b>Θέση</b>			
Διευθυντής	37	61,7	
Υποδιευθυντής	23	38,3	
<b>Σύνολο</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>	
<b>Χρόνος προϋπηρεσίας ( έτη)</b>			24,55 ± 6,75
<b>Μέγεθος μονάδας ( αριθμός εκπαιδευτικών)</b>			35,13 ±19,94

Η πλειονότητα των εκπαιδευτικών υπηρετούσε στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, με το 47% του δείγματος να έχει διευθυντική θέση σε Γυμνάσιο (Γράφημα 1). Αναφορικά με τις βασικές επαγγελματικές σπουδές των συμμετεχόντων, 80% ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ (Γράφημα 2). Η πλειονότητα (65%) είχε 2 παιδιά (Γράφημα 3).

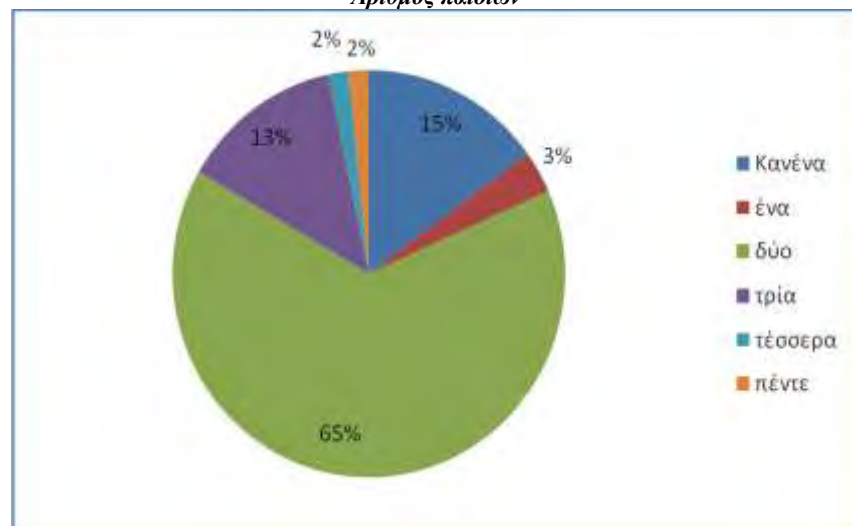
**Γράφημα 1**  
**Θέση υπηρετήσης διεθνών-υποδιεθνών**



**Γράφημα 2**  
**Βασικές σπουδές συμμετεχόντων**

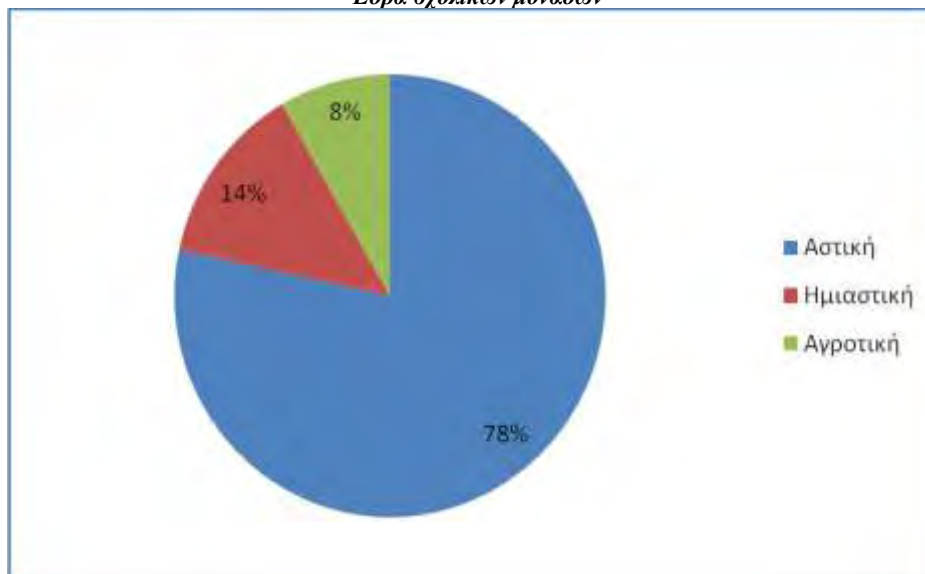


**Γράφημα 3**  
**Αριθμός παιδιών**



Η πλειονότητα των σχολείων βρισκόταν σε αστική περιοχή (78%) (Γράφημα 4).

**Γράφημα 4**  
*Έδρα σχολικών μονάδων*



Στην κλίμακα της επαγγελματικής ικανοποίησης η μέση τιμή ήταν 3,96 (με προβλεπόμενο μέγιστο της κλίμακας το 5). Στην κλίμακα του θετικού συναισθήματος η μέση βαθμολογία ήταν 3,6 (με προβλεπόμενο μέγιστο κλίμακας το 5). Σε όλες τις υποκλίμακες της συναισθηματικής νοημοσύνης οι μέσες τιμές ήταν άνω του 5 (με προβλεπόμενο μέγιστο το 7). Στην κλίμακα της προσωπικής ευεξίας η μέση τιμή ήταν 5,77 (προβλεπόμενο μέγιστο το 7). Οι μέσες τιμές στις κλίμακες της συναισθηματικής κατανόησης και της συναισθηματικής διαχείρισης ήταν 0,52 και 0,45 αντίστοιχα (Πίνακας 3).

**Πίνακας 3**  
*Βαθμολογία των συμμετεχόντων στις κλίμακες και υποκλίμακες του ερευνητικού εργαλείου*

Κλίμακα	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Επαγγελματική ικανοποίηση	60	2,92	4,75	3,96	0,042
Θετικό συναίσθημα	60	1,89	4,78	3,60	0,58
Αρνητικό συναίσθημα	60	1,00	3,75	1,53	0,56
Συναισθηματική νοημοσύνη					
Αντίληψη ιδίων συναισθημάτων	60	2,50	7,00	5,53	1,05
Αντίληψη συναισθημάτων του άλλου	60	2,00	7,00	5,36	1,12
Χρήση συναισθήματος	60	2,75	7,00	5,15	1,06
Ρύθμιση συναισθήματος	60	2,75	7,00	5,15	1,06

<b>Κλίμακα</b> (Πίνακας 3- συνέχεια)	<b>N</b>	<b>Ελάχιστο</b>	<b>Μέγιστο</b>	<b>Μέση τιμή</b>	<b>Τυπ. Απόκ.</b>
Συνολική συναισθηματική νοημοσύνη	60	2,56	6,88	5,30	0,97
Προσωπική ευεξία	60	2,00	7,00	5,77	0,72
Συναισθηματική κατανόηση	60	0,22	0,73	0,52	0,12
Διαχείριση συναισθημάτων	60	0,34	0,64	0,45	0,05

#### 4.7.1. Επαγωγική στατιστική.

Δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς την επαγγελματική ικανοποίηση, σε συνάρτηση με το φύλο (Πίνακας 4). Στην αντίληψη των ιδίων συναισθημάτων οι γυναίκες υστερούσαν σε σχέση με τους άνδρες, μια διαφορά μάλλον οριακά στατιστικά σημαντική ( $p=0,068$ ).

**Πίνακας 4**  
Συγκριτική παρουσίαση των επιδόσεων στις υποκλίμακες του ερωτηματολογίου σε συνάρτηση με το φύλο

	<b>Φύλο</b>	<b>N</b>	<b>Μέση τιμή</b>	<b>Τυπική απόκλιση</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Επαγγελματική ικανοποίηση	Ανδρας	42	3,96	0,45	-0,064	0,949
	Γυναίκα	18	3,97	0,25		
Θετικό συναίσθημα	Ανδρας	42	3,64	0,59	0,832	0,409
	Γυναίκα	18	3,51	0,56		
Αρνητικό συναίσθημα	Ανδρας	42	1,50	0,62	-0,465	0,644
	Γυναίκα	18	1,58	0,40		
<b>Αντίληψη ιδίων συναισθημάτων</b>	<b>Ανδρας</b>	<b>42</b>	<b>5,69</b>	<b>1,03</b>	<b>1,859</b>	<b>0,068</b>
	<b>Γυναίκα</b>	<b>18</b>	<b>5,15</b>	<b>1,01</b>		
Αντίληψη συναισθημάτων του άλλου	Ανδρας	42	5,36	0,98	0,006	0,995
	Γυναίκα	18	5,36	1,42		
Χρήση συναισθήματος	Ανδρας	42	5,24	1,04	1,053	0,297
	Γυναίκα	18	4,93	1,10		
Ρύθμιση συναισθήματος	Ανδρας	42	5,24	1,04	1,053	0,297
	Γυναίκα	18	4,93	1,10		
Συνολική συναισ. νοημοσύνη	Ανδρας	42	5,39	0,93	1,071	0,289
	Γυναίκα	18	5,09	1,04		
Προσωπική ευεξία	Ανδρας	42	5,79	0,78	0,208	0,836
	Γυναίκα	18	5,74	0,59		
Συναισθηματική κατανόηση	Ανδρας	42	0,53	0,13	0,846	0,401
	Γυναίκα	18	0,50	0,12		
Διαχείριση συναισθημάτων	Ανδρας	42	0,45	0,048	-0,496	0,622
	Γυναίκα	18	0,46	0,07		

Δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς την επαγγελματική ικανοποίηση, σε συνάρτηση με την ηλικία (Πίνακας 5).

**Πίνακας 5**  
*Συγκριτική παρουσίαση των επιδόσεων στις υποκλίμακες του ερωτηματολογίου σε συνάρτηση με την ηλικία*

	Ηλικία	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	t	p
Επαγγελματική ικανοποίηση	≤52	32	3,94	0,40	-0,511	0,611
	>52	28	3,99	0,41		
Θετικό συναίσθημα	≤52	32	3,62	0,59	0,229	0,820
	>52	28	3,58	0,59		
Αρνητικό συναίσθημα	≤52	32	1,54	0,49	0,265	0,792
	>52	28	1,50	0,64		
Αντίληψη ιδίων συναισθημάτων	≤52	32	5,59	1,15	0,507	0,614
	>52	28	5,46	0,93		
Αντίληψη συναισθημάτων του άλλου	≤52	32	5,45	1,16	0,609	0,545
	>52	28	5,27	1,08		
Χρήση συναισθήματος	≤52	32	5,01	1,18	-1,115	0,269
	>52	28	5,31	0,89		
Ρύθμιση συναισθήματος	≤52	32	5,01	1,18	-1,115	0,269
	>52	28	5,31	0,89		
Συνολική συναισθηματική νοημοσύνη	≤52	32	5,26	1,08	-0,291	0,772
	>52	28	5,34	0,84		
Προσωπική ευεξία	≤52	32	5,71	0,87	-0,706	0,483
	>52	28	5,84	0,52		
Συναισθηματική κατανόηση	≤52	32	0,51	0,14	-0,761	0,450
	>52	28	0,53	0,10		
Διαχείριση συναισθημάτων	≤52	32	0,46	0,06	0,553	0,583
	>52	28	0,45	0,04		

Δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ εκείνων που είχαν λιγότερα από 25 χρόνια προϋπηρεσίας και εκείνων με περισσότερα από 25 χρόνια (Πίνακας 6), με εξαίρεση τη διαχείριση συναισθημάτων, όπου οι έχοντες λιγότερα χρόνια προϋπηρεσίας παρουσίασαν οριακά στατιστικά σημαντική υψηλότερη επίδοση.



**Πίνακας 6**  
**Συγκριτική παρουσίαση των επιδόσεων στις υποκλίμακες του ερωτηματολογίου**  
**σε συνάρτηση με τα χρόνια προϋπηρεσίας**

	Προϋπηρεσία	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	t	p
Επαγγελματική ικανοποίηση	≤25	35	3,92	0,39	-1,045	0,300
	>25	25	4,03	0,42		
Θετικό συναίσθημα	≤25	35	3,64	0,60	0,567	0,573
	>25	25	3,55	0,57		
Αρνητικό συναίσθημα	≤25	35	1,44	0,43	-1,484	0,143
	>25	25	1,65	0,68		
Αντίληψη ιδίων συναισθημάτων	≤25	35	5,73	1,04	1,776	0,081
	>25	25	5,25	1,01		
Αντίληψη συναισθημάτων του άλλου	≤25	35	5,53	1,00	1,369	0,176
	>25	25	5,13	1,25		
Χρήση συναισθήματος	≤25	35	5,24	1,07	0,802	0,426
	>25	25	5,02	1,05		
Ρύθμιση συναισθήματος	≤25	35	5,24	1,07	0,802	0,426
	>25	25	5,02	1,05		
Συνολική συναισθηματική νοημοσύνη	≤25	35	5,44	0,95	1,313	0,195
	>25	25	5,11	0,98		
Προσωπική ευεξία	≤25	35	5,76	0,84	-0,198	0,844
	>25	25	5,80	0,53		
Συναισθηματική κατανόηση	≤25	35	0,51	0,13	-0,587	0,559
	>25	25	0,53	0,11		
<b>Διαχείριση συναισθημάτων</b>	<b>≤25</b>	<b>35</b>	<b>0,46</b>	<b>0,06</b>	<b>2,042</b>	<b>0,046</b>
	<b>&gt;25</b>	<b>25</b>	<b>0,44</b>	<b>0,04</b>		

Δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ διευθυντών και υποδιευθυντών (Πίνακας 7).

**Πίνακας 7**  
**Συγκριτική παρουσίαση των επιδόσεων στις υποκλίμακες του ερωτηματολογίου**  
**σε συνάρτηση με τη διευθυντική θέση εργασίας.**

	Θέση	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	t	p
Επαγγελματική ικανοποίηση	Διευθυντής	37	4,02	0,42	1,481	0,144
	Υποδιευθυντής	23	3,87	0,36		
Θετικό συναίσθημα	Διευθυντής	37	3,63	0,55	0,432	0,667
	Υποδιευθυντής	23	3,56	0,64		
Αρνητικό συναίσθημα	Διευθυντής	37	1,58	0,60	0,928	0,357
	Υποδιευθυντής	23	1,44	0,49		
Αντίληψη ιδίων συναισθημάτων	Διευθυντής	37	5,46	1,05	-0,650	0,518
	Υποδιευθυντής	23	5,64	1,05		
Αντίληψη συναισθημάτων του άλλου	Διευθυντής	37	5,32	1,16	-0,391	0,697
	Υποδιευθυντής	23	5,43	1,08		
Χρήση συναισθήματος	Διευθυντής	37	5,10	1,09	-0,449	0,655
	Υποδιευθυντής	23	5,23	1,03		
Ρύθμιση συναισθήματος	Διευθυντής	37	5,10	1,09	-0,449	0,655
	Υποδιευθυντής	23	5,23	1,03		
Συνολική Συναισθημ. Νοημ.	Διευθυντής	37	5,24	0,99	-0,534	0,595
	Υποδιευθυντής	23	5,38	0,95		

(Πίνακας 7 – Συνέχεια)	Θέση	N	Μέσ. Τιμ.	Τυπ. Απόκ.	t	p
Προσωπική ευεξία	Διευθυντής	37	5,77	0,51	-0,036	0,972
	Υποδιευθυντής	23	5,78	0,99		
Συναισθηματική κατανόηση	Διευθυντής	37	0,52	0,12	-0,337	0,737
	Υποδιευθυντής	23	0,53	0,14		
Διαχείριση συναισθημάτων	Διευθυντής	37	0,46	0,05	1,035	0,305
	Υποδιευθυντής	23	0,44	0,06		

Σε σχέση με τη σχολική μονάδα, δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές, με εξαίρεση την υποκλίμακα αρνητικού συναισθήματος ( $p < 0,001$ ). Η post-hoc ανάλυση έδειξε ότι οι υπηρετούντες σε δημοτικό σχολείο παρουσίασαν στατιστικά σημαντικά υψηλότερη επίδοση σε σχέση με τους υπηρετούντες σε Γυμνάσια / Λύκεια.

**Πίνακας 8**  
Ανάλυση διακύμανσης (ANOVA), ανάλογα με τη σχολική μονάδα εργασίας.

Υποκλίμακες	F	p
Επαγγελματική ικανοποίηση	1,255	0,293
Θετικό συναίσθημα	0,369	0,693
<b>Αρνητικό συναίσθημα</b>	<b>8,942</b>	<b>0,000</b>
Αντίληψη ιδίων συναισθημάτων	3,086	0,053
Αντίληψη συναισθημάτων του άλλου	1,395	0,256
Χρήση συναισθήματος	1,487	0,235
Ρύθμιση συναισθήματος	1,487	0,235
Συνολική συναισθηματική νοημοσύνη	2,087	0,133
Προσωπική ευεξία	1,577	0,216
Συναισθηματική κατανόηση	0,801	0,454
Διαχείριση συναισθημάτων	0,428	0,654

**Πίνακας 8.1**  
*post-hoc ανάλυση για τις σχολικές μονάδες και το αρνητικό συναίσθημα*

(I) μονάδα	(J) μονάδα	Μέση διαφορά (I-J)	p	95% ΔΕ	
				Άνω όριο	Κάτω όριο
Δημοτικό	Γυμνάσιο	0,53206*	0,011	0,0981	0,9660
	Λύκειο	0,77760*	0,000	0,3237	1,2315
Γυμνάσιο	Δημοτικό	-0,53206*	0,011	-0,9660	-0,0981
	Λύκειο	0,24554	0,272	-0,1065	0,5976
Λύκειο	Δημοτικό	-0,77760*	0,000	-1,2315	-0,3237
	Γυμνάσιο	-0,24554	0,272	-0,5976	0,1065

\*p<0,05

Στον πίνακα 9 παρουσιάζονται οι κατά Pearson συσχετίσεις μεταξύ των υποκλιμάκων του ερωτηματολογίου στο σύνολο του δείγματος. Η επαγγελματική ικανοποίηση συσχετίστηκε θετικά με το θετικό συναίσθημα και αρνητικά με το αρνητικό, θετικά με τη χρήση και τη ρύθμιση του συναισθήματος και την προσωπική ευεξία. Η προσωπική ευεξία συσχετίστηκε θετικά με τη χρήση και τη ρύθμιση του συναισθήματος. Η συναισθηματική κατανόηση και η διαχείριση του συναισθήματος συσχετίστηκαν θετικά μεταξύ τους. Το θετικό συναίσθημα συσχετίστηκε οριακά στατιστικά σημαντικά με τη χρήση και τη ρύθμιση του συναισθήματος, όπως και το αρνητικό συναίσθημα (αρνητική συσχέτιση). Στους διευθυντές, η επαγγελματική ικανοποίηση δεν συσχετίστηκε με τη ρύθμιση και τη χρήση του συναισθήματος, αλλά με τη συναισθηματική κατανόηση, ενώ η προσωπική ευεξία συσχετίστηκε επιπλέον και με την αντίληψη ιδίων συναισθημάτων (Πίνακας 10). Στους υποδιευθυντές, η προσωπική ευεξία συσχετίστηκε μόνο με την κλίμακα του θετικού συναισθήματος, ενώ η επαγγελματική ικανοποίηση με όλες τις υποκλίμακες, εξαιρουμένων της συναισθηματικής κατανόηση και συναισθηματικής διαχείρισης (Πίνακας 11).

**Πίνακας 9**  
**Συσχετίσεις κατά Pearson μεταξύ των υποκλιμάκων για το σύνολο του δείγματος.**

		Θετικό συναίσθημα	Αρνητικό συναίσθημα	Αντίληψη ιδίων συναισθημάτων	Αντίληψη συναισθημάτων των άλλων	Χρήση συναισθήματος	Ρύθμιση συναισθήματος	Προσωπική ευεξία	Συναισθηματική κατανόηση	Διαχείριση συναισθήματος
<b>Επαγγελματική ικανοποίηση</b>	r	0,593**	-0,383**	0,218	0,239	0,345**	0,345**	0,426**	0,136	-0,047
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,003	0,094	0,066	0,007	0,007	0,001	0,298	0,722
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
<b>Θετικό συναίσθημα</b>	r		-0,218	0,166	0,086	0,245	0,245	0,371**	-0,009	-0,071
	Sig. (2-tailed)		0,094	0,205	0,515	0,060	0,060	0,003	0,946	0,592
	N		60	60	60	60	60	60	60	60
<b>Αρνητικό συναίσθημα</b>	r			-0,226	-0,240	-0,246	-0,246	-0,230	-0,237	-0,173
	Sig. (2-tailed)			0,082	0,065	0,059	0,059	0,077	0,068	0,186
	N			60	60	60	60	60	60	60
<b>Αντίληψη ιδίων συναισθημάτων</b>	r				0,703**	0,753**	0,753**	0,200	0,233	0,087
	Sig. (2-tailed)				0,000	0,000	0,000	0,126	0,073	0,511
	N				60	60	60	60	60	60
<b>Αντίληψη συναισθημάτων των άλλων</b>	r					0,670**	0,670**	0,167	0,157	0,193
	Sig. (2-tailed)					0,000	0,000	0,203	0,232	0,139
	N					60	60	60	60	60
<b>Χρήση συναισθήματος</b>	r						1,000**	0,278*	0,095	0,012
	Sig. (2-tailed)						0,000	0,032	0,472	0,929
	N						60	60	60	60
<b>Ρύθμιση συναισθήματος</b>	r							0,278*	0,095	0,012
	Sig. (2-tailed)							0,032	0,472	0,929
	N							60	60	60
<b>Προσωπική ευεξία</b>	r								-0,025	-0,040
	Sig. (2-tailed)								0,850	0,760
	N								60	60
<b>Συναισθηματική κατανόηση</b>	r									0,274*
	Sig. (2-tailed)									0,034
	N									60

**Πίνακας 10**  
*Συσχετίσεις κατά Pearson μεταξύ των υποκλιμάκων για τους διευθυντές.*

Διευθυντής		Θετικό συναίσθημα	Αρνητικό συναίσθημα	Αντίληψη ιδίων συναισθημάτων	Αντίληψη συναισθημάτων των άλλων	Χρήση συναισθήματος	Ρύθμιση συναισθήματος	Προσωπική ευεξία	Συναισθηματική κατανόηση	Διαχείριση συναισθήματος
Επαγγελματική ικανοποίηση	r	0,643**	-0,344*	0,107	0,055	0,246	0,246	0,488**	0,346*	-0,003
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,037	0,530	0,747	0,142	0,142	0,002	0,036	0,987
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Θετικό συναίσθημα	r		-0,179	0,196	0,054	0,165	0,165	0,465**	0,107	0,065
	Sig. (2-tailed)		0,290	0,244	0,753	0,330	0,330	0,004	0,528	0,703
	N		37	37	37	37	37	37	37	37
Αρνητικό συναίσθημα	r			-0,105	-0,073	-0,143	-0,143	-0,311	-0,282	-0,275
	Sig. (2-tailed)			0,535	0,668	0,397	0,397	0,061	0,091	0,100
	N			37	37	37	37	37	37	37
Αντίληψη ιδίων συναισθημάτων	r				0,728**	0,780**	0,780**	0,349*	0,228	0,234
	Sig. (2-tailed)				0,000	,000	,000	0,034	0,174	0,163
	N				37	37	37	37	37	37
Αντίληψη συναισθημάτων των άλλων	r					0,621**	0,621**	0,172	0,188	0,351*
	Sig. (2-tailed)					0,000	0,000	0,307	0,265	0,033
	N					37	37	37	37	37
Χρήση συναισθήματος	r						1,000**	0,329*	0,146	0,103
	Sig. (2-tailed)						0,000	0,047	0,388	0,546
	N						37	37	37	37
Ρύθμιση συναισθήματος	r							0,329*	0,146	0,103
	Sig. (2-tailed)							0,047	0,388	0,546
	N							37	37	37
Προσωπική ευεξία	r								0,326*	0,202
	Sig. (2-tailed)								0,049	0,231
	N								37	37
Συναισθηματική κατανόηση	r									0,079
	Sig. (2-tailed)									0,641
	N									37

**Πίνακας 11**  
**Συσχετίσεις κατά Pearson μεταξύ των υποκλιμάκων για τους υποδιευθυντές.**

Διευθυντής		Θετικό συναίσθημα	Αρνητικό συναίσθημα	Αντίληψη ιδίων συναισθημάτων	Αντίληψη συναισθημάτων των άλλων	Χρήση συναισθήματος	Ρύθμιση συναισθήματος	Προσωπική ευεξία	Συναισθηματική κατανόηση	Διαχείριση συναισθήματος
Επαγγελματική ικανοποίηση	r	0,531**	-0,590**	0,498*	0,668**	0,606**	0,606**	0,461*	-0,170	-0,180
	Sig. (2-tailed)	0,009	0,003	0,016	0,000	0,002	0,002	0,027	0,438	0,411
	N	23	23	23	23	23	23	23	23	23
Θετικό συναίσθημα	r	1	-0,320	0,138	0,144	0,378	0,378	0,327	-0,142	-0,227
	Sig. (2-tailed)		0,137	0,530	0,512	0,075	0,075	0,127	0,517	0,297
	N	23	23	23	23	23	23	23	23	23
Αρνητικό συναίσθημα	r	-0,320	1	-0,449*	-0,589**	-0,450*	-0,450*	-0,195	-0,164	-0,089
	Sig. (2-tailed)	0,137		0,032	0,003	0,031	0,031	0,372	0,456	0,685
	N	23	23	23	23	23	23	23	23	23
Αντίληψη ιδίων συναισθημάτων	r	0,138	-0,449*	1	0,659**	0,705**	0,705**	0,097	0,235	-0,057
	Sig. (2-tailed)	0,530	0,032		0,001	0,000	0,000	0,661	0,280	0,797
	N	23	23	23	23	23	23	23	23	23
Αντίληψη συναισθημάτων των άλλων	r	0,144	-0,589**	0,659**	1	0,758**	0,758**	0,184	0,108	0,022
	Sig. (2-tailed)	0,512	0,003	0,001		0,000	0,000	0,401	0,624	0,920
	N	23	23	23	23	23	23	23	23	23
Χρήση συναισθήματος	r	0,378	-0,450*	0,705**	0,758**	1	1,000**	0,268	0,015	-0,083
	Sig. (2-tailed)	0,075	0,031	0,000	0,000		0,000	0,217	0,945	0,708
	N	23	23	23	23	23	23	23	23	23
Ρύθμιση συναισθήματος	r	0,378	-0,450*	0,705**	0,758**	1,000**	1	0,268	0,015	-0,083
	Sig. (2-tailed)	0,075	0,031	0,000	0,000	0,000		0,217	0,945	0,708
	N	23	23	23	23	23	23	23	23	23
Προσωπική ευεξία	r	0,284	-0,535**	0,847**	0,877**	0,953**	0,953**	0,224	0,104	-0,054
	Sig. (2-tailed)	0,189	0,008	0,000	0,000	0,000	0,000	0,304	0,636	0,806
	N	23	23	23	23	23	23	23	23	23
Συναισθηματική κατανόηση	r	0,327	-0,195	0,097	0,184	0,268	0,268	1	-0,273	-0,186
	Sig. (2-tailed)	0,127	0,372	0,661	0,401	0,217	0,217		0,207	0,394
	N	23	23	23	23	23	23	23	23	23
Επαγγελματική ικανοποίηση	r	-0,142	-0,164	0,235	0,108	0,015	0,015	-0,273	1	0,487*
	Sig. (2-tailed)	0,517	0,456	0,280	0,624	0,945	0,945	0,207		0,018
	N	23	23	23	23	23	23	23	23	23

Στη συνέχεια (Πίνακες 12 & 13) παρουσιάζονται μοντέλα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για το σύνολο του δείγματος με την επαγγελματική ικανοποίηση και την προσωπική ευεξία ως εξαρτημένες μεταβλητές. Το θετικό συναίσθημα συσχετίστηκε στατιστικά σημαντικά και θετικά και με τις δυο παραμέτρους. Οριακά στατιστικά σημαντική συσχέτιση υπήρξε για το αρνητικό συναίσθημα με την επαγγελματική ικανοποίηση (αρνητική συσχέτιση).

Πίνακας 12

Model		R		R Square		Adjusted R Square		Std. Error of the Estimate	
1		0,684 <sup>a</sup>		0,468		0,430		0,30376	
a. Προγνωστικοί παράγοντες: (σταθερά), προσωπική ευεξία, αρνητικό συναίσθημα, ρύθμιση του συναισθήματος, θετικό συναίσθημα. Η χρήση του συναισθήματος αποκλείστηκε λόγω συγγραμμικότητας.									
Model		Μη κανονικοποιημένοι συντελεστές		Κανονικοποιημένοι συντελεστές	t	Sig.	95,0% ΔΕ για το Β		
		B	Std. Error	Beta			Άνω όριο	Κάτω όριο	
1	(σταθερά)	2,255	0,424		5,324	0,000	1,406	3,104	
	Θετικό συναίσθημα	0,311	0,075	0,450	4,166	0,000	0,161	0,461	
	Αρνητικό συναίσθημα	-0,153	0,075	-,212	-2,040	0,046	-0,303	-0,003	
	Ρύθμιση συναισθήματος	0,051	0,040	0,135	1,284	0,204	-0,029	0,132	
	Προσωπική ευεξία	0,096	0,061	0,173	1,585	0,119	-0,025	0,218	
a. Εξαρτημένη μεταβλητή : επαγγελματική ικανοποίηση									

Πίνακας 13

Model		R	R Square		Adjusted R Square		Std. Error of the Estimate	
1		,420 <sup>a</sup>	,177		,133		,67387	
a. Προγνωστικοί παράγοντες : (σταθερά), θετικό συναίσθημα, συναισθηματική κατανόηση, ρύθμιση συναισθήματος								
Model		Μη κανονικοποιημένοι συντελεστές		Κανονικοποιημένοι συντελεστές	t	Sig.	95,0% ΔΕ για το Β	
		B	Beta	Beta			Άνω όριο	Κάτω όριο
1	(σταθερά)	3,744	,717		5,225	,000	2,308	5,179
	Θετικό συναίσθημα	,400	,156	,321	2,569	,013	,088	,711
	Ρύθμιση συναισθήματος	,139	,086	,203	1,615	,112	-,033	,311
	Συναισθηματική κατανόηση	-,241	,712	-,041	-,338	,736	-1,667	1,185
a. Εξαρτημένη μεταβλητή : προσωπική ευεξία								

#### 4.7.2. Πολυεπίπεδη ανάλυση

Εξαρτημένη μεταβλητή είναι η επαγγελματική ικανοποίηση και συμμεταβλητή δευτέρου επιπέδου το θετικό συναίσθημα, με τυχαίο παράγοντα δευτέρου επιπέδου τη σχολική μονάδα. Ομοίως για την προσωπική ευεξία. Η τιμή του θετικού συναισθήματος είναι κεντραρισμένη ως προς την ομάδα (group centered) (Πίνακες 14 & 15). Το είδος της σχολικής μονάδας και το θετικό συναίσθημα επηρέαζαν την επαγγελματική ικανοποίηση και την προσωπική ευεξία στο σύνολο του δείγματος.

Πίνακας 14

Type III Tests of Fixed Effects <sup>a</sup>				
Source	Numerator df	Denominator df	F	Sig.
σταθερά	1	58	8894,677	0,000
Θετικό Συναίσθημα Μονάδας	1	58	32,143	0,000
a. Εξαρτημένη μεταβλητή: επαγγελματική ικανοποίηση.				

Estimates of Fixed Effects <sup>a</sup>							
Παράμετρος	Estimate	Std. Error	df	t	Sig.	95,0% ΔΕ για το Β	
						Άνω όριο	Κάτω όριο
σταθερά	3,962500	0,042015	58	94,312	0,000	3,878398	4,046602
Θετικό Συναίσθημα Μονάδας	0,415428	0,073274	58	5,670	0,000	0,268754	0,562102
a. Εξαρτημένη μεταβλητή: επαγγελματική ικανοποίηση.							

Πίνακας 15

Type III Tests of Fixed Effects <sup>a</sup>				
Source	Numerator df	Denominator df	F	Sig.
σταθερά	1	58	4336,608	,000
Θετικό Συναίσθημα Μονάδας	1	58	8,993	,004
a. Εξαρτημένη μεταβλητή: προσωπική ευεξία				

Estimates of Fixed Effects <sup>a</sup>							
Παράμετρος	Estimate	Std. Error	df	t	Sig.	95% ΔΕ για το Β	
						Άνω όριο	Κάτω όριο
σταθερά	5,772917	,087664	58	65,853	,000	5,597439	5,948395
Θετικό Συναίσθημα Μονάδας	,458487	,152886	58	2,999	,004	,152452	,764521
a. Εξαρτημένη μεταβλητή: προσωπική ευεξία.							



**Πίνακας 16**  
**Περιγραφικά στατιστικά δεδομένα για επαγγελματική ικανοποίηση**  
**και προσωπική ευεξία, ανά σχολική μονάδα**

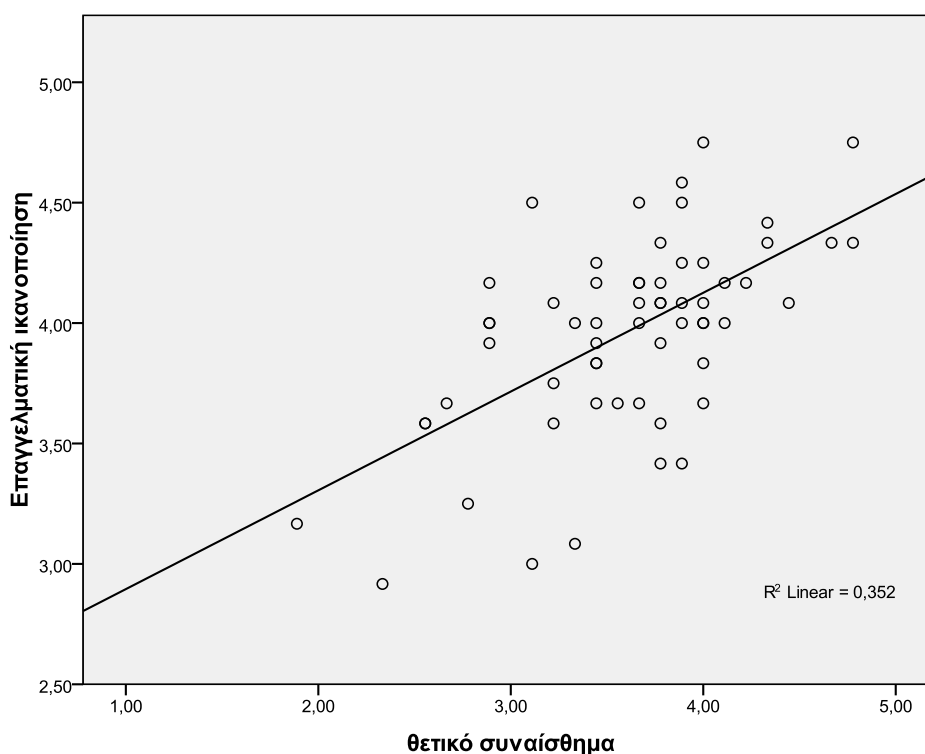
Σχολική μονάδα		N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Δημοτικό	Επαγγελματική ικανοποίηση	11	3,58	4,50	3,9773	,26376
	Προσωπική ευεξία	11	4,63	6,50	5,7045	,51318
Γυμνάσιο	Επαγγελματική ικανοποίηση	28	2,92	4,75	3,8810	,42214
	Προσωπική ευεξία	28	2,00	6,63	5,6339	,89101
Λύκειο	Επαγγελματική ικανοποίηση	21	3,17	4,75	4,0635	,42647
	Προσωπική ευεξία	21	5,00	7,00	5,9940	,51002

**Πίνακας 17**  
**Περιγραφικά στατιστικά δεδομένα για θετικό συναίσθημα ανά σχολική μονάδα**

Σχολική μονάδα		N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Δημοτικό	Θετικό συναίσθημα	11	2,56	4,00	3,46	0,47
Γυμνάσιο	Θετικό συναίσθημα	28	2,33	4,78	3,63	0,56
Λύκειο	Θετικό συναίσθημα	21	1,89	4,67	3,64	0,68

Στο επόμενο γράφημα παρουσιάζεται η γραμμική συσχέτιση επαγγελματικής ικανοποίησης - θετικού συναισθήματος.

**Γράφημα 5**



#### 4.8. Συζήτηση

**Γενικά :** Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια πολλά υποσχόμενη έννοια με εφαρμογές στον επαγγελματικό, τον εκπαιδευτικό και το χώρο της ψυχικής υγείας (Goleman, 1998. Matthews et al., 2002). Καλύτερη επίγνωση των συναισθημάτων και αποτελεσματικότερη ρύθμιση της έκφρασής τους φαίνεται πως συνεπάγονται αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των συναισθηματικών καταστάσεων και των δυσκολιών που συναντούν τα άτομα, αλλά και μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη ζωή σε σχέση με εκείνους δεν έχουν αναπτύξει παρόμοιες δυνατότητες (Côté et al., 2010). Σε επίπεδο ηγεσίας, η ρύθμιση του συναισθήματος στην εργασία είναι σημαντική για την επίτευξη των διαπροσωπικών στόχων και των στόχων του οργανισμού. Τα αποτελέσματα της παρούσης έρευνας έρχονται να επαληθεύσουν τις ερευνητικές υποθέσεις που είχαν τεθεί αρχικά, με την επιφύλαξη ότι οι αντικειμενικές συνθήκες άσκησης της ηγεσίας και ρόλος του εκπαιδευτικού στην ηγετική αλυσίδα μπορούν επίσης να επηρεάσουν τις εκβάσεις στο χώρο εργασίας.

***Η ικανότητα κατανόησης και η ικανότητα ρύθμισης των συναισθημάτων των διευθυντών έχει θετική συσχέτιση με την ικανοποίησή τους από την εργασία.***

Στην παρούσα μελέτη διαπιστώθηκε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση συσχετίστηκε θετικά με την ικανότητα ρύθμισης του συναισθήματος στο σύνολο του δείγματος, ενώ σε επίπεδο υποδιευθυντών η επαγγελματική ικανοποίηση συσχετίστηκε με όλες τις παραμέτρους της συναισθηματικής νοημοσύνης. Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με εκείνα άλλων ερευνών, σύμφωνα με τα οποία στους δασκάλους καταγράφονται αρκετά υψηλά επίπεδα αντιλαμβανόμενης συναισθηματικής νοημοσύνης. Έτσι, εκπαιδευτικοί που θεωρούν ότι κατανοούν τα συναισθήματα τους, ότι διαθέτουν την ικανότητα αυτοπαρακολούθησης και αυτορρύθμισης των συναισθημάτων και τη δυνατότητα να ρυθμίζουν ανάλογα την ενδοπροσωπική και τη διαπροσωπική δραστηριότητά τους εμφανίζουν μικρότερα ποσοστά επαγγελματικής εξουθένωσης και υψηλότερη επαγγελματική ικανοποίηση (Kafetsios & Zambetakis 2008· Πλατσίδου 2005· Brackett et al., 2010). Όπως έχουν δείξει έρευνες, η αυτοαντίληψη και η αυτοεκτίμηση του ατόμου σχετίζονται με τη συμπεριφορά, τις επιδόσεις, τα συναισθήματα, τις αξίες, τους στόχους και τις φιλοδοξίες του (Λεονταρή, 1996· Μακρή-Μπότσαρη, 2001).

Παρόλα αυτά υπάρχουν ενδείξεις ότι η εσκεμμένη τροποποίηση της συναισθηματικής έκφρασης συνδέεται με ψυχική καταπόνηση του εργαζομένου, με την επαγγελματική του εξουθένωση και εν τέλει με τη δυσαρέσκειά του από την εργασία. Η ρύθμιση της συναισθηματικής έκφρασης φαίνεται πως απομυζά ενέργεια και από τον εργαζόμενο και λειτουργεί ανασταλτικά στην παρακίνησή του για εργασία. Έχει βρεθεί ότι η ρύθμιση του συναισθήματος συμβαδίζει με τη συναισθηματική εξάντληση, ακόμα και όταν τα αποτελέσματα σταθμίζονται ως προς το αρνητικό συναίσθημα (Grandey et al., 2005). Ίσως ένα τέτοιο φαινόμενο να μπορούσε να εξηγήσει την ανυπαρξία συσχέτισης της ρύθμισης του συναισθήματος με την επαγγελματική ικανοποίηση που βρέθηκε στην υποομάδα των διευθυντών.

Η αντίληψη των συναισθημάτων των άλλων συσχετίστηκε με την επαγγελματική ικανοποίηση των υποδιευθυντών, αλλά όχι με την επαγγελματική ικανοποίηση των διευθυντών. Ωστόσο ο υποδιευθυντής τελεί κατά κάποιον τρόπο και σε κατάσταση υφισταμένου (ως προς το διευθυντή) και σε διευθυντική θέση (ως προς τους λοιπούς υφισταμένους της σχολικής μονάδας). Θα μπορούσε ίσως να υποστηριχτεί ότι η διττή αυτή ιδιότητα έχει επιτρέψει να αναπτυχθούν οι δεξιότητες εκείνες που ευνοούν την επικοινωνία μεταξύ διαφορετικών ιεραρχικών κλιμακίων και εργαζομένων με διαφορετικούς ρόλους. Η επικοινωνιακή αυτή συναλλαγή απαιτεί υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και εμπειρία.

***Η ικανότητα κατανόησης και η ικανότητα ρύθμισης του συναισθήματος των διευθυντών αναμένεται να έχει θετική συσχέτιση με τα θετικά και αρνητικά με τα αρνητικά συναισθήματα που βιώνουν στην εργασία τους.***

Τόσο στην ομάδα των υποδιευθυντών, όσο και στην ομάδα των διευθυντών δε βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στο θετικό συναίσθημα και τις παραμέτρους της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αντίθετα, το αρνητικό συναίσθημα συσχετίστηκε στατιστικά σημαντικά και αρνητικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Το θετικό συναίσθημα στην εργασία είναι απότοκο ενός ζεστού εργασιακού κλίματος και συνιστάμενη πολλών παραμέτρων που σχετίζονται με την προσωπικότητα του ηγέτη και των υφισταμένων, αλλά και τις αντικειμενικές συνθήκες. Παρά την αναμφισβήτητη συμβολή στοιχείων της συναισθηματικής νοημοσύνης στη δημιουργία θετικού συναισθήματος στην εργασία, ο τρόπος που η βίωση του θετικού αισθήματος και που οι θετικές προσδοκίες μεταλαμπαδεύονται στους υφισταμένους μπορεί να διαφοροποιήσει αρκετά τα αποτελέσματα

και η τελική έκβαση να μη δικαιώνει τις αρχικές προθέσεις του διευθυντή, που με αυτόν τον τρόπο έρχεται αντιμέτωπος με αισθήματα ματαιώσης που αποδυναμώνουν το θετικό αίσθημα στην εργασία.

***Η ικανότητα κατανόησης και η ικανότητα ρύθμισης των συναισθημάτων των διευθυντών αναμένεται να έχει θετική συσχέτιση με την προσωπική ευεξία των διευθυντών.***

Η γνώση της αναγκαιότητας για ρύθμιση των συναισθημάτων σε μια δεδομένη κατάσταση, ακόμα και η γνώση του τρόπου με τον οποίο μπορεί να κανείς να ρυθμίσει την έκφραση των συναισθημάτων του, δε συνεπάγεται απαραίτητα και την κατάλληλη έκφρασή τους σε μια δεδομένη κατάσταση. Η τελευταία μπορεί να αξιολογηθεί κάτω από πειραματικές συνθήκες. Στους συμμετέχοντες δίνονται οδηγίες ρύθμισης της συναισθηματικής έκφρασης (πχ περιστολή της έκφρασης του προσώπου, χαμήλωμα της έντασης της φωνής) και μελετάται το πώς τα άτομα εφαρμόζουν τις οδηγίες αυτές σε δεδομένη περίπτωση (στο άκουσμα ή στη θέα μιας ευχάριστης/ δυσάρεστης κατάστασης). Σύμφωνα με έρευνες, στις οποίες συμμετείχαν ανεξάρτητοι παρατηρητές και στις οποίες αξιολογήθηκαν οι συναισθηματικές αντιδράσεις των ατόμων σε προβολή ταινιών βρέθηκε ότι όσοι είχαν την ικανότητα να ρυθμίζουν το συναίσθημά τους σύμφωνα με τις οδηγίες που τους είχαν δοθεί (ενίσχυση ή καταστολή της έκφρασης των συναισθημάτων που βίωναν κατά την προβολή της ταινίας) δήλωσαν ευτυχισμένοι με τη ζωή τους. Ειδικά όσοι μπορούσαν να εκφράσουν έντονα τα συναισθήματά τους στην προβολή αποτρόπαιων σκηνών βρίσκονταν σε καλύτερη κοινωνικοοικονομικά κατάσταση (Côté et al., 2010). Οι συσχετίσεις αυτές, σε συμφωνία με άλλες έρευνες αυτοαναφοράς δείχνουν άτομα που μπορούν να τροποποιήσουν κατά βούληση την έκφραση των συναισθημάτων τους απολαμβάνουν υψηλότερη προσωπική ευεξία. Ήδη από την αρχαιότητα έχει υποστηριχτεί ότι η ικανότητα να σκέφτεται κανείς λογικά και να έχει μια ευτυχισμένη ζωή, απαιτεί την ικανότητα αυτοσυγκράτησης των συναισθηματικών αντιδράσεων. Η ικανότητα ρύθμισης της συναισθηματικής έκφρασης βοηθά τα άτομα να προσαρμόζονται με ευκολία σε ποικίλες καταστάσεις και να ανταποκρίνονται ικανοποιητικά σε περιβάλλοντα με αυξημένες απαιτήσεις. Οι επικοινωνιακές τους δεξιότητες είναι καλύτερες και η επίτευξη των στόχων τους καθίσταται πιθανώς πιο εύκολη, οδηγώντας στην εκπλήρωση των προσδοκιών τους και την αυτοπραγμάτωση τους. Υπό αυτό το πρίσμα, επιτυχία και η προσωπική ευεξία φαντάζουν πιο κοντά σε άτομα με ανεπτυγμένη συναισθηματική ευφυΐα. Σε πρακτικό επίπεδο η ρύθμιση του συναισθήματος επιτρέπει την καλύτερη προσαρμογή και συμμόρφωση με τους κανονισμούς ενός οργανισμού και την

αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων, σύμφωνα με τις προβλεπόμενες διαδικασίες. Σε αντίθετη περίπτωση υπάρχει οικονομικό και κοινωνικό κόστος. Η έννοια της προσαρμογής δεν αναφέρεται μόνο στην συμμόρφωση προς δεδομένες απαιτήσεις, αλλά στη διερεύνηση των δυνατοτήτων που προσφέρουν οι συγκεκριμένες συνθήκες για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από το άτομο σε δεδομένες συνθήκες. Τα άτομα με ικανότητα ρύθμισης του συναισθήματος καταφέρνουν να αναγνωρίζουν και να διακρίνουν τα συναισθήματά τους και να χρησιμοποιούν αυτές τις πληροφορίες ώστε να κατανοούν και να ρυθμίζουν τη συμπεριφορά τους. Με τον τρόπο αυτό διαχειρίζονται τις πιθανές αλλαγές και δυσκολίες με ευέλικτους τρόπους και παραμένουν ψύχραιμοι και θετικοί όταν είναι κάτω από πίεση. Μια τέτοια στάση είναι πιθανό ότι αποτρέπει την παρορμητική συμπεριφορά και διευκολύνει την αντιμετώπιση απαιτητικών και αγχογόνων συνθηκών. Τα άτομα που θεωρούν ότι έχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη επιδεικνύουν μεγαλύτερη ενσυναίσθηση και έχουν αναπτύξει περισσότερο κοινωνικές δεξιότητες, είναι πιο συνεργάσιμοι και δηλώνουν περισσότερο ικανοποιημένοι από αυτές τις διαπροσωπικές τους σχέσεις (Austin et al., 2005· Ciarrochi et al., 2001). Τα άτομα αυτά εμφανίζονται πιο ικανοποιημένα από τη συζυγική τους ζωή (Schutte et al., 1998, 2001) και εκτιμούν για τον εαυτό τους ότι διαθέτουν καλύτερους τρόπους αντιμετώπισης προβλημάτων και δυσκολιών, ενώ αναφέρουν χαμηλότερα επίπεδα άγχους, ανησυχίας και κατάθλιψης (Schutte et al., 1998).

#### **4.8.1. Το φύλο**

Αν και δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς το φύλο, πιθανολογείται μια υπεροχή των ανδρών στην αντίληψη των ιδίων συναισθημάτων. Έχουν βρεθεί διαφοροποιήσεις μεταξύ των δύο φύλων σε ορισμένες διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (Petrides & Furnham, 2000). Σύμφωνα με τα ευρήματα αυτά, οι γυναίκες υπερέχουν στην αναγνώριση και την κατανόηση των συναισθημάτων, την ενσυναίσθηση, την κοινωνική προσαρμογή και την διαπροσωπική επικοινωνία. Επιπλέον, κάποιες έρευνες έδειξαν ότι οι γυναίκες έχουν υψηλότερη γενική συναισθηματική νοημοσύνη από τους άνδρες (Shutte et al., 1998). Ωστόσο, σε ένα μικρό αριθμό ερευνών δε βρέθηκαν σημαντικές διαφορές στη γενική συναισθηματική νοημοσύνη μεταξύ των δύο φύλων (Petrides & Furnham, 2000).

#### **4.8.2. Η υπεροχή του θετικού συναισθήματος**

Η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών εξαρτάται από την ανάπτυξη ουσιαστικών σχέσεων με τους μαθητές, από την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων με συναδέλφους και από τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, καταστάσεις, που όλες απαιτούν κοινωνικές δεξιότητες, οι οποίες με τη σειρά τους απαιτούν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη (Zembylas & Papanastasiou 2006). Ειδικά ο ηγέτης-διευθυντής καλείται να ενισχύσει το θετικό συναίσθημα και να «παραμερίσει» το αρνητικό και να διαχειριστεί τα συναισθήματα των υφισταμένων του μέσα από την κατανόηση και την ενσυναίσθηση. Σε ενδοπροσωπικό επίπεδο, η επίγνωση των συναισθημάτων και η ρύθμισή τους έχουν ευνοϊκή επίδραση στις κοινωνικές σχέσεις των ατόμων, ελαττώνοντας τη συναισθηματική τους καταπόνηση (stress). Σε διαπροσωπικό επίπεδο η επίγνωση των συναισθημάτων των συναδέλφων επιτρέπει τη διαχείριση των αρνητικών συναισθημάτων και την καλύτερη απόδοση στην εργασία. Το συναίσθημα στην εργασία είναι σημαντική συνιστώσα της εργασιακής εμπειρίας. Αν και δεν είναι συνώνυμο της επαγγελματικής ικανοποίησης-αφού η εργασιακή συμπεριφορά και αντιμετώπιση του εργασιακού περιβάλλοντος αντανακλούν τις γνώσεις του εργαζόμενου και τις εν γένει πεποιθήσεις του- το συναίσθημα αποτελεί προγνωστικό παράγοντα των εκβάσεων της εργασίας. Ειδικότερα το θετικό συναίσθημα υπερέχει του αρνητικού συναισθήματος ως προγνωστικός παράγοντας (Kafetsios & Zambetakis, 2008). Το θετικό συναίσθημα είναι πηγή δύναμης και προδιαθέτει τους ανθρώπους σε συμπεριφορές και δράσεις που οικοδομούν την εμπιστοσύνη μεταξύ τους και ενισχύουν τους προσωπικούς και κοινωνικούς πόρους. Παρόλο που έχει βρεθεί ότι η χρήση και η ρύθμιση του συναισθήματος αποτελούν προγνωστικούς παράγοντες του θετικού συναισθήματος, αυτό δεν επαληθεύτηκε στην παρούσα μελέτη, καθώς δεν παρατηρήθηκαν ανάλογες συσχετίσεις, ούτε στην περίπτωση των διευθυντών, ούτε στην περίπτωση των υποδιευθυντών.

Ας σημειωθεί ότι η κουλτούρα των οργανισμών και της ευρύτερης κοινωνίας εντός της οποίας λειτουργεί ο οργανισμός διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη σύνδεση ανάμεσα στη ρύθμιση του συναισθήματος και την επαγγελματική ικανοποίηση, οδηγώντας σε μεγάλες διαφορές μεταξύ διαφορετικών χωρών. Έτσι, στη Γαλλία, η συναισθηματική κουλτούρα είναι λιγότερο άκαμπτη, η συγκατάβαση και η προσποίηση δεν εκτιμώνται, τουλάχιστον στο βαθμό που συμβαίνει σε άλλες χώρες, όπως στις ΗΠΑ. Ως αποτέλεσμα η ρύθμιση του συναισθήματος συνδέεται με τη δυσaráεσκεια από την εργασία για εργαζόμενους σε περιβάλλον συναισθηματικής κουλτούρας προσανατολισμένης στις ανάγκες του οργανισμού

(institutionally oriented), ενώ δεν παρατηρήθηκε τέτοια σχέση σε κουλτούρες προσανατολισμένες στην παρορμητικότητα (impulsively oriented). Όσοι εργάζονται σε περιβάλλον συναισθηματικής κουλτούρας που χαρακτηρίζεται από αυθορμητισμό είναι λιγότερο πιθανό να καταπιέζουν αρνητικά συναισθήματα προκειμένου να ακολουθήσουν τη «γραμμή» του οργανισμού και η ρύθμιση του συναισθήματος εξυπηρετεί απλά του δικούς τους διαπροσωπικούς στόχους. Συνεπώς η συναισθηματική ρύθμιση σε αυτήν την περίπτωση σχετίζεται με αυξημένη εσωτερική κινητοποίηση, ελαττώνοντας την όποια επαγγελματική δυσαρέσκεια (Grandey et al., 2005). Μελέτες σε χώρες με παραδοσιακά διαφορετικές κουλτούρες (π.χ. Ασιατικές χώρες-όπου η συμμόρφωση με τις κοινωνικές και οργανωσιακές νόρμες είναι αναμενόμενη και συνιστά παραδοσιακό στοιχείο της κουλτούρας αυτών των χωρών ή την Ιταλία – εδώ αναμένεται έντονη έκφραση συναισθημάτων) αναμένεται να φωτίσουν περισσότερο τη σχέση μεταξύ ρύθμισης του συναισθήματος και εργασιακής ικανοποίησης. Ενδεχομένως και στη χώρα μας διαφορές σε επίπεδο κουλτούρας να μπορούν να ερμηνεύσουν τη σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και θετικού συναισθήματος.

#### **4.8.3. Η σχολική μονάδα**

Η θέση του εργαζόμενου, η κουλτούρα της κοινωνίας, αλλά και το μικρο-περιβάλλον εργασίας μπορούν να επηρεάσουν τη σχέση ανάμεσα στο θετικό συναίσθημα και την επαγγελματική ικανοποίηση, τόσο του ίδιου του εργαζομένου, όσο και των συναδέλφων του, ειδικά των υφισταμένων του. Στην παρούσα μελέτη διαπιστώθηκε ότι το είδος της σχολικής μονάδας που υπηρετούσε ο διευθυντής είχε επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση μεταβάλλοντας τη συμβολή του θετικού συναισθήματος σε αυτή. Τα διαφορετικά περιβάλλοντα και οι προσανατολισμοί των σχολείων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης πιθανόν να εξηγούν τις διαφορές αυτές. Έτσι, στο Λύκειο δε δίνεται μεγάλη σημασία στις σχέσεις του σχολείου με την κοινότητα. Σε αντίθεση με το Γυμνάσιο και το Δημοτικό, οι σύλλογοι γονέων δεν έχουν ιδιαίτερη παρουσία και συνεργασία. Το λύκειο θεωρείται ως κλειστό σχολείο και δεν ασχολείται ιδιαίτερα με θέματα που αφορούν τη συνεργασία με την κοινότητα, οπότε η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να καθορίζεται από διαφορετικούς παράγοντες και το θετικό συναίσθημα στην εργασία να έχει διαφορετική βαρύτητα. Επίσης, στο Γυμνάσιο, τα παιδιά εισέρχονται δυναμικά στη φάση της εφηβείας, γεγονός που μπορεί να δυσχεραίνει την επικοινωνία με τους διδάσκοντες και να δημιουργήσει εντάσεις και προβλήματα που επηρεάζουν συνολικά το σχολικό κλίμα. Αυτό με

τη σειρά του μπορεί να επηρεάσει το θετικό (συν)αίσθημα στο σχολείο. Ας σημειωθεί επίσης, ότι στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα υπάρχουν ιδιομορφίες, όπως έντονος συγκεντρωτισμός, οι οποίες δε δίνουν στους διευθυντές τη δυνατότητα να λάβουν πρωτοβουλίες σε σημαντικά θέματα, όπως το θέμα της σχολικής ύλης, της διαχείρισης των οικονομικών κ.α. (Εκθεση εθνικής έρευνας, 2009). Η δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών μπορεί να διαφοροποιείται ανάλογα με το είδος της σχολικής μονάδας και αυτό, όπως και οι σχέσεις με γονείς και υφισταμένους, μπορεί να έχουν αντίστοιχη επίδραση στο συναίσθημα της εργασίας και την επαγγελματική ικανοποίηση.

#### **4.9. Περιορισμοί της Έρευνας – Κατευθύνσεις για Μελλοντική Έρευνα**

Στους περιορισμούς της έρευνας θα πρέπει να αναφερθεί το γεγονός της χρησιμοποίησης ερωτηματολογίων αυτοαναφοράς, οπότε υπεισέρχεται ο υποκειμενικός παράγοντας των συμμετεχόντων. Σε ζητήματα όπου η υποκειμενική αντίληψη παίζει σημαντικό ρόλο, όπως τα συναισθήματα, η αυτοαξιολόγηση των παραμέτρων της συναισθηματικής νοημοσύνης πιθανά περιορίζει την αντικειμενικότητα των αποτελεσμάτων. Ωστόσο, τα ευρήματα που προέρχονται από τις αυτοαναφορές των ατόμων (και αντανακλούν την αντιλαμβανόμενη συναισθηματική νοημοσύνη τους) έχει βρεθεί ότι είναι έγκυρα στο να προβλέπουν ποικίλες διαστάσεις της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Το δείγμα της έρευνας προερχόταν από δύο νομούς της Θεσσαλίας με συγκεκριμένα κοινωνικοοικονομικά χαρακτηριστικά και πραγματοποιήθηκε όχι σε βάθος χρόνου, αλλά σε δεδομένη χρονική στιγμή, μιας ιδιαίτερα αρνητικής οικονομικής συγκυρίας για τη χώρα που επηρεάζει και τους εκπαιδευτικούς σε οργανωτικό επίπεδο (μετατάξεις, μεταθέσεις, συγχωνεύσεις σχολείων). Δεν μπορεί να αποκλειστεί η σημαντική επίδραση εξωτερικών παραγόντων στη διαμόρφωση των απαντήσεων, που ενδεχομένως θα ήταν διαφορετικές σε διαφορετική συγκυρία. Σημειώνεται ότι δεν περιελήφθησαν διευθυντές του ιδιωτικού τομέα, συνεπώς δεν αποτυπώθηκαν οι απαντήσεις από ένα σημαντικό τμήμα της ηγεσίας στο χώρο της εκπαίδευσης.

Τα ευρήματα της έρευνας αποτελούν αφετηρία για περαιτέρω προβληματισμό πάνω στη σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης με το θετικό συναίσθημα και τις παραμέτρους της συναισθηματικής νοημοσύνης σε διαφορετικά μικρο-περιβάλλοντα της εκπαίδευσης. Επίσης, η μελέτη ξεχωριστά των υποομάδων διευθυντών και υποδιευθυντών σε αντιπροσωπευτικότερο δείγμα, θα μπορούσε να αναδείξει άλλες πτυχές της επαγγελματικής



ικανοποίησης και της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία της εκπαίδευσης και να κατευθύνει προς ουσιαστικότερες παρεμβάσεις.

#### **4.10. Γενικό Συμπέρασμα**

Συμπερασματικά, παρά τους περιορισμούς της, η παρούσα έρευνα αναδεικνύει τη σημασία του θετικού αισθήματος στην εργασία για την επαγγελματική ικανοποίηση σε επίπεδο ηγεσίας στον εκπαιδευτικό χώρο και τονίζει τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην προσωπική ευεξία των διευθυντών. Οι διαφορές στο περιβάλλον άσκησης των καθηκόντων των διευθυντών επηρεάζουν τη συμβολή του θετικού συναισθήματος στη επαγγελματική ικανοποίηση.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Έκθεση εθνικής έρευνας: *Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα και δείκτες αποτελεσματικότητας*, 2009. Ανακτήθηκε στις 20/3/2011 από την ιστοσελίδα: [http://www.pro-school.eu/documents/National\\_Research\\_Report\\_GREECE%20EL.pdf](http://www.pro-school.eu/documents/National_Research_Report_GREECE%20EL.pdf)
- Goleman, D. (1998).** *Η συναισθηματική νοημοσύνη: Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»?* Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D. (1999).** *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*, (μτφ. Μεγαλούδη Φ). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002).** *Ο νέος ηγέτης – Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση των οργανισμών*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α., (2008).** *Εκπαιδευτική διοίκηση και Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η παιδαγωγική της διοίκησης της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Έλλην.
- Βουτυρά, Α., (2009).** *Ο ρόλος της έκφρασης συναισθημάτων μέσα στην οικογένεια και συναισθηματικής νοημοσύνης νεαρών ατόμων στις ακαδημαϊκές τους επιδόσεις. Διδακτορική Διατριβή*. Ανακτήθηκε στις 2/4/2011 από την ιστοσελίδα: <http://estia.hua.gr:8080/dspace/handle/123456789/984>
- Θεοφιλίδης, Χ., (1994).** *Ορθολογιστική Οργάνωση και Διοίκηση Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαιδένσεως*. Αθήνα: ΟΕΔΒ.
- Ιορδανίδης, Γ. (2003).** *Διοίκηση και Ηγεσία στην Εκπαίδευση*. Στο Α. Καψάλης (επιμ.). *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
- Κακαβούλης, Κ.Α., (1997).** *Συναισθηματική ανάπτυξη και αγωγή*. Αθήνα: Κακαβούλης.
- Κάντας Α. (1998).** *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος 1ο Κίνητρα-Επαγγελματική Ικανοποίηση- Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Καραλής, Θ. (2005).** *Σχεδιασμός, Διοίκηση, Αξιολόγηση Προγραμμάτων Εκπαίδευσης Ενηλίκων*. τόμος Β'. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Κατσαρός (2008).** *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Καφέτσιος, Κ. (2003).** *Ικανότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης: Θεωρία και εφαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον*. *Ελληνική Ακαδημία Διοίκησης Επιχειρήσεων*, 2, 16-25.
- Κουτούζης, Μ. (1999).** *Η εκπαιδευτική μονάδα ως οργανισμός*. Στο Ρέππα, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ., Νιτσόπουλος, Β., & Χαλκιώτης, Δ. (επιμ.) *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*. Τόμος Α'. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

- Koontz, H. & O' Donnel, C. (1982).** *Οργάνωση και Διοίκηση: Μια συστημική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών.* Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Λεονταρή, Α. (1996).** *Αυτοαντίληψη.* Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Μακρή-Μπότσαρη, Ε. (2001).** *Αυτοαντίληψη και αυτοεκτίμηση: Μοντέλα, ανάπτυξη, λειτουργικός ρόλος και αξιολόγηση.* Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Μαριδάκη-Κασσωτάκη, Κ. (2004).** *Σύγχρονες απόψεις για τη Σκέψη του Παιδιού.* Αθήνα: Γρηγόρης.
- Μπουραντάς, Δ. (2002).** *Μάνατζμεντ.* Αθήνα: Μπένου
- Μπουραντάς, Δ. (2005).** *ΗΓΕΣΙΑ. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας.* Αθήνα: Κριτική.
- Μπρίνια, Β. (2008).** *Management και Συναισθηματική Νοημοσύνη.* Αθήνα: Σταμούλη.
- Ντιγκμπασάνης, Γ. (2008).** *Σχέσεις μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών. Αδημοσίευτη εργασία από την ημερίδα Η συμπεριφορά είναι μεταδοτική. Ελληνογαλλικό Κολέγιο ΔΕΛΑΣΑΛ, Θεσσαλονίκη 22/12/2008.*
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001).** *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η Πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον.* Θεσσαλονίκη: ΑΝΙΚΟΥΛΑ.
- Παρασκευόπουλος, Ι. (1993).** *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας, τόμος Β'.* Αθήνα.
- Πασιαρδής, Π. (2004).** *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή.* Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Πλατσίδου, Μ. (2005).** *Συναισθηματική νοημοσύνη: Σύγχρονες προσεγγίσεις μιας παλιάς έννοιας. Επιστήμες της Αγωγής. 1, 27-39.*
- Πλατσίδου, Μ. (2005γ).** *Συναισθηματική νοημοσύνη και επαγγελματικό άγχος σε δασκάλους ειδικής αγωγής. Ανακοίνωση στο 9<sup>ο</sup> Πανελλήνιο Συνέδριο Ψυχολογικής Έρευνας, Ιωάννινα.*
- Σαΐτης, Χ.Α., (2002).** *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης.* 2<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα: Ατραπός.
- Σερδάρης, Π. (2008).** *Ψυχολογία Βιομηχανικής-Επιχειρησιακής Διοίκησης.* Θεσσαλονίκη: University Studio Press
- Χυτήρης, Α. & Αννίνος, Α. (2004).** *Ηγεσία και Ποιότητα σε Ιδιωτικά σχολεία Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Στο 1<sup>ο</sup> Συνέδριο Διοικητικών Επιστημών: Διοικητική Θεωρία και Πράξη – Διοίκηση και Κοινωνία.* Αθήνα, 6-7/10/2005. Ανακτήθηκε στις 5/9/2010 από την ιστοσελίδα:  
[http://www.pspa.uoa.gr/data/download/ede/conferences/SDE\\_2005/papers/Hitiris\\_Leonidas\\_Anninos\\_Loukas.pdf](http://www.pspa.uoa.gr/data/download/ede/conferences/SDE_2005/papers/Hitiris_Leonidas_Anninos_Loukas.pdf)

**Sternberg, R.** (1999). *Η νοημοσύνη της επιτυχίας*. (Επιμ. μετάφρασης Α. Καλαντζή-Αζίζι & Χ. Ξενάκη). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

## **ΕΕΝΟΓΛΩΣΣΗ**

The Readers' Digest Great Encyclopedic Dictionary. (1964), Vol. 1 (A-L): p. 290. The Readers' Digest Association, Great Britain, Buttler & Tunner Ltd.

**Abu-Bader, S.H. (2000).** Work Satisfaction, Burnout and Turnover among Social Workers in Israel. *International Journal of Social Welfare*, 9, 191-200.

**Andrews, F.M., & Withey, S.B. (1976).** *Social indicators of well-being: Americans' perceptions of life quality*. New York: Plenum.

**Ashkanasy, N.M., & Tse, B. (2000).** Transformational leadership as management of emotion: A conceptual review. In Ashkanasy, N.M., Härtel, C.E.J., & Zerbe, W. (Eds.). *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice* (pp. 221–236). Westport, CT: Quorum Books.

**Austin, E.J., Saklofske, D.H., & Egan, V. (2005).** Personality, well-being and health correlates of trait emotional psychology. *Personality and Individual Differences*, 38, 547-558.

**Avolio, J.B., Walumbwa, F.O. & Weber, T.J. (2009).** Leadership: Current Theories, Research and Future Directions. *The Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.

**Azar, B. (1997).** Defining the Train That Makes us Human. *American Psychological Association Monitor*, 18 (1).

**Balzer, W.K., & Anderson, L.G. (1991).** The Effects of Timing of Leaders' Opinions on Problem-Solving Groups. A Field Experiment. *Group Organization Management*, 16, 86-101.

**Barlow, J. & Maul, D. (2000).** *Emotional Value: Creating strong bonds with your customers*. San Francisco: Berret Kohler Publishers.

**Bar-On, R. (1997).** *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence*. Toronto: Multi-Health Systems.

**Bar-On, R. (1997<sup>a</sup>).** *Emotional intelligence in men and women. Bar-On emotional quotient inventory: technical manual*. In Fatt, J.P.T. & Howe, I.C.K. (2003). Emotional intelligence of foreign and local university students in Singapore: Implications for managers. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 345-365.

- Bar-On, R. (2000).** *Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory*. In Bar-On, R. & Parker, D.A. (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence* (pp. 363-388). San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Barsade, S., & Gibson, D. (1998).** Group emotion: a view from top and bottom. In Gruenfeld, D., Mannix, B. & Neale, M. (Eds.), *Research on managing groups and teams*. Stamford, CT: JAI Press.
- Bass, B.M. (1990).** Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19- 31.
- Bastian, V.A., Burns, N.R., & Nettelbeck, T. (2005).** Emotional intelligence predicts life skills, but not as well as personality and cognitive abilities. *Personality and Individual Differences*, 39, 1135-1145.
- Baumeister, R. F. (1991).** *Meanings of life*. New York: Guilford Press.
- Boal, K.B & Hooijberg, R. (2000).** Strategic leadership research: moving on. *The Leadership Quarterly*, 11 (4), 515-549.
- Brackett, M.A., Palomera, R., Mojsa-Kaja, J., Reyes, M.R. and Salovey, P. (2010).** Emotion-regulation ability, burnout, and job satisfaction among British secondary-school teachers. *Psychology in the Schools*, 47, 406–417.
- Brayfield, A., & Rothe, H. (1951).** An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 301–311.
- Brief, A.P., Burke, M.J, George, J.M., Robinson, B. & Webster, J. (1988).** Should negative affectivity remain an unmeasured variable in the study of job stress? *Journal of Applied Psychology*, 73, 193-198.
- Brief, A.P. & Weiss, H.M. (2002).** Organizational behavior: affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279- 307.
- Bush, T. (2005).** *Theories of Educational Leadership and Management*. London: Sage Pub.
- Bush, T. & Glover, D. (2002).** *School Leadership: concepts and evidence*. Ανακτήθηκε στις 10/06/2010 από την ιστοσελίδα:  
<http://www.nationalcollege.org.uk/docinfo?id=17370&filename=school-leadership-concepts-evidence-summary.pdf>
- Butler, E.A., Egloff, B., Wilhelm, F.H., Smith, N.C., Erickson, E.A., & Gross, J.J. (2003).** The social consequences of expressive suppression. *Emotion*, 3 (1), 48-67.
- Campbell, A., Converse, P.E., & Rodgers, W.L. (1976).** *The quality of American life: Perceptions, evaluations, and satisfactions*. New York: Russell Sage Foundation.
- Charles, S.T., Reynolds, C.A., & Gatz, M. (2001).** Age-related differences and change in positive and negative affect over 23 years. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 136–151.

- Chemers, M.M. (1997).** *An integrative Theory of Leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Cherniss, C. (2000).** *Emotional intelligence: What it is and why it matters*. Paper presented at the annual meeting of the society for industrial and organizational psychology, New Orleans, LA.
- Cherniss, C. & Goleman, D. (Eds.) (2001).** *The emotional intelligent workplace. How to select for, measure and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ciarrochi, J.V., Chan, A.Y.C. & Caputi, P. (2000).** A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences*, 28, 539-561.
- Ciarrochi, J.V., Chan, A.Y.C. & Bajgar, J. (2001).** Measuring emotional intelligence in adolescents. *Personality and Individual Differences*, 31, 1105-1119.
- Cooper, R.K., & Sawaf, A. (1997).** *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations*. New York: Putnam.
- Côté, S. Gyurak A., Levenson, R.W. (2010).** The ability to regulate emotion is associated with greater well-being, income, and socioeconomic status. *Emotion*, 10 (6), 923-33.
- Cross, J.H. & Levenson, R.W. (1997).** Hiding Feelings: The Acute Effects of Inhibiting Negative and Positive Emotion. *Journal of Abnormal Psychology*, 106 (1), 95-103.
- Dasborough, M.T. (2006).** Cognitive asymmetry in employees emotional reactions to leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 17, 163-178.
- Davis, K.Y., Newstrom, J.W. (1999).** *Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional*. 10th ed., Mexico City: McGraw-Hill.
- Day, A.L. & Carroll, S.A. (2004).** Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviours. *Personality and Individual Differences*, 36, 1443-1458.
- DeNeve, K.M. & Cooper, H. (1998).** The happy personality: a meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 124 (2), 197-229.
- Denham, S.A. (1998).** *Emotional Development in Young Children*. New York: Guilford Press.
- Dickman, M.H. & Stanford-Blair, N. (2002).** *Connecting Leadership to the Brain*. Thousand Oaks. CA: Sage.
- Diener, E. (1984).** Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95 (3), 542-575.
- Diener, E., & Suh, M.E. (1997).** Subjective well-being and age: An international analysis. *Annual Review of Gerontology and Geriatrics*, 17, 304-324.

- Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R.E., & Smith, H.L. (1999).** Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276–302.
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., Oishi, S. & Biswas-Diener, R. (2009).** New measures of well-being: Flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research*, 39, 247-266.
- Druskat, V.U., & Wolff, S.B. (2001).** *Group emotional competence and its influence on group effectiveness*. In Cherniss C. & Goleman D. (Eds.) (2001). *The emotionally intelligent workplace*. 132-155. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dykman, B.M. (1998).** Integrating cognitive and motivational factors in depression: Initial tests of a goal-orientation approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 139–158.
- Eagly, A.H., & Johnson, B.T. (1990).** Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233–256.
- Fox, S. & Spector, P.E. (2000).** Relations of emotional intelligence, practical intelligence, general intelligence and trait affectivity with interview outcomes: it's not all just "G". *Journal of Organizational Behavior*, 21, 203-220.
- Fredrickson, B.L. (1998).** What Good Are Positive Emotions? *Review of General Psychology*, 2 (3), 300-319.
- Fredrickson, B.L. (2000).** Cultivating positive emotions to optimize health and well-being. *Prevention and Treatment*, 3. Ανακτήθηκε στις 12/04/2011 από την ιστοσελίδα: <http://journals.apa.org/prevention>
- Fredrickson, B.L. (2001).** The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Fröhlich, W. (2002).** *Wörterbuch Psychologie*. München: Deutscher Taschenbuchverlag.
- Gardner, H. (1983).** *Frames of mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books.
- Gardner, H. (1993).** *Multiple intelligences: The theory in practice*. New York: Basic Books. In Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence. Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Book.
- George, J.M. (1995).** Leader positive mood and group performance: The case of customer service. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 778-794.
- George, J.M. (2000).** Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027-1055.



- George, J.M. & Brief, A.P. (1996).** *Motivational agendas in the workplace: The effects of feelings on focus of attention and work motivation.* In Staw, B.M. & Cummings, L.L. (Eds.). *Research in organizational behavior*, 18, 75-109. Greenwich, CT: JAI Press.
- Gibbs, N. (1995).** The EQ factor. *Time*, 146, 60–68.
- Glasø, L., & Einarsen, S. (2008).** Emotion regulation in leader–follower relationships. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 482–500.
- Goleman, D. (1995).** *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998<sup>a</sup>).** *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Grandey, A.A. (2000).** Emotion regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labour. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 95-110.
- Grandey, A.A., Fisk, G.M., & Steiner, D.D. (2005).** Must "service with a smile" be stressful? The moderating role of personal control for American and French employees. *Journal of Applied Psychology*, 90 (5), 893-904.
- Grewal, D. & Salovey, P. (2005).** Feeling smart: the science of emotional intelligence. *American Scientist*, 93, 330-339.
- Gross, J.J., & John, O.P. (2003).** Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and wellbeing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 348–362.
- Hatton, C., Emerson, E., Rivers, M., Mason, H., Swarbrick, R., Mason, L., Kiernan, C., Reeves, D. & Alborz, A. (2001).** Factors associated with intended staff turnover and job search behaviour in services for people with intellectual disability. *Journal of Intellectual Disability Research*, 45, 258-270.
- Heaven, C. L. (1996).** Personality and self-reported delinquency: Analysis of the “Big Five” personality dimensions. *Personality and Individual Differences*, 20 (1), 47-54.
- House, R.J., (1996).** Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7 (3), 323–352.
- Humphrey, R.H. (2002).** The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, 493-504.
- Hunter, J.E. & Hunter, R.F. (1984).** Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 76 (1), 72-93.
- Jahanvash, K. (2009).** Emotional Intelligence and Psychological Distress: Testing the Mediator Role of Affectivity. *Europe's Journal of Psychology*, 4, 20-39.  
Ανακτήθηκε στις 12/04/2011 από την ιστοσελίδα:  
<http://www.ejop.org/images/11%202009/3.%20Emotional%20Intelligence%20and%20Psychological%20Distress.pdf>



- Jordan, P.J., Ashkanasy, N.M., & Hartel, C.E.J. (2002).** Emotional intelligence as a moderator of emotional and behavioral reactions to job insecurity. *Academy of Management Review*, 27, 361-372.
- Jordan, P.J., & Troth, A.C., (2006).** Emotions and coping with conflict: An introduction. *Journal of management & organization*, 12 (2), 98-100.
- Judge, T.A. (1992).** *The dispositional perspective in human resources research.* In Ferris, G.R. & Rowland, K.M. (Eds.) *Research in Personnel and Human Resources Management*, 10, 31-72 Greenwich, CT: JAI Press.
- Judge, T.A., & Hulin, C.L. (1993).** Job satisfaction as a reflection of disposition: A multiple source causal analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, 388-421.
- Kafetsios, K. & Loumakou, M. (2006).** Affect at work and job satisfaction: Effects of a trait emotional intelligence and emotion regulation. *Manuscript under review*.
- Kafetsios, K. & Loumakou, M. (2007).** A comparative evaluation of the effects of trait emotional intelligence and emotion regulation on affect at work and job satisfaction, *International Journal of Work Organization and Emotion*, 2(1), 71-87.
- Kafetsios, K., Maridaki-Kasotaki, A., Zammuner, V.L., Zampetakis, L.A., Vouzas, F. (2009).** Emotional intelligence and Career Choice: The contribution of EI abilities and traits. *Journal of Career Assessment*, 17 (4) 367-383.
- Kafetsios K. & Zampetakis, L.A. (2008).** Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Journal of Personality and Individual Differences*, 44 (3), 710-720.
- Kafetsios, K., Nezlek, J.B., Vasiou, A. (2011).** A multilevel analysis of Relationships between leaders' and subordinates' emotional intelligence and emotional outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 4 (5), 1121 – 1144.
- Kafetsios, K., Nezlek, J.B., Vassilakou Th. (2011<sup>a</sup>)** (under review). Relationships between Leaders' and Subordinates' Emotion Regulation and Work Outcomes: The moderating role of perceived group cohesion. *Leadership and Organizational Development Journal*.
- Kahn, R.L. (1973).** The Work Module: A Tonic for Lunchpail Lassitude. *Psychology Today*, 6, 94.
- Kahneman, D., Diener, E., & Schwarz, N. (Eds.). (1999).** *Well-being: The foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage Foundation.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N. & Boyle, E. (2006).** Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (4), 265-279.

- Kohler, L. (1988).** Job satisfaction and corporate business managers: An organizational behaviour approach to sport management. *Journal of Sport Management*, 2, 100-105.
- Koustelios, A. (2001).** Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *The International Journal of Educational Management*, 15, 354-358.
- Kreitner, R., Kinicki, A. (1995).** *Organizational Behavior*. Chicago: R.D. Irwin.
- Kunnamatt, J.T. (2004).** Emotional intelligence: the new science of interpersonal effectiveness. *Human Resource Development Quarterly*, 15 (4), 489-495.
- Law, K.S., Wong C.S., Huang G.H., Li, X. (2008).** The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and development scientists in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 25, 51-69.
- Land, K.C. (1975).** *Social indicators models: An overview*. In Land, K.C. & Spilerman, S. (Eds.) (1975). *Social indicator models* (pp. 5–36). New York: Russell Sage Foundation.
- Lazarus, R.S. (1999).** *Stress and emotion: A new synthesis*. New York: Springer.
- Lazarus, R.S. (2000).** *Cognitive-motivational-relational theory of emotion*. In Hanin, Y.L. (Ed.), *Emotions in sport* (pp. 39–63). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Leitwood, I. & Duke, D.L. (1999).** *A century's quest to understand school leadership*. In Murphy, J. & Louis, K.S. (Eds.). *Handbook of Research on Educational Administration: a project of the American Educational Research Association* (pp. 45-72). San Francisco: Jossey-Bass.
- Leuner, B. (1966).** *Emotional intelligence and emancipation. A psychodynamic study on women*. *Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie*. Στο Mikolajczak, M. (2009). *Going Beyond the Ability-Trait Debate: The Three-Level Model of Emotional Intelligence*. Ανακτήθηκε στις 23/4/2010 από την ιστοσελίδα: <http://ojs.lib.swin.edu.au/index.php/ejap/article/viewFile/175/195>
- Locke, E.A. (1976).** *The nature and the causes of job satisfaction*. Στο Dunnette, M.D. (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand Mc Nally.
- Locke, E.A. (2005).** Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 425-431.
- Locke, E.A., & Latham, G.P. (1990).** *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall .
- Lopes, P.N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., & Salovey, P., (2006).** Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psicothema*, 18, 132-138.

- Lord, R.G., De Vader, C.L. & Alliger, G.M. (1986).** A meta- analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: an application of validity generalization procedures. *Journal Article*, 71, 402- 410.
- Lu, L. & Shih, J.B. (1997).** Personality and happiness: Is mental health a mediator? *Personality and Individual Differences*, 22 (2), 249-256.
- MacCann C, Roberts R.D. (2008).** New paradigms for assessing emotional intelligence: theory and data. *Emotion*, 8 (4), 540-51.
- Martinez-Pons, M. (2000).** Emotional intelligence as a self-regulatory process: a social cognitive view. *Imagination, Cognition and Personality*, 19, 331-350.
- Matarazzo, J.D. (1972).** *Wechsler's measurement and appraisal of adult intelligence* (5th ed.). New York: Oxford University Press.
- Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R.D. (2002).** Emotional intelligence: science and myth. Cambridge: The MIT Press.
- Mayer, J.D. & Salovey, P. (1997).** *What is emotional intelligence?* In Salovey, P. & Sluyter, D. (Eds.) *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. 3-31. New York: Perseus Book Group.
- Mayer, J.D., Caruso, D.R., Salovey, P. (2000).** *Emotional intelligence from the perspective of the Five-Factor personality*. In Bar-On, R. & Parker, J.D.A. (Eds.). *The Handbook of Emotional Intelligence*. 263-276. San Francisco: John Willey & Sons.
- Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D.R. (2000<sup>a</sup>).** *Emotional intelligence as zeitgeist, as personality, and as a mental ability*. In Bar-On, R. & Parker, J.D.A. (Eds.). *The handbook of emotional intelligence*. 92-117. San Francisco: Wiley.
- Mayer, J.D., Salovey, P. & Caruso, D.R. (2002).** *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT): User's manual*. In Lopes, P.N., Brackett, M.A., Nezlek, J.B., Schutz, A., Sellin, I. & Salovey, P. (2004). Emotional intelligence and social interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 1018-1034.
- McColl-Kennedy, J.R. Anderson, R.D. (2002).** Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13 (5), 545-559.
- Mikolajczak, M. (2009).** *Going Beyond the Ability-Trait Debate: The Three-Level Model of Emotional Intelligence*. Ανακτήθηκε στις 23/4/2010 από την ιστοσελίδα: <http://ojs.lib.swin.edu.au/index.php/ejap/article/viewFile/175/195>
- Mroczek, D.K., & Kolarz, C.M. (1998).** The effect of age on positive and negative affect: A developmental perspective on happiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 1333–1349.

- Newcombe, M.J., & Ashkanasy, N.M. (2002).** The role of affect and affective congruence in perceptions of leaders: An experimental study. *Leadership Quarterly*, 13, 601–614.
- Payne, W.L. (1983/86).** A study of emotion: Developing emotional intelligence, self-integration, relating to fear, pain and desire. *Dissertation Abstracts International*, 47, no. 01A: 0203. (Doctoral Dissertation at the Union Graduate School, Cincinnati, OH. Original dissertation work submitted and accepted, May, 1983).
- Pescosolido, A.T. (2002).** Emergent leaders as managers of group emotion. *The Leadership Quarterly*, 13, 583-599.
- Petrides, K.V., & Furnham, A. (2000).** Gender differences in measured and self-estimated trait emotional intelligence. *Sex Roles*, 42, 449-461.
- Pfeiffer, S.I. (2001).** Emotional intelligence: popular but elusive construct. *Roeper Review*, 23 (3), 138-142.
- Pirola-Merlo, A., Härtel, C., Mann, L. & Hirst, G. (2002).** How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams, *The Leadership Quarterly*, 13, 561-581.
- Polychroniou P. (2008).** Styles of Handling Conflict in Greek Organizations: the Impact of Transformational Leadership and Emotional Intelligence. *International Journal of Organizational Behavior*, 13, 52-67
- Ree, M.J. & Earles, J.A. (1992).** Intelligence is the best predictor of job performance. *Current Directions in Psychological Science*, 1, 86-89.
- Reed, T.G. (2005).** *Elementary Principal Emotional Intelligence, Leadership Behaviour and Openness: An Exploratory Study*. Dissertation. Ανακτήθηκε στις 12/03/2010 από την ιστοσελίδα:  
<http://etd.ohiolink.edu/etd/send-pdf.cgi/Reed%20Thomas%20G.pdf?osu1133194372>
- Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005).** Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 26, 388–399.
- Russell, J.A. (1991).** Culture and the categorization of emotions. *Psychological Bulletin*, 110, 426-450.
- Ryback, D. (1998).** *Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership is More Than IQ*. Boston: Butterworth-Heinemann
- Saarni, C. (2000).** *Emotional competence: A developmental perspective*. In Bar-On, R. & Parker, J.D.A. (Eds.). *The handbook of emotional intelligence*. 68-91. San Francisco: Wiley.

- Saiti, A. (2007).** Main factors of job satisfaction among primary school educators: Factor analysis of the Greek reality. *Management in Education*, 21 (2), 28-32.
- Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990).** *Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
- Salovey, P., Mayer, J.D., & Caruso, D. (2002).** *The positive psychology of emotional intelligence*. In Snyder, C.R. & Lopez, S.J. (Eds.). *The handbook of positive psychology*. 159-171. New York: Oxford University Press.
- Salovey, P., Stroud, L.R., Woolery, A., & Epel, E.S. (2002).** Perceived emotional intelligence, stress reactivity, and symptom reports: further explorations using the Trait Meta-Mood Scale. *Psychology and Health*, 17 (5), 611-627.
- Scott-Ladd, B. & Chan, C.C.A. (2004).** Emotional intelligence and participation in decision-making: strategies for promoting organizational learning and change. *Strategic Change*, 13, 95-105.
- Shimazu, A., Shimazu, M., & Odahara, T. (2004).** Job control and social support as coping resources in job satisfaction. *Psychological Reports*, 94 (2), 449-456.
- Shmotkin, D. (1990).** Subjective well-being as a function of age and gender: A multivariate look for differentiated trends. *Social Indicators Research*, 23, 201-230.
- Schutte, N.S., Malouff, J.M., Bobik, C., Coston, T.D., Greeson, C., Jedlicka, C., Rhodes, E. & Wendorf, G. (2001).** Emotional intelligence and interpersonal relations. *Journal of Social Psychology*, 141 (4), 523-536.
- Schutte, N.S., Malouff, J.M., Hall, L.E., Haggerty, D.J., Cooper, J.T., Golden, C.J. & Dornheim, L. (1998).** Development and validation of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, 167-177.
- Schutte, N.S., Malouff, J.M., Simunek, M., McKenley, J. & Hollander, S. (2002).** Characteristic emotional intelligence and emotional well-being. *Cognition & Emotion*, 16 (6), 769-785.
- Siegel, D. (1999).** *The developing mind: Toward a neurobiology of interpersonal experience*. New York: Guilford.
- Spector, P.E. (1997).** *Job satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences. Advanced Topics in Organizational Behaviours*. USA: Sage Publications.
- Spielberger, C. (Ed.) (2004).** *Encyclopedia of Applied Psychology*. San Diego: Academic Press.
- Sroufe, L.A. (1997):** *Emotional development: the organization of emotional life in the early years*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Staw, B.M., Barsade, S.G. (1993).** Affect and managerial performance: a test of the sadder-but wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38, 304-331.
- Staw, B.M., Sutton, R.I., & Pelled, L.H. (1994).** Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science*, 5 (1), 51–71.
- Sternberg, R.J., Wagner, R.K., & Okagaki, L. (1993).** *Practical Intelligence: The nature and role of tacit knowledge in work and at school*. In Reese, H. & Puckett, J. (Eds.). *Advances in lifespan development*. 205-227. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Sternberg, R.J. (1996).** *Successful intelligence: How practical and creative intelligence determine success in life*. New York: Simon and Shuster.
- Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005).** The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 295–305.
- Teng, J.G., Chen, J.F., Simth, S.T. and Lam, L. (2002).** *FRP-strengthened RC Structures*. UK: John Wiley & Sons.
- Thoms, P., Dose, J.J., Scott, K.S. (2002).** Relationships Between Accountability, Job Satisfaction and Trust. *Human Resource Development Quarterly*, 13 (3), 307-323.
- Thorndike, E.L. (1920).** Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227-235.
- Tsiggilis, N., Koustelios, A., Toga, A. (2004).** Multivariate relationship and discriminant validity between job satisfaction and burnout. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (7), 666-675.
- Van Rooy, D.L. & Viswesvaran, C. (2004).** Emotional Intelligence: A metanalytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, 65 (1), 71-95.
- Wall, B.L. (2007).** *Coaching for Emotional Intelligence: The secret to developing the star potential in your employees*. Washington, DC: American Management Association International.
- Wechsler, D. (1943).** Non intellectual factors in general intelligence. *Psychological Bulletin*, 37, 444-445.
- Weiss, H.M., & Cropanzano, R. (1996).** Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research into Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Wierzbicka, A. (1973).** The semantic structure of words for emotions. In Jakobson, R., van Schooneveld, C.H. & D.S. Worth (Eds.). *Slavic poetics: Essays in honor of Kiril Taranovsky* (pp. 499–505). The Hague: Mouton.

- Wigod, R. (1998).** EQ versus IQ: Scientists see value in emotional intelligence. *The Sunday Daily News*, 1, 58.
- Wong, C.S., & Law, S.K. (2002).** The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13, 243–274.
- Wong, C.S., Wong, P.M., & Law, S.K. (2002).** The interaction effect of emotional intelligence and emotional labour on job satisfaction: A test of Holland's classification of occupations in Hong Kong. *Paper presented at the third international conference on Emotions and Organizational Life*. Gold Coast, Queensland, Australia.
- Wong, P.T.P., & Fry, P.S. (Eds.) (1998).** *The human quest for meaning*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Wood, J., Wallace, J., Zeffane R., Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., & Osborn, R.N. (1998).** *Organisational behaviour: An Asia-Pacific perspective*. Jacaranda: Wiley Ltd.
- Wood J., Matthews A., & Dalgleish T. (2001).** Anxiety and Cognitive Inhibition. *Emotion*, 1(2), 166-181.
- Zaccaro, S.J. (2001).** *The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Zampetakis, L.A., & Kafetsios, K. (2010).** Group entrepreneurial behavior in established organizations: The role of middle managers' emotion regulation and groups' diversity. *Research on Emotion in Organizations*, 6, 33–61.
- Zembylas, M. & Papanastasiou, E.C. (2006).** Sources of teacher job satisfaction and dissatisfaction in Cyprus. *Compare*, 36 (2), 229-247.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**







ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ  
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
«Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης»

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητοί και αγαπητές συνάδελφοι,

θα ήθελα να σας ευχαριστήσω εκ των προτέρων για την συνεργασία σε αυτήν την έρευνα.

Το ερωτηματολόγιο που έχετε στα χέρια σας αφορά μια έρευνα που γίνεται στο πλαίσιο εκπόνησης διπλωματικής μεταπτυχιακής διατριβής. Στόχος της είναι να διερευνηθεί η εμπειρία που αντλούν οι προϊστάμενοι από την εργασία τους και να εξεταστεί πώς αισθάνονται αλλά και πώς διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους στο χώρο εργασίας. Πρόκειται για ένα πεδίο που χρήζει επιστημονικής μελέτης, καθώς μπορεί να συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση πλευρών της εργασίας, που σχετίζονται με την ευεξία και την ικανοποίηση του προϊσταμένου, αφού οι τύποι δεσμού που αναπτύσσονται μέσα στα πλαίσια της μπορούν να προκαλέσουν πολλά συναισθήματα και κατά συνέπεια να την επηρεάσουν.

Αναφορικά με την συμπλήρωση αυτού του ερωτηματολογίου, θα ήθελα να τονίσω τα παρακάτω: Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Μας ενδιαφέρει η προσωπική σας άποψη. Οι απαντήσεις είναι απολύτως εμπιστευτικές και η ταυτότητά των συμμετεχόντων θα παραμείνει ανώνυμη. Δεν θα σας ζητηθεί να συμπληρώσετε κανένα στοιχείο από το οποίο θα προκύπτει η ταυτότητά σας, ούτε θα συμπληρωθεί τέτοιο στοιχείο αργότερα.

Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου δεν υπερβαίνει τα 40 λεπτά της ώρας. Τα αποτελέσματα της έρευνας θα είναι διαθέσιμα και θα σας κοινοποιηθούν μετά την επεξεργασία και ολοκλήρωσή της. Αν έχετε οποιαδήποτε απορία σχετικά με την έρευνα, μπορείτε να απευθυνθείτε στην ηλεκτρονική διεύθυνση: [nektaria\\_korkakaki@yahoo.gr](mailto:nektaria_korkakaki@yahoo.gr).

Ευχαριστώ και πάλι για την πολύτιμη βοήθεια και την απαραίτητη συμβολή σας στην υλοποίηση αυτής της έρευνας.

Η ερευνήτρια: **Κορκακάκη Νεκταρία**  
Εκπαιδευτικός ΠΕ 07

### **Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

<b>A. ΦΥΛΟ:</b>	Ανδρας <input type="checkbox"/>
	Γυναίκα <input type="checkbox"/>
<b>B. ΗΛΙΚΙΑ:</b>	_____
<b>Γ. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:</b>	
Άγαμος/η <input type="checkbox"/> Έγγαμος/η <input type="checkbox"/> Διαζευγμένος/η <input type="checkbox"/> Χήρος/α <input type="checkbox"/>	
Αριθμός παιδιών: .....	
<b>Δ. ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ:</b>	
1. Παιδαγωγική Ακαδημία	<input type="checkbox"/>
2. Παιδαγωγικό Τμήμα ΑΕΙ	<input type="checkbox"/>
3. Τριτοβάθμια Τεχνολογική Εκπαίδευση/ΣΕΛΕΤΕ	<input type="checkbox"/>
4. Τριτοβάθμια Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	<input type="checkbox"/>
<b>E. ΧΡΟΝΟΣ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ:</b>	_____ Έτη

<b>ΣΤ. ΤΥΠΟΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙΤΕ ΤΩΡΑ:</b>	
1. Δημοτικό	<input type="checkbox"/>
2. Γυμνάσιο	<input type="checkbox"/>
3. Λύκειο	<input type="checkbox"/>
4. Ειδικό Σχολείο	<input type="checkbox"/>
<b>Ζ. ΜΕΓΕΘΟΣ ΜΟΝΑΔΑΣ:</b> .....(αριθμός εκπαιδευτικών)	
<b>Η. ΚΑΤΕΧΕΤΕ ΘΕΣΗ:</b>	1. ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ <input type="checkbox"/> 2. ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗ <input type="checkbox"/>
<b>Θ. ΠΕΡΙΟΧΗ ΣΧΟΛΕΙΟΥ:</b>	
1. Αστική <input type="checkbox"/>	2. Ημιαστική <input type="checkbox"/> 3. Αγροτική <input type="checkbox"/>

### 1. ΓΙΑ ΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΣΑΣ

#### ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Οι παρακάτω φράσεις αφορούν την ικανοποίησή σας από την εργασία σας. Παρακαλώ **ΚΥΚΛΩΣΤΕ** τον ανάλογο αριθμό σύμφωνα με την παρακάτω κλίμακα.

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1.	Η δουλειά μου είναι ενδιαφέρουσα.	1	2	3	4	5
2.	Αισθάνομαι πολύ ικανοποιημένος από την τωρινή δουλειά μου.	1	2	3	4	5
3.	Φαίνεται πως οι φίλοι μου θεωρούν πιο ενδιαφέρουσες τις δουλειές τους.	1	2	3	4	5
4.	Αν ξεκινούσα πάλι από την αρχή, θα επέλεγα την ίδια δουλειά.	1	2	3	4	5
5.	Συχνά βαριέμαι στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
6.	Όταν τελειώνω από τη δουλειά μου, αισθάνομαι πως έχω κάνει κάτι αξιοσημείωτο.	1	2	3	4	5
7.	Είμαι δυσαρεστημένος από τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
8.	Αισθάνομαι ασφάλεια στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
9.	Είμαι ικανοποιημένος από την κοινωνική επαφή που έχω μέσω της δουλειάς μου.	1	2	3	4	5
10.	Οι συνθήκες εργασίας είναι ικανοποιητικές.	1	2	3	4	5
11.	Νομίζω πως η κάθε μέρα δουλειάς δεν τελειώνει ποτέ.	1	2	3	4	5
12.	Τις περισσότερες μέρες είμαι ενθουσιασμένος με τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5

## **2. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ**

### ***2.1 ΚΛΙΜΑΚΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ***

Παρακαλούμε κυκλώστε τον αριθμό που εκφράζει ΠΩΣ ΑΙΣΘΑΝΘΗΚΑΤΕ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ την ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΒΔΟΜΑΔΑ σύμφωνα με την παρακάτω κλίμακα:

		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
1.	Δραστήριος	1	2	3	4	5
2.	Συνεπαρμένος	1	2	3	4	5
3.	Νευρικός	1	2	3	4	5
4.	Ενθουσιασμένος	1	2	3	4	5
5.	Χαλαρός	1	2	3	4	5
6.	Φοβισμένος	1	2	3	4	5
7.	Χαρούμενος	1	2	3	4	5
8.	Λυπημένος	1	2	3	4	5
9.	Περιφρονητικός	1	2	3	4	5
10.	Γεμάτος ενέργεια	1	2	3	4	5
11.	Εχθρικός	1	2	3	4	5
12.	Ήρεμος	1	2	3	4	5
13.	Εκνευρισμένος	1	2	3	4	5
14.	Νυσταγμένος	1	2	3	4	5
15.	Γαλήνιος	1	2	3	4	5
16.	Αδρανής	1	2	3	4	5
17.	Δυνατός	1	2	3	4	5

### ***2.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ***

Οι παρακάτω ερωτήσεις αφορούν το ΠΩΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΖΕΣΤΕ ΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΣΑΣ ΓΕΝΙΚΑ. Κυκλώστε το βαθμό που κάθε πρόταση εκφράζει το πώς αισθάνεστε.

		Συμφωνώ	Διαφωνώ
1	Τις περισσότερες φορές καταλαβαίνω (έχω μια καλή αίσθηση) γιατί αισθάνομαι τα συναισθήματα που νιώθω (έτσι όπως αισθάνομαι).	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7	
2	Πάντα μπορώ να καταλάβω πώς αισθάνονται οι φίλοι μου με βάση την συμπεριφορά τους	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7	
3	Πάντα θέτω στόχους για τον εαυτό μου και μετά βάζω τα δυνατά μου για να τους πετύχω	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7	
4	Μπορώ με την λογική να ελέγξω τον θυμό μου και να αντεπεξέλθω τις δυσκολίες.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7	
5	Έχω μια καλή κατανόηση των συναισθημάτων μου	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7	

		Συμφωνώ	Διαφωνώ
6	Είμαι καλός παρατηρητής των συναισθημάτων των άλλων	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7	
7	Πάντα «λέω στον εαυτό μου» ότι είμαι ένα άξιο και ικανό άτομο.	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7	
8	Είμαι απόλυτα ικανός να ελέγξω τα συναισθήματά μου	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7	
9	Πάντα καταλαβαίνω πώς αισθάνομαι πραγματικά	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7	
10	Είμαι ευαίσθητος στα συναισθήματα και την συγκινησιακή κατάσταση των άλλων ανθρώπων	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7	
11	Είμαι ένα άτομο με ισχυρά κίνητρα	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7	
12	Όταν θυμώνω, πάντα μπορώ να ηρεμήσω γρήγορα	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7	
13	Πάντα γνωρίζω αν είμαι χαρούμενος ή όχι	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7	
14	Έχω μια καλή κατανόηση των συναισθημάτων των ανθρώπων γύρω μου	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7	
15	Πάντα παρακινώ τον εαυτό μου να καταφέρει το καλύτερο	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7	
16	Έχω καλό έλεγχο των συναισθημάτων μου	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7	

### 2.3 ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΥΕΞΙΑ (WELL BEING)

Παρακάτω δίδονται 8 προτάσεις με τις οποίες πιθανά συμφωνείτε ή διαφωνείτε. Χρησιμοποιώντας την κάτωθι 7βαθμη κλίμακα, υποδείξτε το βαθμό συμφωνίας σας με κάθε πρόταση σημειώνοντας τον ανάλογο αριθμό για καθεμία από αυτές.

7 = Συμφωνώ απόλυτα

6 = Συμφωνώ

5 = Συμφωνώ κάπως

4 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

3 = Διαφωνώ κάπως

2 = Διαφωνώ

1 = Διαφωνώ απόλυτα

- \_\_\_\_\_ Η ζωή μου έχει σκοπό και νόημα.
- \_\_\_\_\_ Λαμβάνω στήριξη και ανταμοιβή από τις διαπροσωπικές μου σχέσεις.
- \_\_\_\_\_ Εμπλέκομαι ενεργά και ενδιαφέρομαι για τις καθημερινές μου δραστηριότητες.
- \_\_\_\_\_ Συνεισφέρω ενεργά για την ευχαρίστηση και την ευημερία των άλλων.
- \_\_\_\_\_ Είμαι ικανός/ή και αποδοτικός/ή στις δραστηριότητες που είναι σημαντικές για μένα.
- \_\_\_\_\_ Είμαι ένας καλός άνθρωπος και ζω μια καλή ζωή.
- \_\_\_\_\_ Είμαι αισιόδοξος για το μέλλον μου.
- \_\_\_\_\_ Οι άνθρωποι με σέβονται.

### 2.4 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ

#### Οδηγίες

Κάθε μία από τις παρακάτω ερωτήσεις περιγράφει μία κατάσταση και σας ζητάει ΝΑ ΕΠΙΛΕΞΕΤΕ ΠΟΙΟ ΑΠΟ ΤΑ ΠΕΝΤΕ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΕΙΝΑΙ ΠΙΟ ΠΙΘΑΝΟ ΝΑ ΠΡΟΚΥΠΤΕΙ από αυτή την κατάσταση.

#### Παράδειγμα:

Η Κλάρα λαμβάνει ένα δώρο. Η Κλάρα είναι πιθανότερο να αισθάνεται:

**(α) χαρούμενη** (β) θυμωμένη (γ) φοβισμένη (δ) βαριεστημένη (ε) πεινασμένη

Εάν νομίζετε ότι η Κλάρα θα αισθανθεί χαρούμενη, σημειώστε την επιλογή (α) και μετά προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση. Υπάρχουν 42 ερωτήσεις.

#### Ερωτήσεις

**1.** Μια ευχάριστη εμπειρία διακόπτεται απρόσμενα και δεν μπορούν να γίνουν και πολλά για αυτό. Το εμπλεκόμενο πρόσωπο είναι πιθανότερο να αισθάνεται:

(α) Ντροπιασμένο (β) Ανήσυχο (γ) Θυμωμένο  
(δ) Λυπημένο (ε) Απογοητευμένο

**2.** Ο Γιάννης ολοκληρώνει ένα δύσκολο έργο εγκαίρως και εντός προϋπολογισμού.

Ο Γιάννης είναι πιθανότερο να αισθάνεται:

(α) Έκπληξη (β) Περηφάνια (γ) Ανακούφιση  
(δ) Ελπίδα (ε) Χαρά

**3.** Ένας εκνευριστικός γείτονας της Εύας μετακομίζει

σε μια άλλη πόλη. *Η Εύα είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

- (α) Μετάνοια (β) Ελπίδα (γ) Ανακούφιση (δ) Λύπη  
(ε) Χαρά

**4.** Την μέρα που η Ευγενία πρόκειται να πάει πικνίκ ο καιρός είναι εξαιρετικός. *Η Ευγενία είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

- (α) Περηφάνια (β) Χαρά (γ) Ανακούφιση (δ) Ενοχή  
(ε) Ελπίδα

**5.** *Είναι πιθανότερο να μετανιώνει κάποιος όταν:*

- (α) Τα γεγονότα είναι απρόσμενα  
(β) Έχει προκαλέσει κάτι που δεν ήθελε να συμβεί και δεν μπορεί να το αλλάξει  
(γ) Οι περιστάσεις προκάλεσαν κάτι που δεν ήθελε να συμβεί  
(δ) Προκάλεσε κάτι που δεν ήθελε να συμβεί και προσπαθεί να το αλλάξει  
(ε) Τα γεγονότα αρχίζουν να ξεφεύγουν από τον έλεγχό του

**6.** Ο συνάδελφος της Άννας οργανώνει μια αποχαιρετιστήρια γιορτή για την Άννα, η οποία πάει διακοπές. *Η Άννα είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

- (α) Έκπληξη (β) Ευγνωμοσύνη (γ) Περηφάνια  
(δ) Ελπίδα (ε) Ανακούφιση

**7.** Κάτι δυσάρεστο συμβαίνει. Ούτε το εμπλεκόμενο πρόσωπο ούτε κανένας άλλος μπορεί να το σταματήσει. *Το εμπλεκόμενο πρόσωπο είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

- (α) Ένοχο (β) Ανήσυχος (γ) Λυπημένο (δ) Τρομαγμένο  
(ε) Θυμωμένο

**8.** Εάν η κατάσταση παραμείνει όπως έχει, ο εργοδότης της Καίτης πιθανόν θα μπορεί να την μεταθέσει πολύ πιο κοντά στο σπίτι της, κάτι που η Καίτη θέλει πραγματικά. *Η Καίτη είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

- (α) Ανησυχία (β) Χαρά (γ) Έκπληξη (δ) Ελπίδα  
(ε) Φόβο

**9.** Η Μαρία ανακαλύπτει ότι μία φίλη της δανείστηκε χρήματα από άλλους προκειμένου να πληρώσει επείγοντες λογαριασμούς, αλλά στην πραγματικότητα χρησιμοποίησε τα χρήματα για λιγότερο σοβαρούς λόγους. *Η Μαρία είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

- (α) Θυμό (β) Αναστάτωση (γ) Περιφρόνηση  
(δ) Ντροπή (ε) Φρίκη

**10.** *Είναι πιθανότερο κάποιος να αισθάνεται έκπληκτος όταν:*

- (α) Συμβαίνει κάτι που δεν το περίμενε.  
(β) Συμβαίνει κάτι που δεν το έχει ξαναζήσει.  
(γ) Συμβαίνει κάτι ασυνήθιστο.  
(δ) Συμβαίνει κάτι τρομακτικό.  
(ε) Συμβαίνει κάτι ανόητο

**11.** Η Λένα εργάζεται με ευθύνη την επίλυση προβλημάτων. Της παρουσιάζεται ένα τυπικό πρόβλημα, αλλά δεν μπορεί να βρει πώς να το λύσει. *Η Λένα είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

- (α) Μπερδεμένη (β) Απογοητευμένη (γ) Έκπληκτη  
(δ) Ανακουφισμένη (ε) Ανήσυχος

**12.** Ο Νίκος θα συναντήσει ένα φίλο για να δουν ταινία. Ο φίλος καθυστερεί πολύ και δεν φτάνουν εγκαίρως για να προλάβουν την ταινία. *Ο Νίκος είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

- (α) Θλίψη (β) Απογοήτευση (γ) Θυμό  
(δ) Περιφρόνηση (ε) Ανησυχία

**13.** Ο Νικηφόρος χρειάζεται να φτάσει ένα συγκεκριμένο ποσοστό πριν την αναφορά επίδοσής του. Υπάρχει μόνο μια μικρή πιθανότητα να το καταφέρει και δεν υπάρχει κάτι που μπορεί να κάνει για να βελτιώσει το αποτέλεσμα. *Ο Νικηφόρος είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

- (α) Εκνευρισμένος (β) Φοβισμένος (γ) Ανήσυχος  
(δ) Λυπημένος (ε) Γεμάτος ελπίδα

**14.** Κάποιος πιστεύει ότι ένα άλλο άτομο τον έβλαψε επίτηδες. Δεν υπάρχει κάτι που μπορεί να γίνει για να βελτιωθούν τα πράγματα. *Το εμπλεκόμενο άτομο είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

- (α) Αντιπάθεια (β) Οργή (γ) Ζήλια (δ) Έκπληξη  
(ε) Άγχος

**15.** Ο Κώστας, ο συνάδελφος του Πέτρου, ζητάει από τον Πέτρο, να πει ψέματα για λογαριασμό του σχετικά με χρήματα που ο Κώστας κλέβει από την εταιρεία. Ο Πέτρος δεν συμφωνεί. *Ο Πέτρος είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

- (α) Αναστάτωση (β) Θυμό (γ) Φρίκη  
(δ) Περιφρόνηση (ε) Ντροπή

**16.** Στο Νίκο αρέσει να περνάει τα Σάββατά του παίζοντας με τα παιδιά του στο πάρκο. Φέτος τα παιδιά του συμμετέχουν σε αθλητικές δραστηριότητες τα Σάββατα και δεν μπορούν να πηγαίνουν πλέον μαζί του στο πάρκο. *Ο Νίκος είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

- (α) Θυμωμένος (β) Λυπημένος (γ) Απογοητευμένος  
(δ) Ανήσυχος (ε) Ντροπιασμένος

**17.** Αν όλα πάνε καλά, τότε είναι αρκετά πιθανό ότι θα αυξηθεί η αξία του σπιτιού του Σταύρου. *Ο Σταύρος είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

- (α) Ανησυχία (β) Φόβο (γ) Έκπληξη (δ) Χαρά  
(ε) Ελπίδα

**18.** Η συνάδελφος της Στέλλας σκόπιμα δεν δίνει στην Στέλλα κάποιες σημαντικές πληροφορίες σχετικά με το πώς να κάνει αίτηση για αύξηση. *Η Στέλλα είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

- (α) Θλίψη (β) Περιφρόνηση (γ) Απογοήτευση  
(δ) Θυμό (ε) Ανησυχία

**19.** Η Νίκη ψάχνει να αγοράσει ένα σπίτι. Κάτι έγινε και αισθάνθηκε ότι μετάνιωσε. *Τι είναι πιθανότερο να έχει συμβεί;*

- (α) Δεν έκανε προσφορά για ένα σπίτι που ήθελε, και τώρα προσπαθεί να μάθει αν είναι πολύ αργά.  
(β) Βρήκε ένα σπίτι που της άρεσε που δεν πίστευε ότι θα το έβρισκε.  
(γ) Δεν μπορούσε να κάνει μια προσφορά σε ένα σπίτι που της άρεσε γιατί η τράπεζα δεν της έδωσε τα χρήματα εγκαίρως.

- (δ) Δεν έκανε προσφορά για ένα σπίτι που της άρεσε και τώρα το αγόρασε κάποιος άλλος.  
(ε) Έκανε προσφορά για ένα σπίτι και περιμένει να δει εάν θα την δεχθούν.

**20.** Η Μαίρη δούλευε στο γραφείο της. Κάτι έγινε που την έκανε να αισθανθεί έκπληκτη. *Τι είναι πιθανότερο να έχει συμβεί;*

- (α) Η συνάδελφός της είπε ένα ανόητο αστείο.  
(β) Ασχολήθηκε με ένα καινούργιο αντικείμενο με το οποίο δεν είχε ξανά ασχοληθεί ποτέ πριν.  
(γ) Βρήκε κάποια αποτελέσματα που ήταν διαφορετικά από αυτά που περίμενε.  
(δ) Συνειδητοποίησε ότι δεν θα μπορέσει να ολοκληρώσει τη δουλειά της.  
(ε) Έπρεπε να κάνει ένα έργο το οποίο κανονικά δεν θα έκανε στη δουλειά της.

**21.** Η μικρή επιχείρηση του Γρηγόρη προσελκύει όλο και λιγότερους πελάτες και δεν μπορεί να καταλάβει γιατί. *Ο Γρηγόρης είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

- (α) Τρομαγμένος (β) Θυμωμένος (γ) Λυπημένος  
(δ) Ένοχος (ε) Ανήσυχος

**22.** Κάποιοι νομίζουν ότι ένα άλλο άτομο σκόπιμα προκάλεσε να τους συμβεί κάτι καλό. *Είναι πιθανότερο να αισθάνονται:*

- (α) Ελπίδα (β) Περηφάνια (γ) Ευγνωμοσύνη  
(δ) Έκπληξη (ε) Ανακούφιση

**23.** Ο Γιώργος εργάζεται στην τωρινή του δουλειά εδώ και κάποια χρόνια. Ξαφνικά, μαθαίνει ότι θα πάρει προαγωγή. *Ο Γιώργος είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

- (α) Περηφάνια (β) Ανακούφιση (γ) Χαρά  
(δ) Ελπίδα (ε) Ενοχή

**24.** Εξαιτίας των δικών του ενεργειών, ένα άτομο επιτυγχάνει το στόχο που ήθελε να επιτύχει. *Το άτομο είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

- (α) Χαρά (β) Ελπίδα (γ) Ανακούφιση  
(δ) Περηφάνια (ε) Έκπληξη

**25.** Μία ανεπιθύμητη κατάσταση γίνεται λιγότερο πιθανό να συμβεί ή παύει ολότελα. *Το εμπλεκόμενο άτομο είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

- (α) Μετάνοια (β) Ελπίδα (γ) Χαρά (δ) Λύπη  
(ε) Ανακούφιση

**26.** Ο Μάνθος προσπαθεί να χρησιμοποιήσει το νέο του κινητό τηλέφωνο. Πάντα μπορούσε να βρίσκει πώς λειτουργούν οι διάφορες συσκευές, αλλά δεν μπορεί να κάνει το τηλέφωνο να λειτουργήσει. *Ο Μάνθος είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

- (α) Ανήσυχος (β) Μπερδεμένος (γ) Έκπληκτος  
(δ) Ανακουφισμένος (ε) Απογοητευμένος

**27.** Ο φίλος του Ευθύμη είναι άρρωστος και βήχει παντού, χωρίς να μπαίνει στον κόπο να στρέψει το κεφάλι του ή να καλύψει το στόμα του. *Ο Ευθύμης είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

- (α) Άγχος (β) Δυσανεξία (γ) Έκπληξη (δ) Ζήλια  
(ε) Οργή

**28.** Παρόλο που η Αθηνά υπήρξε προσεκτική ώστε να

αποφύγει όλους τους παράγοντες κινδύνου, προσβλήθηκε από καρκίνο. Υπάρχει μόνο μια μικρή πιθανότητα ο καρκίνος να είναι καλοήθης και ό,τι και να κάνει η Αθηνά τώρα δεν θα αλλάξει την κατάσταση. *Η Αθηνά είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

- (α) Φοβισμένη (β) Ανήσυχη (γ) Εκνευρισμένη  
(δ) Λυπημένη (ε) Γεμάτη ελπίδα

**29.** Ο Κώστας και η σύζυγός του μιλάνε για το τι τους συνέβη εκείνη την μέρα. Κάτι συνέβη που έκανε τον Κώστα να αισθανθεί έκπληκτος. *Τι είναι πιο πιθανό να έχει συμβεί;*

- (α) Η σύζυγός του μίλησε πολύ, πράγμα το οποίο συνήθως δεν συνέβαινε.  
(β) Η σύζυγός του μίλησε για διαφορετικά πράγματα από ό,τι συνήθως συζητούσαν.  
(γ) Η σύζυγός του τού είπε ότι μπορεί να έχει κάποια άσχημα νέα.  
(δ) Η σύζυγός του είπε στον Κώστα κάποια νέα που δεν ήταν όπως τα περίμενε.  
(ε) Η σύζυγός του τού είπε μια αστεία ιστορία.

**30.** Κάτι που πρόκειται να συμβεί μπορεί να έχει άσχημες συνέπειες. Δεν μπορεί να γίνει κάτι για να το αλλάξει. *Το εμπλεκόμενο άτομο είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

- (α) Λυπημένο (β) Εκνευρισμένο (γ) Ανήσυχο  
(δ) Φοβισμένο (ε) Γεμάτο ελπίδα

**31.** Είναι ξεκάθαρο ότι κάποιοι θα πάρουν αυτό που θέλουν. *Είναι πιθανότερο αυτοί να αισθάνονται:*

- (α) Περηφάνια (β) Ανακούφιση (γ) Χαρά (δ) Ελπίδα  
(ε) Ενοχή

**32.** Τυχαία, προκύπτει μια κατάσταση όπου υπάρχει η πιθανότητα ένα άτομο να πάρει αυτό που θέλει. *Το άτομο αυτό είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

- (α) Ανησυχία (β) Ελπίδα (γ) Έκπληξη (δ) Χαρά  
(ε) Φόβο

**33.** Ένας προϊστάμενος, για τον οποίον είναι δυσάρεστο να δουλεύεις, φεύγει από την δουλειά του Γιάννη. *Ο Γιάννης είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

- (α) Χαρά (β) Ελπίδα (γ) Μετάνοια (δ) Ανακούφιση  
(ε) Θλίψη

**34.** Η φύση της εργασίας της Σοφίας αλλάζει λόγω απρόβλεπτων παραγόντων και πλέον δεν κάνει το κομμάτι της δουλειάς που την ευχαριστούσε περισσότερο. *Η Σοφία είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

- (α) Ντροπιασμένη (β) Λυπημένη (γ) Θυμωμένη  
(δ) Ανήσυχη (ε) Απογοητευμένη

**35.** Η Έλενα τον τελευταίο καιρό δεν μπορεί να κοιμηθεί καλά ενώ δεν υπάρχουν αλλαγές στη ζωή της που εξηγούν την αιτία. *Η Έλενα είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

- (α) Θυμωμένη (β) Φοβισμένη (γ) Λυπημένη  
(δ) Ανήσυχη (ε) Ένοχη

**36.** Κάποιος νιώθει ότι έχει τον έλεγχο μιας κατάστασης. Χωρίς να υπάρχει κάποιος ιδιαίτερος λόγος, η κατάσταση έχει κακή εξέλιξη. *Το εμπλεκόμενο άτομο είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

(α) Μπερδεμένο (β) Ανακουφισμένο (γ) Έκπληκτο (δ) Απογοητευμένο (ε) Ανήσυχο

**37.** Κάποιος πιστεύει ότι ένα άλλο άτομο ηθελημένα έγινε η αιτία ώστε να σταματήσει να του συμβαίνει κάτι καλό. Παρόλα αυτά, νιώθει ότι μπορεί να κάνει κάτι για να το αλλάξει. *Είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

(α) Θυμό (β) Περιφρόνηση (γ) Ανησυχία (δ) Θλίψη  
(ε) Απογοήτευση

**38.** Ο νέος διευθυντής στη δουλειά του Δημήτρη αλλάζει τα ωράρια όλων σε ένα λιγότερα ευέλικτο εργασιακό πρότυπο, χωρίς να αφήνει περιθώρια για συζήτηση. *Ο Δημήτρης είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

(α) Δυσαρέσκεια (β) Οργή (γ) Ζήλια (δ) Έκπληξη  
(ε) Άγχος

**39.** Κάποιος πιστεύει ότι ένα άλλο άτομο τον έχει βλάψει, εξαιτίας του κακού χαρακτήρα εκείνου του ατόμου. Παρόλα αυτά, νομίζει ότι είναι δυνατό να χειριστεί την κατάσταση. *Τι είναι πιθανότερο να αισθάνεται το άτομο που έχει θιχτεί;*

(α) Περιφρόνηση (β) Θυμό (γ) Φρίκη  
(δ) Αναστάτωση (ε) Ντροπή

**40.** Ο Πέτρος γυρνάει στο σπίτι του αργά, αφού έχει τελειώσει η αγαπημένη του τηλεοπτική εκπομπή. Η σύντροφος του Πέτρου μαγνητοσκοπήσε την εκπομπή για αυτόν. *Ο Πέτρος είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

(α) Έκπληξη (β) Ελπίδα (γ) Περηφάνια  
(δ) Ανακούφιση (ε) Ευγνωμοσύνη

**41.** Ο Χρήστος βρίσκεται στην τωρινή δουλειά του για έξι μήνες. Κάτι έγινε που τον έκανε να αισθανθεί μετανιωμένος. *Τι είναι πιθανότερο να έχει συμβεί;*

(α) Δεν έκανε αίτηση για μία θέση που ήθελε και έμαθε ότι κάποιος άλλος με λιγότερα προσόντα πήρε τη δουλειά.  
(β) Δεν έκανε αίτηση για μία θέση που ήθελε και ξεκίνησε να ψάχνει για μια παρόμοια θέση.  
(γ) Έμαθε ότι δεν υπάρχουν πια ευκαιρίες για προαγωγή.  
(δ) Έμαθε ότι δεν τον πήραν σε μία θέση, στην οποία νόμιζε ότι θα τον πάρουν.  
(ε) Δεν έμαθε για μία θέση, για την οποία θα μπορούσε να έχει κάνει αίτηση, και τώρα είναι πολύ αργά.

**42.** Η ομάδα βόλεϊ της Πηνελόπης προπονήθηκε σκληρά και κέρδισε το πρωτάθλημα. *Η Πηνελόπη είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

(α) Ελπίδα (β) Περηφάνια (γ) Ανακούφιση  
(δ) Χαρά (ε) Έκπληξη



## 2.5 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

### Οδηγίες

Στις ερωτήσεις του τεστ αυτού γίνεται μία σύντομη περιγραφή μιας συναισθηματικής κατάστασης και σας ζητείται να επιλέξετε ανάμεσα σε τέσσερις απαντήσεις τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνετε για τη διαχείριση τόσο των συναισθημάτων που νιώθει το άτομο, όσο και των προβλημάτων που αντιμετωπίζει στη συγκεκριμένη κατάσταση. Παρόλο που περισσότερες από μία αντιδράσεις μπορεί να είναι αποδεκτές, σας ζητείται να επιλέξετε ποια νομίζετε εσείς ότι θα ήταν η πιο αποτελεσματική για εκείνο το άτομο στη συγκεκριμένη κατάσταση. Θυμηθείτε ότι δεν επιλέγετε απαραίτητως αυτό που εσείς θα κάνατε ή την πιο ευγενική αντίδραση, αλλά επιλέγετε τον πιο αποτελεσματικό τρόπο αντιμετώπισης για τη συγκεκριμένη κατάσταση.

### Ερωτήσεις

1. Ο συνάδελφος του Λευτέρη αποτυγχάνει να δώσει εγκαίρως μια σημαντική πληροφορία, κάνοντας και τον Λευτέρη να καθυστερήσει σε σχέση με το πρόγραμμα του. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει ο Λευτέρης;*

- (α) Να δουλύνει πιο σκληρά για να αναπληρώσει το χαμένο χρόνο.
- (β) Να θυμώσει με τον συνάδελφο.
- (γ) Να εξηγήσει στο συνάδελφο του το επείγον της κατάστασης.
- (δ) Να μην στηριχτεί σε αυτόν τον συνάδελφο ξανά.

2. Η Ρία άφησε τη δουλειά της για να γίνει μητέρα πλήρους απασχόλησης, κάτι που της αρέσει, αλλά της λείπει η εταιρεία και η συντροφιά των συναδέλφων της. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει η Ρία;*

- (α) Να χαρεί με την πλήρη απασχόλησή της ως μητέρα.
- (β) Να προσπαθήσει να δει τους παλιούς της συναδέλφους κοινωνικά, προσκαλώντας τους έξω.
- (γ) Να συμμετέχει σε κοινωνικές ομάδες για νέες μητέρες.
- (δ) Να δει αν μπορεί να βρει εργασία μερικής απασχόλησης.

3. Ο Πέτρος έχει συγκεκριμένες ικανότητες που δεν έχουν οι συνάδελφοί του και νιώθει ότι, εξαιτίας αυτού, ο φόρτος εργασίας του είναι μεγαλύτερος. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει ο Πέτρος;*

- (α) Να μιλήσει στο αφεντικό του γι' αυτό.
- (β) Να αρχίσει να ψάχνει για μια νέα δουλειά.
- (γ) Να είναι πολύ περήφανος για τις μοναδικές του ικανότητες.
- (δ) Να μιλήσει στους συναδέλφους του γι' αυτό.

4. Ο Χρήστος δείχνει σε μία καινούρια υπάλληλο, τη Μαρίνα, πώς δουλεύει το σύστημα. Το αφεντικό του Χρήστου περνάει και ανακοινώνει στο Χρήστο ότι κάνει λάθος σε πολλά σημεία, καθώς έχουν γίνει αλλαγές. Ο Χρήστος τα πάει καλά με το αφεντικό του, παρόλο που δεν έχουν πολλές επαφές. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει ο Χρήστος;*

- (α) Να αστειευτεί στην Μαρίνα, εξηγώντας ότι δεν ήξερε για τις αλλαγές.
- (β) Να μην ανησυχήσει και απλά να αγνοήσει την

παρέμβαση.

- (γ) Να μάθει τις καινούριες αλλαγές.
- (δ) Να πει στο αφεντικό ότι τέτοιου είδους κριτική ήταν ακατάλληλη.

5. Η Γεωργία και η Κατερίνα μοιράζονταν το ίδιο γραφείο για χρόνια, αλλά η Γεωργία βρήκε καινούρια δουλειά και η Κατερίνα έχασε επαφή μαζί της. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει η Κατερίνα;*

- (α) Απλά να αποδεχτεί ότι έφυγε και ότι η φίλια τέλειωσε.
- (β) Να τηλεφωνήσει στην Γεωργία και να της ζητήσει να βγουν για φαγητό ή καφέ για να πουν τα νέα τους.
- (γ) Να επικοινωνήσει με τη Γεωργία και να κανονίσει να τα πουν, αλλά παράλληλα να γίνει φίλη με την αντικαταστάτριά της.
- (δ) Να αφιερώσει λίγο χρόνο στο να γνωρίσει καλύτερα τους άλλους στο γραφείο και να κάνει νέες φιλίες.

6. Της Μαρίνας της ανατέθηκε μία πολύ σημαντική δουλειά, για την οποία, όμως, χρειάζεται να ταξιδέψει με αεροπλάνο. Η Μαρίνα έχει φοβία με τα αεροπλάνα. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει η Μαρίνα;*

- (α) Να επισκεφτεί ένα γιατρό γι' αυτό.
- (β) Να μην πάει.
- (γ) Απλά να το ξεπεράσει.
- (δ) Να βρει εναλλακτικούς τρόπους ταξιδιού.

7. Ο Μανώλης θέλει ακόμη λίγα μόνο χρόνια για να βγει στη σύνταξη, όταν ανακαλύπτει ότι η θέση του δεν θα υπάρχει πια. Ο ίδιος θα συνεχίσει να εργάζεται, αλλά σε μία δουλειά με λιγότερο κύρος. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει ο Μανώλης;*

- (α) Να αναλογιστεί προσεκτικά τις επιλογές του και να τις συζητήσει με την οικογένειά του.
- (β) Να μιλήσει γι' αυτό στο αφεντικό του ή στη διοίκηση.
- (γ) Να αποδεχτεί την κατάσταση, αλλά να νιώθει ακόμη πικραμένος γι' αυτό.
- (δ) Να παραιτηθεί από αυτή τη δουλειά.

8. Ο Αλέκος βοηθάει την Τασία, μια υφισταμένη με την οποία συνεργάζεται που και που για ένα δύσκολο έργο. Η Τασία παραπονιέται ότι η δουλειά του Αλέκου δεν είναι πολύ καλή, και ο Αλέκος απαντά ότι η Τασία θα έπρεπε να είναι ευγνώμων

που της κάνει τη χάρη. Μαλώνουν. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει ο Αλέκος;*

- (α) Να σταματήσει να βοηθάει την Τασία και να μην τη βοηθήσει ποτέ ξανά.
- (β) Να προσπαθήσει περισσότερο να τη βοηθήσει με τον κατάλληλο τρόπο.
- (γ) Να ζητήσει συγγνώμη από την Τασία.
- (δ) Να αποφορτίσει τη σύγκρουση ζητώντας συμβουλή.

**9.** Ο Σωτήρης ξεκινάει μια νέα δουλειά όπου δεν ξέρει κανέναν και διαπιστώνει ότι κανένας δεν είναι ιδιαιτέρως φιλικός. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει ο Σωτήρης;*

- (α) Να περνάει καλά με τους φίλους του εκτός ωρών εργασίας.
- (β) Να συγκεντρωθεί στο να κάνει καλά τη δουλειά του στη νέα του εργασία.
- (γ) Να προσπαθήσει να μιλάει στους άλλους και ο ίδιος να είναι φιλικός.
- (δ) Να παραιτηθεί από τη δουλειά και να βρει μία με καλύτερο περιβάλλον.

**10.** Η Ναταλία είναι νευρική, γιατί θα παρουσιάσει τη δουλειά της σε μια ομάδα προϊσταμένων, οι οποίοι μπορεί να μην την κατανοήσουν, καθώς δεν γνωρίζουν πολλά για το αντικείμενο της. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει η Ναταλία;*

- (α) Να είναι θετική και με αυτοπεποίθηση, γνωρίζοντας ότι θα πάει καλά.
- (β) Απλά να κάνει την παρουσίαση.
- (γ) Να δουλέψει την παρουσίασή της, απλοποιώντας τις επεξηγήσεις.
- (δ) Να εξασκηθεί κάνοντας την παρουσίαση σε μη σχετικούς με το θέμα, όπως σε φίλους ή στην οικογένειά της.

**11.** Ο Ανδρέας μετακομίζει από την πόλη όπου μένουν οι φίλοι και η οικογένειά του. Διαπιστώνει ότι οι φίλοι του καταβάλλουν μικρότερη προσπάθεια να κρατήσουν επικοινωνία μαζί του, απ' όσο νόμιζε ότι θα κατέβαλαν. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει ο Ανδρέας;*

- (α) Να προσπαθήσει να προσαρμοστεί στη ζωή της νέας πόλης συμμετέχοντας εκεί σε λέσχες και δραστηριότητες.
- (β) Να προσπαθήσει να επικοινωνήσει μαζί τους, αλλά να προσπαθήσει επίσης να γνωρίσει ανθρώπους στη νέα του πόλη.
- (γ) Να αφήσει τους παλιούς του φίλους που φάνηκαν αναξιόπιστοι.
- (δ) Να πει στους φίλους του ότι τον έχουν απογοητεύσει που δεν επικοινωνήσαν μαζί του.

**12.** Η ομάδα της Χαράς αποδίδει πολύ καλά. Λαμβάνουν όμως κακής ποιότητας δουλειά από μια άλλη ομάδα που πρέπει να την ενσωματώσουν στη δική τους εργασία. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει η Χαρά;*

- (α) Να μην ανησυχεί γι' αυτό.
- (β) Να πει στην άλλη ομάδα ότι πρέπει να ξανακάνουν τη δουλειά.
- (γ) Να μιλήσει στο διευθυντή του έργου για την

κατάσταση.

- (δ) Να ξανακάνει τη δουλειά της άλλης ομάδας από την αρχή, ώστε το αποτέλεσμα να πληροί τις προϋποθέσεις.

**13.** Ο Κώστας βρίσκεται στο εξωτερικό για πολύ καιρό και επιστρέφει για να επισκεφθεί την οικογένειά του. Έχουν αλλάξει πολλά και ο Κώστας νιώθει αποκομμένος. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει ο Κώστας;*

- (α) Τίποτα. Η κατάσταση θα αλλάξει από μόνη της σύντομα.
- (β) Να πει στην οικογένειά του ότι νιώθει αποκομμένος.
- (γ) Να αφιερώσει χρόνο ακούγοντας προσεκτικά και συμμετέχοντας και πάλι
- (δ) Να σκεφτεί ότι οι σχέσεις μπορεί να αλλάζουν με τον καιρό.

**14.** Της Κατερίνας της παίρνει πολύ χρόνο να ρυθμίσει το χρονοδιακόπτη στο DVD. Ενώ η οικογένειά παρακολουθεί, η αδελφή της λέει: «Ανόητη, το κάνεις τελείως λάθος, δεν ξέρεις να χρησιμοποιείς ένα video;» Η Κατερίνα έχει στενή σχέση με την αδελφή της και την οικογένειά της. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει η Κατερίνα;*

- (α) Να αγνοήσει την αδελφή της και να συνεχίσει τη δουλειά της.
- (β) Να ζητήσει από την αδελφή της να το ρυθμίσει εκείνη ή να τη βοηθήσει.
- (γ) Να πει στην αδελφή της ότι συμπεριφέρεται με κακία.
- (δ) Να μην ξαναχρησιμοποιήσει συσκευές μπροστά στην αδελφή της ή στην οικογένειά της.

**15.** Οι γονείς του Μπάμπη κοντεύουν τα ενενήντα και ζουν σε ένα σπίτι μόνοι τους. Ο Μπάμπης ανησυχεί ότι χρειάζονται κάποια βοήθεια, αλλά εκείνοι το αρνούνται θυμωμένα κάθε φορά που θίγει το ζήτημα. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει ο Μπάμπης;*

- (α) Να τους επισκέπτεται συχνά και να βάλει και άλλους να παρακολουθούν αν χρειάζονται κάτι και αν είναι καλά
- (β) Να πιστέψει τους ισχυρισμούς των γονιών του ότι είναι καλά.
- (γ) Να συνεχίσει να εκφράζει στους γονείς του τις ανησυχίες του, τονίζοντας τη σημασία τους.
- (δ) Να αναγκάσει τους γονείς του να μετακομίσουν σε ένα γηροκομείο.

**16.** Ο Μάρκος υπερηφανεύεται ότι η δουλειά του είναι υψηλής ποιότητας. Σε ένα κοινό έργο, κάποια άλλα άτομα κάνουν άθλια δουλειά, υποθέτοντας ότι ο Μάρκος θα διορθώσει τα λάθη τους. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει ο Μάρκος;*

- (α) Να το ξεχάσει.
- (β) Να μιλήσει απευθείας με τους άλλους και να απαιτήσει να διορθώσουν τα λάθη τους.
- (γ) Να μιλήσει στο διευθυντή του έργου για την κατάσταση.
- (δ) Να διορθώσει τα λάθη.

**17.** Ο Νίκος έγινε δεκτός σε μία αναγνωρισμένου κύρους θέση σε μια διαφορετική χώρα από την οικογένειά του, με την οποία είναι πολύ δεμένος. Αυτός και η γυναίκα του αποφασίζουν ότι αξίζει τον κόπο να μετακομίσουν. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει ο Νίκος;*

- (α) Να συνειδητοποιήσει ότι δεν θα έπρεπε να έχει κάνει αίτηση για τη δουλειά, εάν δεν ήθελε να φύγει.
- (β) Να δημιουργήσει ένα σύστημα επικοινωνίας προκειμένου να κρατήσει επαφή, όπως εβδομαδιαία τηλεφωνήματα ή ηλεκτρονικά μηνύματα (emails).
- (γ) Να σκεφθεί τις μεγάλες ευκαιρίες που του προσφέρει αυτή η αλλαγή.
- (δ) Να μην δεχθεί τη θέση.

**18.** Ένας χαμηλόβαθμος υπάλληλος κάνοντας ρυθμίσεις ρουτίνας σε κάποιο εξοπλισμό του Θόδωρου, κατηγορεί τον Θόδωρο ότι προκάλεσε βλάβη στον εξοπλισμό. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει ο Θόδωρος;*

- (α) Να επιπλήξει τον υπάλληλο που τον κατηγορήσε.
- (β) Να αγνοήσει την κατηγορία, δεν είναι σημαντική.
- (γ) Να εξηγήσει ότι η βλάβη στον εξοπλισμό δεν ήταν δικό του σφάλμα.
- (δ) Να μάθει περισσότερα για την χρήση του εξοπλισμού, ώστε να μην προκαλούνται βλάβες.

**19.** Η Ματίνα απαντάει στο τηλέφωνο και μαθαίνει ότι κάποιοι στενοί συγγενείς βρίσκονται στο νοσοκομείο σε κρίσιμη κατάσταση. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει η Ματίνα;*

- (α) Να αφήσει τον εαυτό της να κλάψει και να εκφράσει τα συναισθήματα που νιώθει για όσο χρόνο θελήσει.
- (β) Να μιλήσει σε άλλα μέλη της οικογένειάς της έτσι ώστε να ηρεμήσει, να μάθει τι συμβαίνει, και έπειτα να επισκεφθεί το νοσοκομείο.
- (γ) Δεν υπάρχει κάτι που μπορεί να κάνει.
- (δ) Να πάει στο νοσοκομείο και να ρωτήσει το προσωπικό για την κατάσταση τους.

**20.** Η γυναίκα που αντικαθιστά τη Στέλλα στο τέλος της βάρδιάς της έχει αργοπορήσει 20 λεπτά, χωρίς δικαιολογία ή συγγνώμη. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει η Στέλλα;*

- (α) Να το ξεχάσει, εκτός και αν ξανασυμβεί.
- (β) Να το πει στο αφεντικό.
- (γ) Να ζητήσει μια εξήγηση για την αργοπορία της.
- (δ) Να της πει ότι αυτό είναι απαράδεκτο.

**21.** Ο Βασίλης ξεκινά σπουδές πλήρους απασχόλησης και δεν έχει πλέον το χρόνο, αλλά ούτε και τα χρήματα που απαιτούνται για την προπόνηση υδατοσφαίρισης (water polo), στην οποία πήγαινε μέχρι τώρα και ήταν μάλιστα αρκετά καλός. Παρόλο που του αρέσει να μελετά για τις σπουδές του, του λείπει η προπόνηση. *Τι θα ήταν*

*πιο αποτελεσματικό να κάνει ο Βασίλης;*

- (α) Να συγκεντρωθεί στα μαθήματα του για να ολοκληρώσει τις σπουδές του.
- (β) Να μάθει εάν υπάρχει κάποιος τοπικός αθλητικός όμιλος ή κάποιο λιγότερο ακριβό και λιγότερο χρονοβόρο άθλημα.
- (γ) Να σκεφθεί σοβαρά τι είναι πιο σημαντικό γι' αυτόν, το άθλημα ή οι σπουδές.
- (δ) Να ενημερωθεί για αθλητικές υποτροφίες ή κληροδοτήματα.

**22.** Ο συγκάτοικος του Στέλιου μαγείρευε φαγητό αργά το βράδυ και άφησε τελειώς ακατάστατη την κουζίνα, γεγονός που ο Στέλιος ανακάλυψε την ώρα του πρωινού. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει ο Στέλιος;*

- (α) Να πει στον συγκάτοικό του να καθαρίσει την κουζίνα.
- (β) Να ζητήσει από τον συγκάτοικό του να μην ξανασυμβεί αυτό.
- (γ) Να καθαρίσει ο ίδιος την κουζίνα.
- (δ) Να υποθέσει ότι ο συγκάτοικος του θα την καθαρίσει αργότερα.

**23.** Ο Γρηγόρης μόλις αποφάσισε να επιστρέψει στις σπουδές του στο πανεπιστήμιο, τις οποίες είχε παρατήσει για αρκετά χρόνια. Περιτριγυρίζεται από νεότερους σπουδαστές που φαίνονται πολύ σίγουροι για τις ικανότητές τους και ο ίδιος δεν είναι βέβαιος ότι μπορεί να τους ανταγωνιστεί. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει ο Γρηγόρης;*

- (α) Να επικεντρωθεί στη ζωή του εκτός πανεπιστημίου.
- (β) Να μελετάει σκληρά και να παρακολουθεί όλες τις διαλέξεις.
- (γ) Να μιλάει με άλλους που βρίσκονται στην ίδια κατάσταση με αυτόν.
- (δ) Να συνειδητοποιήσει ότι είναι καλύτερος από τους νεότερους σπουδαστές, καθώς έχει περισσότερη εμπειρία ζωής.

**24.** Οι συγκάτοικοι της Γιάννας δεν αγοράζουν ποτέ πράγματα που χρειάζονται για το σπίτι, βασιζόμενοι στο ότι θα τα αγοράσει η Γιάννα, κάτι που την ενοχλεί πολύ. Γνωρίζεται αρκετά καλά με τους συγκατοίκους της, αλλά δεν έχουν ακόμη συζητήσει οικονομικά θέματα. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει η Γιάννα;*

- (α) Να μην αγοράζει τα πράγματα.
- (β) Να προτείνει ένα νέο σύστημα για τα ψώνια και το μοίρασμα των εξόδων.
- (γ) Να πει στους συγκατοίκους της ότι έχει πρόβλημα με αυτό.
- (δ) Να κρίνει από τους άλλους τα δικά της πράγματα.

**25.** Η Δέσποινα δεν έχει μιλήσει στον ανιψιό της για μήνες, παρόλο που οι δυο τους είχαν στενή σχέση στο παρελθόν. Του τηλεφωνεί, αλλά αυτός μπορεί να μιλήσει μόνο για πέντε λεπτά. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει η Δέσποινα;*

- (α) Να συνειδητοποιήσει ότι μεγαλώνει και μπορεί να μη θέλει πια να περνάει τόσο χρόνο με την

- οικογένειά του.
- (β) Να προγραμματίσει να τον επισκεφθεί και να κάνουν μία φιλική συζήτηση.
- (γ) Να καταλάβει ότι οι σχέσεις αλλάζουν, αλλά να συνεχίσει να του τηλεφωνεί ανά διαστήματα.
- (δ) Να συγχυστεί, αλλά να συνειδητοποιήσει ότι δεν υπάρχει τίποτα που να μπορεί να κάνει γι' αυτό.

**26.** Ο Μιχάλης ανακαλύπτει ότι κάποια μέλη της ερασιτεχνικής αθλητικής ομάδας, στην οποία συμμετέχει, λένε ότι δεν είναι πολύ καλός παίκτης. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει ο Μιχάλης;*

- (α) Παρόλο που μπορεί να μην τα καταφέρνει στα αθλήματα, να θυμάται ότι είναι καλός σε άλλα πράγματα.
- (β) Να το ξεχάσει.
- (γ) Να προπονηθεί περισσότερο και να προσπαθήσει να βελτιωθεί.
- (δ) Να φύγει από αυτή την αθλητική ομάδα.

**27.** Ο Τάκης πάντα ασχολείται με έναν συγκεκριμένο πελάτη, αλλά για μια πολύ σύνθετη δουλειά το αφεντικό του αναθέτει το έργο σε έναν συνάδελφό του, αντί σε αυτόν. Ο Τάκης αναρωτιέται κατά πόσο το αφεντικό του νομίζει ότι δεν μπορεί να χειριστεί σημαντικές δουλειές. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει ο Τάκης;*

- (α) Να πιστέψει ότι αποδίδει καλά και ότι θα του δοθεί η επόμενη σύνθετη δουλειά.
- (β) Να κάνει καλή δουλειά ώστε να του δοθούν σύνθετα έργα στο μέλλον.
- (γ) Να ρωτήσει το αφεντικό του γιατί δόθηκε η δουλειά στον συνάδελφό του
- (δ) Να μην ανησυχήσει γι' αυτό εκτός κι αν συμβεί ξανά.

**28.** Η Χριστίνα βρίσκεται στο εξωτερικό όταν μαθαίνει ότι ο πατέρας της πέθανε από μία ασθένεια που είχε εδώ και χρόνια. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει η Χριστίνα;*

- (α) Να επικοινωνήσει με τους κοντινούς της συγγενείς για ενημέρωση και υποστήριξη.
- (β) Να προσπαθήσει να μην το σκέφτεται και να συνεχίσει με την καθημερινότητά της όσο καλύτερα μπορεί.
- (γ) Να νιώσει αταξία που έλειπε στο εξωτερικό μια τέτοια περίοδο.
- (δ) Να συλλογιστεί το πιο βαθύ νόημα αυτής της απώλειας.

**29.** Η Μίνα και η κουνιάδα της σε γενικές γραμμές τα πάνε καλά, και η κουνιάδα της φυλάει συχνά τα παιδιά έναντι μικρής αμοιβής. Τελευταία καθαρίζει επίσης ιστούς αράχνης και σχολιάζει την ακαταστασία του σπιτιού, γεγονός που η Μίνα βρίσκει προσβλητικό. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει η Μίνα;*

- (α) Να πει στην κουνιάδα της ότι αυτά τα σχόλια την στεναχωρούν.
- (β) Να πάρει μια νέα μπέμπισιτερ (baby-sitter).
- (γ) Να είναι ευγνώμων που καθαρίζει το σπίτι της χωρίς επιπλέον αμοιβή.

- (δ) Να της πει να ασχολείται μόνο με τα παιδιά και να μην καθαρίζει.

**30.** Ο Βασίλης είναι νευρικός για μια σκηνή που έχει να παίξει, καθώς στο κοινό θα βρίσκονται πολλοί ηθοποιοί με μεγάλη εμπειρία. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει ο Βασίλης;*

- (α) Να το δει από άλλη οπτική γωνία. Δεν έφτασε και το τέλος του κόσμου.
- (β) Να χρησιμοποιήσει κάποιες τεχνικές ηθοποιίας προκειμένου να ηρεμήσει.
- (γ) Να πιστέψει στον εαυτό του γνωρίζοντας ότι όλα θα πάνε καλά.
- (δ) Να εξασκηθεί στις σκηνές του περισσότερο ώστε να τις παίξει καλά.

**31.** Ο Τάκης είναι σχεδόν σίγουρος ότι η εταιρεία στην οποία εργάζεται, θα πτωχεύσει, οπότε κινδυνεύει να χάσει τη δουλειά του. Πρόκειται για μια μεγάλη εταιρεία και δεν έχει ανακοινωθεί κάτι επίσημο. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει ο Τάκης;*

- (α) Να μάθει τι συμβαίνει και να συζητήσει τις ανησυχίες του με την οικογένειά του.
- (β) Να προσπαθήσει να σώσει την εταιρεία από την πτώχευση, δουλεύοντας περισσότερο.
- (γ) Να αρχίσει να κάνει αιτήσεις για άλλες δουλειές.
- (δ) Να θεωρήσει αυτά τα γεγονότα ως μια ευκαιρία για ένα νέο ξεκίνημα.

**32.** Η Μαρία μετακινείται από μία μικρή εταιρεία σε μία πολύ μεγάλη, όπου υπάρχει μικρή προσωπική επαφή με άλλους, κάτι που της λείπει. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει η Μαρία;*

- (α) Να μιλάει στους συναδέλφους της, να προσπαθήσει να δημιουργήσει κοινωνικές επαφές και να κάνει φίλους.
- (β) Να αρχίσει να ψάχνει για νέα δουλειά, ώστε να φύγει από αυτό το περιβάλλον.
- (γ) Απλά να αφήσει λίγο το χρόνο να περάσει και τα πράγματα θα πάνε καλά.
- (δ) Να συγκεντρωθεί σε φίλους που έχει εκτός δουλειάς και σε συναδέλφους από προηγούμενες δουλειές.

**33.** Ένας απαιτητικός πελάτης απασχολεί πολύ από τον χρόνο της Τζένης και μετά ζητάει να μιλήσει στο αφεντικό της Τζένης για την απόδοσή της. Παρόλο που το αφεντικό της Τζένης τη διαβεβαιώνει ότι η απόδοσή της είναι καλή, η Τζένη αισθάνεται συγχυσμένη. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει η Τζένη;*

- (α) Να το συζητήσει με τους φίλους ή τους συναδέλφους της.
- (β) Να αγνοήσει το περιστατικό και να προχωρήσει στην επόμενη εργασία της.
- (γ) Να ηρεμήσει παίρνοντας βαθιές ανάσες ή πηγαίνοντας μια σύντομη βόλτα.
- (δ) Να σκεφθεί ότι υπήρξε επιτυχημένη στο παρελθόν και ότι δεν είναι δικό της λάθος που αυτός ο πελάτης είναι δύσκολος.

**34.** Ο Χρήστος και ο Φώτης συνήθως πάνε σε ένα καφέ μετά την εργάσιμη εβδομάδα και κουβεντιάζουν για το τι συμβαίνει στην εταιρεία. Αφότου η δουλειά του Χρήστου μεταφέρθηκε σε ένα διαφορετικό τμήμα της εταιρείας, δεν έρχεται πλέον στο καφέ. Του Φώτη του λείπουν οι συζητήσεις με τον Χρήστο τις Παρασκευές. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει ο Φώτης;*

- (α) Να πηγαίνει στο καφέ και να κάνει παρέα με άλλους συναδέλφους.
- (β) Να μην ανησυχεί γι' αυτό, να αγνοήσει τις αλλαγές και να αφήσει τον Χρήστο στην ησυχία του.
- (γ) Να μην ξαναμιλήσει στον Χρήστο.
- (δ) Να προσκαλέσει ξανά τον Χρήστο στο καφέ και ίσως να το προγραμματίσουν για κάποια άλλη φορά.

**35.** Ο Κώστας έκανε πολλές μικρής διάρκειας δουλειές σε μία επιχείρηση, αλλά είναι ενθουσιασμένος που θα ξεκινήσει κάτι καινούργιο σε μια διαφορετική επιχείρηση. Ο πατέρας του, χωρίς να το πολυσκεφτεί, σχολιάζει ότι πιθανότατα θα αντέξει έξι μήνες. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει ο Κώστας;*

- (α) Να πει στον πατέρα του ότι κάνει μεγάλο λάθος.
- (β) Να του αποδείξει ότι κάνει λάθος με το να δουλέψει σκληρά για να επιτύχει στη νέα του δουλειά.
- (γ) Να σκεφθεί τα θετικά της νέας δουλειάς.
- (δ) Να αγνοήσει τα σχόλια του πατέρα του.

**36.** Η φίλη της Χριστίνας, η Ντίνα, μετακομίζει στο εξωτερικό για να ζήσει με το σύντροφό της. Είναι καλές φίλες εδώ και πολλά χρόνια και η Ντίνα είναι απίθανο να γυρίσει πίσω. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει η Χριστίνα;*

- (α) Να ξεχάσει τη Ντίνα.
- (β) Να ξεχνιέται περνώντας χρόνο με άλλες φίλες της.
- (γ) Να σκέφτεται ότι η Ντίνα και ο σύντροφός της θα επιστρέψουν σύντομα.
- (δ) Να φροντίσει να διατηρήσει επαφή μέσω ηλεκτρονικών μηνυμάτων (e-mails), τηλεφώνου ή γραπτής αλληλογραφίας.

**37.** Ο Νίκος πρέπει να κάνει εγχείριση προστάτη και είναι τρομαγμένος, γιατί έχει ακούσει ότι είναι αρκετά επώδυνο. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει ο Νίκος;*

- (α) Να ενημερωθεί όσο δυνατόν καλύτερα για τη διαδικασία και να επικεντρωθεί στο να ηρεμήσει.
- (β) Να απασχολείται στο μεταξύ με άλλα πράγματα, ώστε να μην σκέφτεται την επικείμενη εγχείριση.
- (γ) Να συζητήσει με την οικογένειά του για την ανησυχία του.
- (δ) Να συζητήσει με το γιατρό του για το πώς ακριβώς θα γίνει.

**38.** Η πρόσβαση της Λυδίας σε σημαντικούς πόρους έχει καθυστερήσει και η δουλειά της είναι κατά πολύ εκτός προγράμματος. Η αναφορά προόδου της δεν αναφέρει την έλλειψη πόρων. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει η Λυδία;*

- (α) Να εξηγήσει την έλλειψη πόρων στο αφεντικό της ή τη Διεύθυνση.
- (β) Να της γίνει μάθημα, ώστε να κάνει καλύτερο προγραμματισμό την επόμενη φορά.
- (γ) Να καταγράψει την έλλειψη πόρων στην αναφορά προόδου της.
- (δ) Να μην ανησυχεί γι' αυτό.

**39.** Στην Ειρήνη έγινε επίσημη προειδοποίηση, επειδή μπήκε σε απαγορευμένη ζώνη. Δεν είχε όμως ενημερωθεί ποτέ ότι η ζώνη αυτή ήταν απαγορευμένη και θα χάσει τη δουλειά της εάν πάρει άλλες δύο προειδοποιήσεις, πράγμα που θεωρεί άδικο. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει η Ειρήνη;*

- (α) Να σκεφτεί πόσο άδικο είναι αυτό.
- (β) Να αποδεχτεί την προειδοποίηση και να προσέχει, ώστε να μην μπει στο εξής σε απαγορευμένη ζώνη.
- (γ) Να εξηγήσει ότι δεν ήξερε ότι η ζώνη αυτή ήταν απαγορευμένη.
- (δ) Να πάρει μερικές βαθιές ανάσες και να ηρεμήσει.

**40.** Η Αλέκα έχει αναλάβει μια υψηλόβαθμη θέση εδώ και μερικούς μήνες. Αποφασίστηκε όμως ότι μόνο άτομα που εργάζονται για μεγάλο χρονικό διάστημα στην εταιρεία μπορούν πλέον να αναλαμβάνουν τέτοιες θέσεις και η Αλέκα δεν βρίσκεται στην εταιρεία αρκετό χρονικό διάστημα, ώστε να παραμείνει στη θέση αυτή. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει η Αλέκα;*

- (α) Να παραιτηθεί από τη θέση.
- (β) Να χρησιμοποιήσει την εμπειρία που απέκτησε για να πάρει προαγωγή όταν θα έχει συμπληρώσει αρκετό χρονικό διάστημα εργασίας.
- (γ) Να δεχτεί αυτό το νέο κανόνα αλλά να αισθάνεται αδικημένη.
- (δ) Να ρωτήσει τη Διεύθυνση εάν μπορεί να γίνει μία εξαίρεση.

**41.** Μία φίλη της Ρίας παρατηρεί ότι τα δικά της μικρά παιδιά φαίνεται να αναπτύσσονται πιο γρήγορα από τα παιδιά της Ρίας. Η Ρία διαπιστώνει ότι αυτό είναι αλήθεια. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει η Ρία;*

- (α) Να συζητήσει το θέμα με μια άλλη φίλη της.
- (β) Να αντιμετωπίσει με θυμό τη φίλη της που λέει τέτοια πράγματα.
- (γ) Να συνειδητοποιήσει ότι τα παιδιά αναπτύσσονται με διαφορετικούς ρυθμούς.
- (δ) Να μιλήσει με ένα γιατρό σχετικά με το ποιους είναι οι φυσιολογικοί ρυθμοί ανάπτυξης.

**42.** Ο Τάκης απασχολείται μερικώς σε μια δουλειά, ενώ σπουδάζει. Οι βάρδιες της εβδομάδας αλλάζουν την τελευταία στιγμή, χωρίς να τον ρωτήσουν. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει ο Τάκης;*

- (α) Να αρνηθεί να δουλέψει τις νέες βάρδιες.
- (β) Να μάθει εάν υπάρχουν κάποιες λογικές εξηγήσεις για τις αλλαγές στις βάρδιες.
- (γ) Να πει στο Διευθυντή που είναι υπεύθυνος για τις βάρδιες ότι δεν είναι ευχαριστημένος με αυτή την κατάσταση.
- (δ) Να δεχτεί τις αλλαγές, αν και δυσαρεστημένος, και να κάνει τις βάρδιες.

**43.** Ο Θόδωρος κάνει μια μεγάλη οικογενειακή συγκέντρωση για να γιορτάσουν τη μετακόμισή του στο καινούριο του σπίτι. Θέλει όλα να πάνε καλά και είναι λίγο αγχωμένος γι' αυτό. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει ο Θόδωρος;*

- (α) Να μιλήσει με φίλους και συγγενείς για να ηρεμήσει
- (β) Να προσπαθήσει να ηρεμήσει, πηγαίνοντας μια βόλτα ή να χαλαρώσει παίρνοντας βαθιές ανάσες.
- (γ) Να προετοιμαστεί εγκαίρως, ώστε να έχει ό,τι χρειάζεται.
- (δ) Να δεχτεί ότι τα πράγματα δεν πρόκειται να είναι τέλεια, αλλά η οικογένεια θα τον καταλάβει.

**44.** Η Γιούλη δεν έχει δει την Κατερίνα εδώ και πολύ καιρό και ανυπομονεί για το ταξίδι τους το Σαββατοκύριακο. Ωστόσο, η Κατερίνα έχει αλλάξει πολύ και η Γιούλη δεν την βρίσκει πια ενδιαφέρουσα παρέα. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει η Γιούλη;*

- (α) Να ακυρώσει το ταξίδι και να γυρίσει σπίτι.
- (β) Να συνειδητοποιήσει ότι ήρθε η ώρα να σταματήσει αυτή τη φιλία και να προχωρήσει.
- (γ) Να καταλάβει ότι οι άνθρωποι αλλάζουν και να προχωρήσει, αλλά να θυμάται τις καλές στιγμές που περάσανε.
- (δ) Να επικεντρωθεί σε άλλες φίλες που την ικανοποιούν περισσότερο.

## **Σχολεία που συμμετείχαν στην έρευνα**

### **Τρίκαλα**

3<sup>ο</sup> Δημοτικό Σχολείο Τρικάλων  
33<sup>ο</sup> Δημοτικό Σχολείο Τρικάλων  
2<sup>ο</sup> Δημοτικό Σχολείο Καλαμπάκας  
Δημοτικό Σχολείο Καστρακίου  
Δημοτικό Σχολείο Διάβας

3<sup>ο</sup> Γυμνάσιο Τρικάλων  
4<sup>ο</sup> Γυμνάσιο Τρικάλων  
6<sup>ο</sup> Γυμνάσιο Τρικάλων  
9<sup>ο</sup> Γυμνάσιο Τρικάλων  
Μουσικό Γυμνάσιο Τρικάλων

Γυμνάσιο Μεγαλοχωρίου (Τρικάλων)  
Γυμνάσιο Μεγάρχης

1<sup>ο</sup> Λύκειο Τρικάλων  
2<sup>ο</sup> Λύκειο Τρικάλων  
3<sup>ο</sup> Λύκειο Τρικάλων  
4<sup>ο</sup> Λύκειο Τρικάλων  
6<sup>ο</sup> Λύκειο Τρικάλων  
7<sup>ο</sup> Λύκειο Τρικάλων  
8<sup>ο</sup> Λύκειο Τρικάλων

Μουσικό Λύκειο Τρικάλων

### **Καρδίτσα**

9<sup>ο</sup> Δημοτικό Σχολείο Καρδίτσας  
17<sup>ο</sup> Δημοτικό Σχολείο Καρδίτσας

Δημοτικό Σχολείο Καρδιτσομαγούλας  
Δημοτικό Σχολείο Αρτεσιανού  
Δημοτικό Σχολείο Προδρόμου

2<sup>ο</sup> Γυμνάσιο Καρδίτσας  
3<sup>ο</sup> Γυμνάσιο Καρδίτσας  
5<sup>ο</sup> Γυμνάσιο Καρδίτσας  
7<sup>ο</sup> Γυμνάσιο Καρδίτσας  
Μουσικό Γυμνάσιο Καρδίτσας

Γυμνάσιο Καρδιτσομαγούλας  
Γυμνάσιο Καλλιφωνίου  
Γυμνάσιο – Λυκ. Τάξεις Μαγούλας

1<sup>ο</sup> Λύκειο Καρδίτσας  
2<sup>ο</sup> Λύκειο Καρδίτσας  
3<sup>ο</sup> Λύκειο Καρδίτσας  
5<sup>ο</sup> Λύκειο Καρδίτσας