



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ
ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΤΗΝ ΑΞΙΑ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ
ΣΩΗ ΦΩΤΕΙΝΗ**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
ΙΩΑΝΝΗΣ ΤΣΟΥΛΦΑΣ**

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΜΑΙΟΣ, 2016

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**Ο Ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην Αξία και
Εξέλιξη των Επιχειρήσεων και Οργανισμών**

Φωτεινή Σώη

**Επιβλέπων Καθηγητής
Ιωάννης Τσουλφάς**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2016

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή	1
Κεφάλαιο 2 Νοημοσύνη	4
2.1 Η έννοια της νοημοσύνης	4
2.2 Θεωρίες της Νοημοσύνης.....	6
2.2.1 Η προσέγγιση της νοημοσύνης από τον Alfred Binet	6
2.2.2 Η θεωρία των «δυο παραγόντων»- Θεωρία του Charles Spearman.....	7
2.2.3 Η θεωρία των πρωτογενών παραγόντων- Θεωρία του Louis Thurstone	8
2.2.4 Η τριαρχική θεωρία της «επιτυχημένης» νοημοσύνης - Θεωρία του Robert J. Sternberg	9
2.2.5 Η θεωρία πολλαπλής νοημοσύνης του Howard Gardner.....	10
Κεφάλαιο 3 Συναισθηματική Νοημοσύνη	13
3.1 Σύντομη ιστορική αναδρομή- Ενωσιολογική προσέγγιση.....	13
3.2 Θεωρητικά Μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	16
3.2.1 Το μοντέλο των Mayer, Salovey και Caruso.....	17
3.2.2 Το μοντέλο του Bar-On	19
3.2.3 Το μοντέλο του Goleman	21
3.3 Μέθοδοι μέτρησης συναισθηματικής νοημοσύνης.....	23
3.3.1 Η μέθοδος μέτρησης των Mayer, Caruso, Salovey-MSCEIT	24
3.3.2 Η μέθοδος μέτρησης EQ-i του Bar-On	25
3.3.3 ECI 360- Η μέθοδος μέτρησης του Goleman.....	26
3.4 Σύγκριση των τριών βασικών μοντέλων μέτρησης της συναισθηματική νοημοσύνης.	27
3.5. Η συναισθηματική νοημοσύνη στο πλαίσιο του ατόμου	29
Κεφάλαιο 4 Συναισθηματική Νοημοσύνη και εργασία	31
4.1 Η εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στο πλαίσιο εργασίας	31
4.1.1 Συναισθηματική νοημοσύνη και υψηλή επίδοση στην εργασία	34
4.2 Η εφαρμογή της συναισθηματική νοημοσύνης στον χώρο της εργασίας σύμφωνα με το μοντέλο του Goleman	36
4.2.1 Αυτοεπίγνωση στην εργασία	37
4.2.2 Αυτοέλεγχος και εργασία.....	37
4.2.3 Ενσυναίσθηση	38

4.3 Η αντίθετη άποψη	40
Κεφάλαιο 5 Η σχέση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με τις κύριες λειτουργίες του Μάνατζμεντ	42
5.1 Τι είναι το Μάνατζμεντ: Ορισμός και γενική περιγραφή	42
5.2 Οι βασικές λειτουργίες του Μάνατζμεντ.....	44
5.2.1 Προγραμματισμός (Planning).....	45
5.2.2 Οργάνωση (Organizing).....	46
5.2.3 Στελέχωση (Staffing)	47
5.2.4 Ηγεσία (Leading).....	47
5.2.5 Έλεγχος (Controlling).....	49
5.3 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Μάνατζμεντ	49
5.3.1 Προγραμματισμός και Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	51
5.3.2 Οργάνωση και Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	54
5.3.3 Στελέχωση και Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	57
5.3.4 Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	60
5.3.5 Έλεγχος και Συναισθηματική Νοημοσύνη	65
Κεφάλαιο 6 Επίλογος	67
6.1 Συμπεράσματα	67
Βιβλιογραφία	71

Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή έχει σκοπό να δώσει ένα ολοκληρωμένο και επίκαιρο πλαίσιο ανάλυσης της συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς και τις προεκτάσεις που αναδεικνύονται στο χώρο της διοίκησης επιχειρήσεων και οργανισμών. Ιδιαίτερα έγινε προσπάθεια διερεύνησης της σχέσης της συναισθηματικής νοημοσύνης με τις βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ.

Η διατριβή αυτή πραγματοποιήθηκε με τη χρήση βιβλιογραφικής έρευνας σε θεωρητικές και εφαρμοσμένες μελέτες που αφορούν τη συναισθηματική νοημοσύνη και την εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασία. Αρχικά περιγράφηκε η έννοια της νοημοσύνης και των σημαντικότερων θεωρητικών προσεγγίσεων, καθώς η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται ένα από τα πλέον σύγχρονα είδη νοημοσύνης. Στη συνέχεια, ακολούθησε η ανάλυση του όρου της συναισθηματικής νοημοσύνης, των σημαντικότερων θεωρητικών και πρακτικών μοντέλων μέτρησης που έχουν αναπτυχθεί και η σύγκρισή τους. Αναδείχθηκε η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην προσωπική ανάπτυξη του ατόμου και περιγράφηκε ο ρόλος της στην επιτυχημένη πορεία και εξέλιξη του. Επιπλέον, καταγράφηκε η αντίθετη άποψη μελετητών οι οποίοι αμφισβητούν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ξεχωριστό είδος νοημοσύνης, όπως και το ότι ορισμένοι θεωρούν ότι ο μόνος παράγοντας που οδηγεί στην υψηλή επίδοση και επιτυχία είναι η γνωστική νοημοσύνη, η οποία περιλαμβάνει και την ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων. Ακολούθησε η παρουσίαση μελετών και ερευνών που αφορούν τη σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης με την εργασία και την υψηλή απόδοση. Τέλος εξετάστηκε η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στις επιμέρους λειτουργίες του μάνατζμεντ, ώστε να αναδειχθεί πώς αυτές μπορούν να αξιοποιήσουν τα οφέλη που συνδέονται με αυτή.

Summary

This thesis aims to provide a comprehensive and updated framework of analysis of emotional intelligence and the implications that emerge in the fields of business and organizational management. In particular the relationship between emotional intelligence and the basic functions of management was investigated.

The thesis was carried out based mainly on literature research about theoretical and applied studies on emotional intelligence and emotional intelligence at work. In the beginning the concept of intelligence and the major relevant theoretical approaches are discussed, since emotional intelligence is considered to be one of the most recent types of intelligence. Then, the thesis continues with the analysis of the notion of emotional intelligence and the most important theoretical and practical measurement models which have been developed as well as their comparison. The importance of emotional intelligence to individual's personal development is also described along with the major role of emotional intelligence in the successful development and progress. Opponents' views are also discussed; they mainly dispute that emotional intelligence constitutes a different kind of intelligence and they suggest that the only factor which can lead to high performance and success is cognitive intelligence, which includes the capacity of emotional management. Next, the thesis continues with the presentation of studies and research considering the relation between emotional intelligence and high performance at work. Finally, the significant impact of emotional intelligence on the individual functions of management was studied in order to outline how these functions can take advantage of the benefits associated with it.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την ουσιαστική στήριξη τους κατά τη διάρκεια συγγραφής της διατριβής μου. Χωρίς την πολύτιμη βοήθεια τους αυτό δεν θα ήταν δυνατό. Ιδιαίτέρως θέλω να ευχαριστήσω τον σύζυγο μου Κώστα για την υποστήριξη και την ηθική συμπαράσταση και τις κόρες μου Αγάπη και Γεωργία για την υπομονή που υπέδειξαν.

Θα ήθελα ακόμα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές μου για τις πολύτιμες γνώσεις που μου προσέφεραν κατά τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος Διοίκησης Επιχειρήσεων καθώς και τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Ιωάννη Τσουλφά για τη βοήθεια του στην εκπόνηση της εργασίας.

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Η σημερινή εποχή της οικονομικής κρίσης, της κρίσης αξιών, των συνεχώς μεταβαλλόμενων συνθηκών διαβίωσης και του έντονου εργασιακού ανταγωνισμού οδηγούν τον άνθρωπο σε μια διαρκή προσπάθεια αναζήτησης προσωπικής ισορροπίας, στην οποία καλείται να βρει εσωτερικά στοιχεία που θα τον βοηθήσουν να ανταπεξέλθει στην νέα πραγματικότητα. Στοιχεία όπως η αναγνώριση των συναισθημάτων, η ικανότητα ελέγχου και διαχείρισης τους, η αισιοδοξία, η αυτοπεποίθηση και η ικανότητα ανάπτυξης κοινωνικών σχέσεων είναι μερικά από τα πολύτιμα εφόδια που κρίνονται απαραίτητα για την επιτυχημένη προσωπική αλλά και επαγγελματική εξέλιξη. Η συναισθηματική νοημοσύνη ή αλλιώς η «νοημοσύνη της καρδιάς», μια σχετικά νέα, δημοφιλής αλλά αμφιλεγόμενη έννοια θεωρείται από πολλούς επιστήμονες και μη, ότι είναι ο τρόπος με τον οποίο ο άνθρωπος μπορεί να επιτύχει στην ζωή του, θέτοντας το ερώτημα για το τι χαρακτηρίζει τελικά κάποιον «έξυπνο». Ουσιαστικά, η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης αφορά την αποτελεσματική αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων με τη βοήθεια των συναισθημάτων.

Έντονο ενδιαφέρον για τη συναισθηματική νοημοσύνη εκδήλωσαν όχι μόνο ειδικοί επιστήμονες αλλά και εκπαιδευτικοί οργανισμοί και επιχειρήσεις. Ο επιχειρηματικός κόσμος στην προσπάθεια του για ανεύρεση νέων τρόπων αντιμετώπισης των νέων συνθηκών, επιδιώκει να εφαρμόσει το σύνολο των ικανοτήτων και δεξιοτήτων που συμπεριλαμβάνονται στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης στην επιστήμη του μάνατζμεντ. Στην προσπάθεια διερεύνησης της έννοιας, της υπόστασης και της χρησιμότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης εμπλέκονται αρκετοί επιστημονικοί τομείς σε μεγάλο ή μικρότερο βαθμό: οι νευροεπιστήμες, η ψυχολογία, η διοικητική επιστήμη, η παιδαγωγική κ.ά. και όλες οι θεωρητικές προσεγγίσεις συμφωνούν ότι πρόκειται για μια νοητική ικανότητα η οποία εφαρμόζεται σε καταστάσεις συναισθηματικού περιεχομένου.

Στο πλαίσιο αποδοχής της ανάγκης εφαρμογής της συναισθηματικής νοημοσύνης στον χώρο εργασίας, η παρούσα διπλωματική εργασία έχει σκοπό να μελετήσει τη σπουδαιότητα και αναγκαιότητά της στον χώρο των επιχειρήσεων και οργανισμών και να αναδείξει τον ρόλο που διαδραματίζει στην πορεία και στην εξέλιξή τους. Ιδιαίτερα, έγινε προσπάθεια διερεύνησης της σχέσης της συναισθηματικής νοημοσύνης με τις κύριες λειτουργίες του μάνατζμεντ (προγραμματισμός, οργάνωση, στελέχωση, ηγεσία, έλεγχος).

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, ανέδειξε τη σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στον χώρο εργασίας με πολλές δυνατότητες εφαρμογής στην πολυδιάστατη, σύνθετη και άκρως απαιτητική λειτουργία της διοίκησης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού με ιδιαίτερος σημαντικό αριθμό επιστημονικών ευρημάτων που αποδεικνύουν την αξία της, ειδικότερα στη λειτουργία της ηγεσίας.

Ο όγκος των αναφορών και των διαθέσιμων πηγών στο διαδίκτυο υπήρξε μεγάλος με επιστημονικά άρθρα και εργασίες, βιβλία, εργαλεία αξιολόγησης συναισθηματικής νοημοσύνης με εφαρμογή στην εργασία καθώς και την ύπαρξη διαδικτυακών τόπων όπου έχουν στόχο τη διασύνδεση ερευνητικών και άλλων πηγών που αφορούν τη συναισθηματική νοημοσύνη. Η βιβλιογραφική επισκόπηση, η οποία αποτέλεσε και τη βασική μέθοδο για τη συγγραφή της εργασίας, ενώ ανέδειξε τη θετική επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στον χώρο εργασίας, υπήρξε περιορισμένη σε πρακτικά και ερευνητικά δεδομένα που συνδέουν άμεσα και συγκεκριμένα τις λειτουργίες του μάνατζμεντ, εκτός βέβαια από τη λειτουργία της ηγεσίας όπως αναφέρθηκε και παραπάνω.

Στο κεφάλαιο 2 με τίτλο **Νοημοσύνη** που ακολουθεί την εισαγωγή, περιγράφεται η έννοια της νοημοσύνης και γίνεται η σύντομη περιγραφή των πιο σημαντικών θεωρητικών προσεγγίσεων που έχουν αναπτυχθεί αλλά και των σύγχρονων θεωριών νοημοσύνης που αποτέλεσαν τη βάση ανάδυσης της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Στο κεφάλαιο 3 με τίτλο **Συναισθηματική Νοημοσύνη** γίνεται η εννοιολογική προσέγγιση του όρου με την αναφορά των σημαντικότερων θεωρητικών προσεγγίσεων που έχουν δοθεί στη συναισθηματική νοημοσύνη. Ακολουθεί η ανάλυση των τριών επικρατέστερων θεωρητικών μοντέλων που έχουν αναπτυχθεί καθώς και οι μέθοδοι μέτρησης που εφαρμόζονται ευρέως. Στη συνέχεια γίνεται η σύγκριση των διαφορετικών μοντέλων ανάλυσης. Στο τέλος του κεφαλαίου αναπτύσσεται η επίδραση

της συναισθηματικής νοημοσύνης στο πλαίσιο του ατόμου και παρουσιάζονται μελέτες που συνδέουν την προσωπική ανάπτυξη και την υψηλή ακαδημαϊκή επίδοση με την αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη.

Στο κεφάλαιο 4 με τίτλο **Συναισθηματική Νοημοσύνη και Εργασία** παρουσιάζεται η σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασίας αλλά και το πώς η ύπαρξη της πρώτης καθορίζει την υψηλή εργασιακή απόδοση. Ακολουθεί η ανάπτυξη της εφαρμογής των σπουδαιότερων ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο σύμφωνα με το μοντέλο του Goleman, καθώς κρίνεται ότι είναι το μοντέλο που εστιάζει περισσότερο στην εργασία και την υψηλή επίδοση. Τέλος, καταγράφεται και η αντίθετη άποψη ορισμένων ερευνητών τόσο για την εγκυρότητα του όρου όσο και για την αποτελεσματικότητα της στον τομέα της εργασίας ή της εκπαίδευσης.

Στο κεφάλαιο 5 με τίτλο **Η σχέση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με τις κύριες λειτουργίες του Μάνατζμεντ** γίνεται ανάλυση της έννοιας του μάνατζμεντ και των βασικών λειτουργιών του (προγραμματισμός, οργάνωση, ηγεσία, στελέχωση, έλεγχος) και ακολουθεί η περιγραφή της σχέσης μάνατζμεντ και συναισθηματικής νοημοσύνης. Ιδιαίτερα, αναλύεται η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τις επιμέρους λειτουργίες του μάνατζμεντ.

Στο τελευταίο κεφάλαιο 6 παρουσιάζονται τα **Συμπεράσματα** της εργασίας.

Κεφάλαιο 2

Νοημοσύνη

Στο κεφάλαιο αυτό, επιχειρείται μια εννοιολόγηση του όρου νοημοσύνη καθώς και μια σύντομη βιβλιογραφική περιγραφή των πιο σημαντικών θεωρητικών προσεγγίσεων οι οποίες παρουσιάστηκαν κατά καιρούς από διάφορους μελετητές. Το ζήτημα της δομής της νοημοσύνης για τα επιμέρους στοιχεία-ικανότητες που τη συναποτελούν αποτελεί το κυριότερο στοιχείο που απασχολεί τους επιστήμονες και όπως περιγράφεται παρακάτω, παρατηρούμε ότι η παραδοσιακή έννοια του όρου με την ενιαία της υπόσταση, έχει χάσει την ισχύ της, καθώς οι σύγχρονες εννοιολογήσεις στρέφονται πλέον προς την πολλαπλότητα των ικανοτήτων που χαρακτηρίζουν ένα άτομο.

2.1 Η έννοια της νοημοσύνης

Η νοημοσύνη είναι το ένα από τα πιο αμφιλεγόμενα θέματα στην επιστήμη της ψυχολογίας. Η διαφορετικότητα που χαρακτηρίζει την φύση του ατόμου και κατά επέκταση τις ικανότητες του, έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη ποικίλων ερμηνειών που αφορούν την έννοια της νοημοσύνης. Η επισκόπηση της βιβλιογραφίας γύρω από θέματα νοημοσύνης δείχνει ότι υπάρχουν αρκετές διαφορές, ανάμεσα στους ειδικούς, ως προς την έννοια, τους παράγοντες διαμόρφωσής της, την προβλεψιμότητά της και τη χρήση της.

Οι ορισμοί της νοημοσύνης παρουσιάζουν μια αρκετά ευρεία διακύμανση και περιγράφουν τη νοημοσύνη, ως την ικανότητα του ατόμου, να κατανοεί, να σκέφτεται, να αποφασίζει με βάση συγκεκριμένα στοιχεία ή δεδομένα καθώς και την ικανότητα να προσαρμόζεται στο περιβάλλον.

Ένας από τους πρώτους γενικούς ορισμούς, είναι εκείνος των Binet & Simon, οι οποίοι αναφέρουν (Binet & Simon 1916: 42-43): *"Θεωρούμε ότι η νοημοσύνη είναι μια θεμελιώδης ικανότητα, η τροποποίηση ή η έλλειψη της, αποτελεί πρωτίστης σημασίας*

θέμα που αφορά την πρακτική καθημερινή ζωή. Η ικανότητα αυτή, ονομάζεται κρίση, η αλλιώς καλή αντίληψη, πρακτική αντίληψη, πρωτοβουλία, η ικανότητα του ατόμου να προσαρμόζεται και να αντιμετωπίζει διάφορες περιστάσεις". Ακόμα, δηλώνουν ότι η νοημοσύνη είναι η κοινή λογική, το πρακτικό πνεύμα, η πρωτοβουλία, η ικανότητα προσαρμογής. Κύριο έργο της είναι η σωστή κρίση, η καλή κατανόηση και ο σωστός συλλογισμός.

Οι Sterberg & Salter (1982), προσδιορίζουν τη νοημοσύνη ως «κατευθυνόμενη προς στόχο προσαρμοστική συμπεριφορά», άλλα και ως ικανότητα για παραγωγική και επαγωγική διαλογιστική, δηλαδή, ικανότητα συναγωγής συμπερασμάτων, ικανότητα δημιουργίας και χρήσης εννοιολογικών μοντέλων, καθώς και ικανότητα για κατανόηση (Κωσταρίδου-Ευκλείδη 1997: 24).

Ακόμα, ο Howard Gardner (1983) αναφέρει ότι η ανθρώπινη διανοητική ικανότητα θα πρέπει να συνεπάγεται με ένα σύνολο ικανοτήτων επίλυσης προβλημάτων τα οποία επιτρέπουν στο άτομο να επιλύσει αληθινά προβλήματα ή δυσκολίες που καλείται να αντιμετωπίσει, και έχοντας πάντα στόχο την δημιουργίας βάσεων για την απόκτηση καινούργιας γνώσης (Gardner 1983, 2011 :63).

Τέλος, ο Piaget (1999), ένας από τους σημαντικότερους αναμορφωτές στο χώρο της επιστήμης της ψυχολογίας, έπειτα από μελέτες καταλήγει ότι η νοημοσύνη συνιστά την κατάσταση ισορροπίας προς την οποία τείνουν όλες οι αισθητικοκινητικές και γνωστικές διαδοχικές προσαρμογές, όπως επίσης και όλες οι αφομοιωτικές και προσαρμοστικές ανταλλαγές μεταξύ οργανισμού και περιβάλλοντος (Piaget 1999: 386).

Συμπερασματικά, όπως είναι εμφανές, όλες οι εννοιολογήσεις που έχουν κατά καιρούς αναπτυχθεί, φανερώνουν μια πολυπλοκότητα γύρω από το θέμα της νοημοσύνης και αυτό οφείλεται στις διαφορετικές προσεγγίσεις βάσει των οποίων μελετάται, έχοντας ως κυρίαρχο πρόβλημα το ερώτημα εάν η νοημοσύνη είναι μια ολική οντότητα ή ένα σύνολο από σχετικά αυτόνομες ικανότητες. Στις μέρες μας, τείνει να είναι γενικώς αποδεκτό ότι η νοητική επίδοση δεν είναι μια σταθερή και παγιωμένη κατάσταση αλλά αφορά την ικανότητα του ατόμου να μαθαίνει από την εμπειρία και να προσαρμόζεται στο περιβάλλον. Αξίζει ακόμα να αναφερθεί, η έμφαση που δίνεται τελευταία στο ρόλο του πολιτισμικού πλαισίου ανάπτυξης της νοημοσύνης αλλά και στην κατανόηση και

στον έλεγχο που ασκούν τα άτομα πάνω στις διεργασίες τις σκέψης τους, όπως είναι η διαδικασία επίλυσης προβλημάτων και η λήψη αποφάσεων (Sternberg 2005: 190).

2.2 Θεωρίες της Νοημοσύνης

Έχουν διατυπωθεί ποικίλες απόψεις και θεωρίες για την δομή της νοημοσύνης από εμπειρικούς και θεωρητικούς ψυχολόγους. Παρακάτω ακολουθεί μια σύντομη θεωρητική περιγραφή των επικρατέστερων προσεγγίσεων που αφορούν την νοημοσύνη.

Η συζήτηση για την σχετική σημασία απλών ή σύνθετων εργασιών για την μέτρηση της νοημοσύνης εκδηλώνεται σε δυο μελέτες που αποτελούν αναμφισβήτητα τις πιο σημαντικές εργασίες που έλαβαν χώρα στην ιστορία μελέτης της νοημοσύνης: Η μελέτη και θεωρία του Spearman που δημοσιεύτηκε το 1904 και η μελέτη του Binet & Simon που δημοσιεύτηκε το 1905. Ο Spearman ανέπτυξε μια θεωρία και ο Binet ένα τεστ. Τόσο η θεωρία όσο και το τεστ διαμόρφωσαν την πορεία και αποτέλεσαν τη βάση για την έρευνα που ακολούθησε, στον τομέα της νοημοσύνης.

2.2.1 Η προσέγγιση της νοημοσύνης από τον Alfred Binet

Ο Binet ήταν αντίθετος με την προσπάθεια μέτρησης της νοημοσύνης, έχοντας ως γνώμονα την γνωστική διαδικασία. Ήταν πεπεισμένος ότι η νοημοσύνη θα έπρεπε να μελετηθεί εστιάζοντας στην πολύπλοκη νοητική διαδικασία (Sternberg 2000: 17).

Σε συνεργασία με τον Theodore Simone κατασκεύασε το πρώτο τεστ νοημοσύνης. Το τεστ αυτό καλούταν να μετρήσει της νοητικές δυνατότητες παιδιών και να βοηθήσει στον εντοπισμό μαθησιακών δυσκολιών. Πιο συγκεκριμένα, ο Binet θεώρησε τη νοημοσύνη ως μια, γενική-αδιαφοροποίητη, πνευματική ικανότητα και η κατασκευή της κλίμακας μέτρησης της νοημοσύνης που ανέπτυξε, δεν βασίστηκε σε κάποιο συγκεκριμένο θεωρητικό πρότυπο, αλλά εργάστηκε εμπειρικά. Στην κλίμακα του υπήρχαν ερωτήσεις και προβλήματα που δεν αναφέρονται σε σχολικές γνώσεις, αλλά σε κοινές εμπειρίες όλων των παιδιών που συσχετίζονται παράλληλα με την επίδοση τους στα σχολικά μαθήματα (Siegler 1992: 179-190).

Ο Binet και οι συνεργάτες του ουσιαστικά προσπάθησαν να δομήσουν όργανα μέτρησης που βασίζονταν σε πρακτικές πτυχές και όχι στην εννοιολόγηση του όρου νοημοσύνη

και επεδίωξαν να δείξουν ότι η καμπύλη του Γκάους (The Bell Curve) είναι μια κανονική κατανομή των τεστ σκορ όπως προέκυψε από τα τεστ. Η αντίληψη όμως αυτή, απεδείχθη ότι περιέχει αρκετές πλάνες και θεωρήθηκε χειραγωγημένο προϊόν των αποτελεσμάτων των τεστ (Howe 1997:20).

2.2.2 Η θεωρία των «δυο παραγόντων»- Θεωρία του Charles Spearman

Ο βρετανικής καταγωγής ψυχολόγος Charles Spearman, ο οποίος θεωρείται και επινοητής της παραγοντικής ανάλυσης, ερμήνευε τη νοημοσύνη ως την αιτία η οποία ήταν υπεύθυνη για την επίδοση ενός ατόμου σε οποιοδήποτε επίπεδο. Αντιμετώπισε, ακόμη τις διαφορές ανάμεσα στη νοημοσύνη των ανθρώπων, ως θεμελιώδη αιτία για τη διαφοροποιημένη επιτυχία τους στα νοητικά προβλήματα. Η θέση ότι «η νοημοσύνη είναι αυτή που καθιστά ένα άτομο ευφυές», γενικεύτηκε και ασπάστηκε από πολλούς (Howe 1997: 23).

Κάνοντας μαθηματική ανάλυση παραγόντων προσδιόρισε την νοημοσύνη ως πλήθος ικανοτήτων για τη λύση γενικών και ειδικών προβλημάτων. Έτσι δημιούργησε τη θεωρία «δυο παραγόντων», σύμφωνα με την οποία η νοημοσύνη αποτελείται από ένα γενικό παράγοντα g , και από πολλούς μερικούς παράγοντες s . (Brody 2000: 17-18)

Ο Spearman, με τη διεπίπεδη αυτή θεωρία, διαμόρφωσε τη θέση ότι δυο είδη παραγόντων υποβόσκουν και επηρεάζουν την επίδοση κάποιου σε κάθε εκδήλωση νοημοσύνης. Ο πρώτος και κυριότερος παράγοντας, όμοιος με τον γενικό αδιαφοροποίητο παράγοντα της μονοπαραγοντικής θεωρίας του Binet, ονομάστηκε ως γενικός παράγοντας ή παράγοντας " g ", σύμβολο της γενικής νοημοσύνης, τον οποίο ο Spearman ονόμασε "νοητική ενέργεια" και το δεύτερο είδος, αποτελεί μια ομάδα ειδικών παραγόντων ικανότητας, τους οποίους ονόμασε ειδικούς παράγοντες," s ", οι οποίοι είναι διαφορετικοί ανάλογα με τις ειδικές δεξιότητες του ατόμου, στον τομέα που εξετάζεται (Sternberg 2004).

2.2.3 Η θεωρία των πρωτογενών παραγόντων- Θεωρία του Louis Thurstone

Η θεωρία των «δύο παραγόντων» του Spearman οδήγησε και άλλους ερευνητές να αναπτύξουν θεωρίες που ευνοούν τις πολλαπλές διαστάσεις την νοημοσύνης, ένας εκ των οποίων υπήρξε ο Thurstone.

Το 1938, παρουσίασε τη θεωρία των πρωτογενών παραγόντων, υποστηρίζοντας ότι ο πυρήνας της νοημοσύνης δεν οφείλεται σε ένα μόνο παράγοντα αλλά σε επτά, οι οποίοι είναι όλοι ανεξάρτητοι μεταξύ τους, αλλά ταυτόχρονα εξίσου βασικοί, εξετάζοντας την ταυτότητα του κάθε ένα από αυτούς αλλά και το πώς συνήθως μετριοούνται (Sternberg 1985: 5):

1. Λεκτική κατανόηση: η ικανότητα είναι εμφανής στα τεστ λεξιλογίων όπως και σε τεστ αναγνωστικής ικανότητας.
2. Λεκτική ευχέρεια: αυτή η ικανότητα μετριέται συνήθως σε τεστ που έχουν να κάνουν με την ταχύτητα και την ακρίβεια με την οποία το άτομο χρησιμοποιεί μεμονωμένες λέξεις. Για παράδειγμα, πόσες λέξεις που ξεκινούν με ένα συγκεκριμένο γράμμα μπορεί κάποιος να θυμηθεί, σε περιορισμένο και συγκεκριμένο χρόνο.
3. Αριθμητική ικανότητα: μετράται η ικανότητα του ατόμου να εκτελέσει μαθηματικές πράξεις καθώς και ο συλλογικός τρόπος σκέψης.
4. Αντίληψη του χώρου: αναφέρεται στον προσδιορισμό της θέσης και στην αντίληψη των γεωμετρικών σχημάτων στο χώρο.
5. Μνήμη: τα τεστ που αφορούν τη μνήμη, εξετάζουν την ευχέρεια με την οποία το άτομο εντυπώνει, διατηρεί και ανακαλεί λέξεις, γράμματα, αριθμούς, πρόσωπα.
6. Συλλογιστική ικανότητα: τα τεστ που αξιολογούν την συλλογιστική ικανότητα, συνίστανται στην εξεύρεση του κοινού κανόνα που διέπει διάφορες καταστάσεις και φαινόμενα.

7. Ταχύτητα αντίληψης: η ικανότητα αυτή αφορά την ταχύτητα αντίληψης σχημάτων.

Επιπλέον, όταν ο Thurstone εξέτασε δεδομένα που αποτελούνταν από δείγματα ατόμων που είχαν παρόμοια συνολική βαθμολογία σε τεστ IQ, διαπίστωσε ότι τα άτομα αυτά είχαν διαφορετικά προφίλ πρωτογενών παραγόντων, υποστηρίζοντας έτσι παραπάνω το μοντέλο της θεωρίας του και τονίζοντας ότι έχει μεγαλύτερη κλινική χρησιμότητα σε σχέση με τη θεωρία του Spearman. Ωστόσο, όταν εξέτασε δείγμα ατόμων που είχαν ετερογενή νοητική απόδοση, δεν κατάφερε να αποδείξει ότι οι επτά βασικοί παράγοντες ήταν διαφορετικοί, γεγονός που εκτιμήθηκε πως επιβεβαίωνε την παρουσία του παράγοντα g. Ο Thurstone, χρησιμοποίησε μια κομψή μαθηματική εξίσωση έτσι ώστε να επιλύσει τα φαινομενικά αντιφατικά αποτελέσματα και η τελική εκδοχή της θεωρίας του υπήρξε ένας συμβιβασμός που αφορούσε την απόδειξη παρουσίας τόσο του γενικού παράγοντα g, όσο και των επτά πρωτογενών παραγόντων. Ο συμβιβασμός αυτός, βοήθησε να τεθούν οι βάσεις για τους μελλοντικούς ερευνητές που πρότειναν ιεραρχικές θεωρίες και θεωρίες πολλαπλής νοημοσύνης (Ruzgis 1994: 1082).

2.2.4 Η τριαρχική θεωρία της «επιτυχημένης» νοημοσύνης - Θεωρία του Robert J. Sternberg

Η θεωρία του Sternberg προσεγγίζει την έννοια της νοημοσύνης με έναν τρόπο που διαφέρει κατά πολύ από τις μέχρι τώρα παραδοσιακές θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί. Ορίζει την επιτυχημένη νοημοσύνη (successful intelligence) ως την ικανότητα κάποιου να επιτύχει του στόχους που ο ίδιος έχει θέσει για την ζωή του, δεδομένου του κοινωνικοπολιτισμικού πλαισίου στο οποίο ζει, με την αποτελεσματική αξιοποίηση των ικανοτήτων του και με διόρθωση των αδυναμιών του για να είναι σε θέση να επιλέξει το περιβάλλον μέσα στο οποίο θα δράσει έτσι ώστε όχι μόνο να προσαρμοστεί σε αυτό αλλά και να το διαμορφώσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Χαρακτηρίζει τη θεωρία του τριαρχική καθώς, επιχειρεί να εξηγήσει τις σχέσεις ανάμεσα στα τρία διαφορετικά επίπεδα της «επιτυχημένης» νοημοσύνης τα οποία αφορούν τις αναλυτικές ικανότητες του ατόμου, τις δημιουργικές και τις πρακτικές. Στην ουσία η ισορροπία των τριών αυτών χαρακτηριστικών χαρακτηρίζουν την επιτυχημένη νοημοσύνη.

Οι αναλυτικές ικανότητες επιτρέπουν σε κάθε άτομο να αξιολογήσει, να συγκρίνει και να αντιπαραβάλει τις πληροφορίες από το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται. Η ύπαρξη δημιουργικών ικανοτήτων προάγει εφευρέσεις, καινοτομίες και άλλες δημιουργικές προσπάθειες και τέλος οι πρακτικές ικανότητες επιτρέπουν στα άτομα να εφαρμόσουν ικανοποιητικά όλα όσα έχουν μάθει. Σύμφωνα με τον Sternberg, για να είναι επιτυχής κάποιος στη ζωή του θα πρέπει να κάνει την καλύτερη δυνατή χρήση των αναλυτικών, δημιουργικών και πρακτικών ικανοτήτων του.

Τέλος, θα πρέπει να τονιστεί ότι κεντρικό σημείο της τριαρχικής θεωρίας, είναι η προσαρμοστικότητα που αφορά τόσο το ίδιο το άτομο όσο και το κοινωνικοπολιτικό πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται (Sternberg & Robert 2005).

2.2.5 Η θεωρία πολλαπλής νοημοσύνης του Howard Gardner

Το 1983, ο Howard Gardner με το πολύκροτο βιβλίο του *Frames of Mind: The theory of multiple intelligences*, υποστηρίζει ότι η νοημοσύνη δεν είναι μία ποσότητα δύναμης που μπορεί να μετρηθεί με το αποτέλεσμα που προκύπτει από κάποιο τεστ νοημοσύνης, καθώς δεν αποτελείται από μια ενιαία ποσότητα του νου- όπως υποστηρίζουν οι θεωρίες που βασίζονται στον παράγοντα g- αλλά από επιμέρους στοιχεία-ικανότητες.

Πιο συγκεκριμένα, η θεωρία των πολλαπλών τύπων νοημοσύνης κάνει λόγο για επτά δυνατότητες τις οποίες έχουν όλα τα άτομα, οι οποίες είναι αυτόνομες καθώς έχουν ξεχωριστή βιολογική καταβολή στον εγκέφαλο. Το σημείο που διαφέρει σε κάθε άνθρωπο είναι ο βαθμός που θα αναπτύξει την κάθε ικανότητα και ο τρόπος που θα τις συνδυάσει. Ακόμα, ο Gardner αναφέρει ότι όλα τα κανονικά άτομα αναμένεται ότι θα αναπτύξουν όλους τους τύπους νοημοσύνης, αν τους δοθούν οι κατάλληλες ευκαιρίες ιδιαίτερα στις αναπτυξιακές περιόδους της ζωής τους.

Έπειτα από έρευνες, αναγνώρισε επτά είδη νοημοσύνης (σε πρόσφατες εργασίες αναφέρονται και άλλα) οι οποίες είναι (Siegler 1992):

1. Γλωσσική νοημοσύνη, η οποία αναφέρεται στην εξαιρετική ικανότητα ανάγνωσης, γραφής και ομιλίας.

2. Λογική-μαθηματική νοημοσύνη η οποία περιλαμβάνει την λογική σκέψη (αυτή που για παράδειγμα χρησιμοποιείται στο σκάκι ή για κάποιον επαγωγικό συλλογισμό) καθώς και την επίλυση μαθηματικών ή επιστημονικών προβλημάτων.
3. Χωρική νοημοσύνη χαρακτηρίζεται η ικανότητα ενός ατόμου να προσανατολιστεί και να κινηθεί με επιτυχία σε έναν άγνωστο χώρο, ή όταν ένας αρχιτέκτονας οπτικοποιεί τα σχέδια ενός κτιρίου που δημιουργεί.
4. Μουσική νοημοσύνη είναι το σύνολο των δεξιοτήτων που επιτρέπει στους μουσικούς να εκτελέσουν μια μελωδία μόνον ακούγοντας την.
5. Κινησθητική νοημοσύνη, η οποία περιλαμβάνει ικανότητες συντονισμού σωματικών κινήσεων με λεπτούς χειρισμούς ή επιδέξια χρήση αντικειμένων, που απαιτούν λεπτές κινητικές δεξιότητες.
6. Η διαπροσωπική νοημοσύνη στηρίζεται στις κοινωνικές δεξιότητες του ατόμου όπως είναι η ενσυναίσθηση και η διαίσθηση σχετικά με τι μπορεί να παρακινήσει τους ανθρώπους.
7. Ενδοπροσωπική νοημοσύνη χαρακτηρίζει τα άτομα που έχουν μια ακριβή κατανόηση του εαυτού τους, των δυνατοτήτων και αδυναμιών τους και έτσι μπορούν να χρησιμοποιήσουν την ικανότητα αυτή για να διορθώσουν κάποια προβλήματα που τους αφορούν και να βελτιώσουν τη συμπεριφορά τους.

Η θεωρία του Gardner, αποτελεί μια πρόκληση για την κλασική άποψη της ενιαίας νοημοσύνης πάνω στην οποία στηρίχθηκε ο Δείκτης Νοημοσύνης (ΔΝ). Όπως είναι γνωστό ο ΔΝ, χρησιμοποιείται για να εκτιμήσει κατά πόσο ένα άτομο είναι «ευφυές». Τα αποτελέσματα των τεστ που μετρούν τον ΔΝ έχουν την ικανότητα, σύμφωνα με την άποψη πολλών μελετητών, να προβλέψουν την σχολική απόδοση του ατόμου και την εν γένει εξέλιξη του στη ζωή. Η θέση αυτή έχει χάσει την απόλυτη ισχύ της καθώς η θεωρία αυτή εστιάζεται στο πολυνοητικό δυναμικό του ατόμου. Αξίζει να αναφερθεί ότι η θεωρία της πολλαπλής νοημοσύνης έχει εφαρμοστεί με επιτυχία στον χώρο της εκπαίδευσης.

Η άποψη της ενιαίας νοημοσύνης δεν αποτελεί πια μονόδρομο καθώς σύγχρονες θεωρίες όπως αυτή του Gardner που αναφέρθηκε παραπάνω αποδεικνύει την πολλαπλότητα των ανθρώπινων νοητικών και άλλων ικανοτήτων.

Αν και υπάρχει διαφοροποίηση των ειδικών ως προς τις νέες προσεγγίσεις της νοημοσύνης, αυτό που είναι κοινά αποδεκτό είναι η ανάγκη για μια πιο ρεαλιστική αντιμετώπιση στη σύλληψη και λειτουργία της. Στις μέρες μας γίνεται όλο και περισσότερο αποδεκτή η θέση, ότι η ευφυΐα κάποιου μπορεί να συνίσταται από ένα ευρύ φάσμα διαφορετικών τύπων νοημοσύνης, καθώς και από διαφορετικούς τρόπους και στυλ «έξυπνης σκέψης». Επιπροσθέτως, υπάρχει πια κοινή αποδοχή ότι η νοημοσύνη είναι ένας δυναμικός παράγοντας ο οποίος οικοδομείται προοδευτικά, αναπτύσσεται, ακολουθώντας την πορεία και την εξέλιξη που θα καθορίσει το περιβάλλον.

Στις προσπάθειες για μια νέα θεώρηση και προοπτική της νοημοσύνης αλλά και εξαιτίας της αδυναμίας ερμηνείας ορισμένων περιπτώσεων από τις υπάρχουσες θεωρίες γενικής νοημοσύνης, δημιουργήθηκε η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης η οποία θεωρείται από πολλούς επιστήμονες ως ένα ξεχωριστό είδος νοημοσύνης στο πλαίσιο της θεώρησης της πολλαπλής νοημοσύνης. Η ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε, να ρυθμίζουμε και να διαχειριζόμαστε τα συναισθήματά μας με θετικό τρόπο είναι μόνον ορισμένα από τα στοιχεία που διέπουν την συναισθηματική νοημοσύνη.

Κεφάλαιο 3

Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια δημοφιλής έννοια, που έχει προκαλέσει μεγάλο ενδιαφέρον σε διάφορα επιστημονικά πεδία αλλά και στο ευρύ κοινό. Στο παρόν κεφάλαιο, επιχειρείται μια εννοιολογική προσέγγιση του όρου μέσα από την περιγραφή των θεωριών που αποτέλεσαν τη βάση ανάδυσης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Επιπροσθέτως, γίνεται μια σύντομη ανάλυση των επικρατέστερων θεωρητικών μοντέλων που έχουν αναπτυχθεί καθώς και οι τρόποι εκτίμησης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Τέλος, αναλύεται η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στο πλαίσιο του ατόμου, περιγράφοντας τον τρόπο που επηρεάζει την κοινωνική συμπεριφορά, τις διαπροσωπικές σχέσεις, την ακαδημαϊκή επίδοση και την προσωπική επιτυχία.

3.1 Σύντομη ιστορική αναδρομή- Εννοιολογική προσέγγιση

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης αναδύθηκε κυρίως σε αντιπαράθεση με την επικρατούσα πλέον τάση της Γενικής Νοημοσύνης (g) στον επιστημονικό χώρο της ψυχολογίας. Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, η γενική νοημοσύνη αποτελούσε κριτήριο εκτίμησης και πρόβλεψης της εκπαιδευτικής, εργασιακής και προσωπικής πορείας και εξέλιξης του ανθρώπου. Σημαντικός αριθμός ερευνητών, έχει αμφισβητήσει τις ικανότητες που έχουν αποδοθεί στην Γενική Νοημοσύνη, καθώς δεν υπάρχουν επαρκή εργαλεία που μπορούν να κατανοήσουν, να ερμηνεύσουν και να προβλέψουν συγκεκριμένους παραμέτρους της ανθρώπινης ζωής και δραστηριότητας.

Η συναισθηματική νοημοσύνη έγινε ιδιαίτερα γνωστή στη δεκαετία του 1990 και μετά, όμως η διαμόρφωση της ως επιστημονική έννοια ξεκίνησε αρκετά πριν. Βάση πάνω

στην οποία δομήθηκε η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτέλεσαν ποικίλες επιστημονικές θεωρίες οι οποίες αναφέρονται με συντομία παρακάτω.

Το 1920, Ο E. Thorndike, ήταν ο πρώτος που εισήγαγε τον όρο κοινωνική νοημοσύνη την οποία 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»* (Thorndike 1920: 228).

Την κοινωνική νοημοσύνη, όρισαν μεταγενέστερα οι Moss, Hunt, Omwake και Ronning (1927) ως την ικανότητα να έχει κανείς καλές διαπροσωπικές σχέσεις (Πλατσίδου 2010: 23).

Ο Vernon (1933), περιέγραψε με μεγαλύτερη λεπτομέρεια την κοινωνική νοημοσύνη ως την ικανότητα που έχει κανείς να τα πηγαίνει γενικά καλά με τους άλλους ανθρώπους, οι καλές κοινωνικές δεξιότητες και γνώσεις για τα κοινωνικά ζητήματα, να είναι ευαίσθητος στα μηνύματα που εκπέμπει ο κοινωνικός περίγυρος και το να έχει μια διαισθητική αντίληψη των διαθέσεων ή των χαρακτηριστικών προσωπικότητας για ανθρώπους που δεν γνωρίζει καλά (Πλατσίδου 2010: 23).

Αρκετά χρόνια αργότερα, ο σύγχρονος εκπαιδευτικός ψυχολόγος Howard Gardner (1983) διατύπωσε τη θεωρία πολλαπλής νοημοσύνης, όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, σύμφωνα με την οποία υπάρχουν επτά είδη νοημοσύνης, εκ των οποίων τα δύο αποτελούν η διαπροσωπική και η ενδοπροσωπική νοημοσύνη. Η διαπροσωπική νοημοσύνη αναφέρεται στην ικανότητα καλής επικοινωνίας με τους άλλους και η ενδοπροσωπική νοημοσύνη, αναφέρεται στην ικανότητα αντίληψης και κατανόησης των συναισθημάτων του ίδιου του ατόμου. Τα στοιχεία αυτά, όπως θα δούμε και παρακάτω αποτελούν διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Η πρώτη επιστημονική παρουσίαση του όρου συναισθηματικής νοημοσύνης έγινε το 1990, από δύο Αμερικάνους ψυχολόγους, τους P. Salovey και J. Mayer οι οποίοι ορίζουν συναισθηματική νοημοσύνη ως *«την ικανότητα να παρακολουθεί κανείς τα συναισθήματα τόσο τα δικά του όσο και των άλλων ατόμων, να κάνει λεπτές διακρίσεις ανάμεσα στα διάφορα συναισθήματα και να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες ώστε να καθοδηγεί αναλόγως τις σκέψεις και τις πράξεις του»* (Salovey & Mayer 2010: 189).

Αργότερα, προστέθηκε στην ομάδα ο David Caruso, ο οποίος ασχολήθηκε κυρίως με την ψυχολογία στην εργασία.

Ο Reuven Bar-On, το 1988, εισήγαγε τον όρο "συναισθηματικό πηλίκιο"(EQ), για να περιγράψει την θέση του, που αφορά την αξιολόγηση κοινωνικών και συναισθηματικών δεξιοτήτων καθώς ήταν από τους πρωτοπόρους στην κατασκευή ψυχομετρικών εργαλείων μέτρησης συναισθηματικής νοημοσύνης. Το μοντέλο που ανέπτυξε για την περιγραφή και μέτρηση της ΣΝ, αποτελεί ένα από τα πιο δημοφιλή μοντέλα μέτρησης και περιγράφεται παρακάτω. Σύμφωνα με τον Bar-On, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια σύνθετη έννοια και ορίζεται ως *«μια σειρά από μη γνωστικές δυνατότητες, ικανότητες και δεξιότητες που επηρεάζουν την ικανότητα κάποιου να αντιμετωπίζει με επιτυχία της περιβαλλοντικές απαιτήσεις και πιέσεις»* (Bar-On 1997: 14).

Η έντονη δημοτικότητα του όρου της συναισθηματική νοημοσύνης στο επιστημονικό αλλά και στο ευρύ κοινό οφείλεται στη δημοσίευση των βιβλίων του Daniel Goleman (1995) "Συναισθηματική Νοημοσύνη" και "Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στις Εργασιακές Σχέσεις" (1998). Ο Goleman τόνισε με έμφαση, ότι για να επιτύχει κανείς στη ζωή δεν αρκεί μόνο το να είναι έξυπνος. Υποστήριξε ότι η νοημοσύνη ως ένα σύνολο γνωστικών ικανοτήτων που μετριοούνται με διάφορα τεστ νοημοσύνης, μπορεί να προβλέψει μόνο ένα μικρό ποσοστό της επαγγελματικής ή προσωπικής επιτυχίας ενός ατόμου και παρουσίασε την συναισθηματική νοημοσύνη ως τον βασικότερο παράγοντα επιτυχίας και εξέλιξης. Ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα ευρύ σύνολο ικανοτήτων και δεξιοτήτων, οι οποίες παρέχουν στο άτομο τη δυνατότητα να αναγνωρίζει, να κατανοεί και να χρησιμοποιεί πληροφορίες συναισθηματικής φύσεως, με τρόπο ώστε να οδηγείται σε αποτελεσματική ή εξαιρετική επίδοση.

3.2 Θεωρητικά Μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Τα θεωρητικά μοντέλα που έχουν διατυπωθεί παρουσιάζουν αρκετές διαφορές και αυτό οφείλεται στην διαφορετική προσέγγιση του κάθε ερευνητή. Έτσι τα μοντέλα ανάλυσης που παρουσιάζονται δίνουν έμφαση σε διαφορετικά στοιχεία της ανθρώπινης φύσης και με βάση το πού εστιάζουν, ταξινομούνται στις εξής κατηγορίες (Πλατσίδου 2010: 30):

1. Μοντέλα ικανότητας

Τα μοντέλα αυτά, θεωρούν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αντιστοιχεί με την γνωστική νοημοσύνη ως προς την δομή και την οργάνωση της. Ερμηνεύουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα σύνολο από γνωστικές ικανότητες που σχετίζονται ή αναφέρονται στο συναίσθημα. Σε αυτή τη κατηγορία ανήκει το μοντέλο Mayer, Salovey & Caruso.

2. Μοντέλα με πλαίσιο την προσωπικότητα

Τα συγκεκριμένα μοντέλα θεωρούν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας συνδυασμός ικανοτήτων προσαρμογής, χαρακτηριστικών γνωρισμάτων και προδιαθέσεων. Ένα τέτοιο μοντέλο, είναι το μοντέλο του Bar-On.

3. Μοντέλα επίδοσης

Τα μοντέλα αυτά αναλύουν, εξηγούν και προσπαθούν να προβλέψουν πώς ο τρόπος που κάποιος οργανώνει τα συναισθήματα του επηρεάζει την απόδοση και αποτελεσματικότητα της ενασχόλησης του. Στην κατηγορία αυτή ανήκει το μοντέλο του Goleman.

4. Μικτά μοντέλα

Τα μοντέλα αυτής της κατηγορίας, προσεγγίζουν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης ως έναν συνδυασμό από μη γνωστικών δυνατοτήτων, χαρακτηριστικών προσωπικότητας, προσωπικών κίνητρων και κοινωνικών δεξιοτήτων που καθορίζουν το πόσο αποτελεσματικά αντιμετωπίζει κανείς τις εκάστοτε πιέσεις του περιβάλλοντος.

Ακολουθεί σύντομη παρουσίαση των τριών επικρατέστερων μοντέλων.

3.2.1 Το μοντέλο των Mayer, Salovey και Caruso.

Οι Αμερικάνοι καθηγητές ψυχολογίας, Mayer, Salovey και Caruso έχουν παρουσιάσει ένα εντυπωσιακό πλήθος επιστημονικών δημοσιεύσεων στην προσπάθεια τους να ερμηνεύσουν και να μετρήσουν την συναισθηματική νοημοσύνη.

Οι Mayer, Salovey και Caruso, υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα είδος νοημοσύνης όπως και τα άλλα, τα οποία αναφέρονται στις διάφορες θεωρίες νοημοσύνης που έχει αρκετά κοινά σημεία με τις γνωστικές ικανότητες, όπως αυτές περιγράφονται στις εκάστοτε θεωρίες. Στις εργασίες τους αναφέρουν, ότι η θέση που έχουν αναπτύξει έχει επιρροές από στοιχεία που έχουν ήδη αναπτυχθεί σε γνωστικές θεωρίες νοημοσύνης όπως για παράδειγμα στη θεωρία πολλαπλής νοημοσύνης του Gardner, άλλα και από άλλες μελέτες που αφορούν θεωρίες κοινωνικής, πρακτικής και φυσικά συναισθηματικής νοημοσύνης.

Το μοντέλο που ανέπτυξαν βασίστηκε στην πεποίθηση ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από μια πολύπλοκη διαδικασία επεξεργασίας συναισθημάτων, τα οποία τροφοδοτούνται από τις πληροφορίες που δέχεται ο κάθε άνθρωπος, και το αποτέλεσμα αυτής της επεξεργασίας καθορίζει τον τρόπο σκέψης και δράσης του.

Οι ικανότητες που περιλαμβάνει το μοντέλο χωρίζονται σε τέσσερις κλάδους (branches), οι οποίοι αντικατοπτρίζουν ως σύνολα τις ικανότητες που σχετίζονται με τα συναισθήματα. Οι τέσσερις κλάδοι είναι οι εξής:

1. Αντίληψη και αναγνώριση των συναισθημάτων

Αφορά τις ικανότητες αντίληψης των συναισθημάτων που αφορούν τόσο το ίδιο το άτομο όσο και των άλλων και την ικανότητα αναγνώρισης μη λεκτικών συναισθημάτων όπως αυτά αποτυπώνονται στις εκφράσεις του προσώπου, στην φωνή ή στην στάση συμπεριφοράς του.

2. Ικανότητα ενσωμάτωσης των συναισθημάτων στον τρόπο σκέψης (facilitation)

Ο κλάδος αυτός αναφέρεται στην ικανότητα διευκόλυνσης της σκέψης με την χρήση συναισθημάτων. Η γνώση του συνδέσμου ανάμεσα σε συναίσθημα και τρόπο σκέψης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να κατευθύνει και να διευκολύνει τον τρόπο που κάποιος σκέφτεται και τις αποφάσεις που λαμβάνει.

3. Κατανόηση των συναισθημάτων

Η ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων η οποία αντικατοπτρίζει την ικανότητα ανάλυσης τους καθώς και την κατανόηση των αντιδράσεων που πυροδοτεί ένα συναίσθημα σε κάποιο άλλο. Η γνωστική αυτή επεξεργασία που λαμβάνει χώρα, αναπτύσσεται όπως και η γνωστική ανάπτυξη του κάθε ατόμου, ανάλογα με την ηλικία του.

4. Διαχείριση των συναισθημάτων

Η διαχείριση των συναισθημάτων, η οποία αποτελεί και αυτή κομμάτι της προσωπικότητας του ατόμου, αφορά την ικανότητα κάποιου να διαχειρισθεί συναισθήματα όπως ο θυμός, η ανησυχία και η θλίψη. Αφορά επίσης ικανότητες αποφυγής κάποιου αρνητικού συναισθήματος, επανεξέταση τρόπου αντιμετώπισης καταστάσεων από διαφορετική σκοπιά ή κατάκτηση πνευματικής ηρεμίας (Mayer et al. 2004: 199).

Οι κλάδοι που απαρτίζουν το μοντέλο είναι ιεραρχικά τοποθετημένοι από τις πιο θεμελιώδεις ικανότητες ως το πιο σύνθετο σύνολο τους και λειτουργούν με ενιαίο τρόπο. Ξεκινούν με τις βασικές ικανότητες αναγνώρισης συναισθημάτων και στη συνέχεια αναλύουν περιοχές που έχουν να κάνουν με την προσωπικότητα. Το μοντέλο των τεσσάρων κλάδων αντιπροσωπεύει αυτό που σήμερα έχει γίνει γνωστό ως μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Το μοντέλο των Mayer, Salovey και Caruso απαντά σε ερευνητικά κυρίως ερωτήματα ψυχολογικής και ψυχομετρικής φύσεως που παρακινεί κυρίως το επιστημονικό ενδιαφέρον του ακαδημαϊκού κοινού. Το χαρακτηρίζει η έμφαση στην ακρίβεια και η επιστημονική επιμέλεια. Είναι το μοναδικό μοντέλο που επιχείρησε να αποδείξει με επιστημονικά τεκμηριωμένο τρόπο ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα νέο είδος νοημοσύνης ανεξάρτητο από την γνωστική νοημοσύνη (Πλατσίδου 2010: 49). Ακόμα, οδήγησε στη δημιουργία ενός από τα πιο αξιόπιστα ψυχομετρικά εργαλεία για τη συναισθηματική νοημοσύνη ως γνωστική ικανότητα γνωστό ως Mayer, Salovey, Caruso, Emotional Intelligence Test (MSCEIT), το οποίο κατασκεύασαν οι αναφερόμενοι (2002, 2004), στο οποίο μπορεί ο καθένας να έχει πρόσβαση από τη Multi-Health Systems (Psychological Assessments and services). Μάλιστα ο Mayer και οι συνεργάτες του υποστηρίζουν ότι το MSCEIT μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο αξιολόγησης για τους κλινικούς ψυχολόγους, δίνοντας τους σημαντικές πληροφορίες

που θα τους βοηθήσουν στην κατανόηση και αποτελεσματική θεραπεία των ασθενών τους.

Η αρνητική κριτική που δέχθηκε το μοντέλο αφορά την παράβλεψη μεγάλων, πρακτικών ερωτημάτων επιστημονικής φύσης καθώς εστιάζει σε μικρής σημασίας ερωτήματα (Murphy & Siderman 2006). Επίσης το χαρακτηρίζει η αδυναμία εφαρμογής του σε πρακτικά ζητήματα που πραγματεύονται με την εκπαίδευση ή την εργασία.

3.2.2 Το μοντέλο του Bar-On

Ο Reuven Bar-On, ασχολήθηκε με την μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης από τις αρχές της δεκαετίας του 1980. Το μοντέλο που παρουσίασε ανήκει στην κατηγορία των μικτών μοντέλων ή αυτών με το πλαίσιο προσωπικότητας.

Η διαμόρφωση του μοντέλου βασίστηκε στην πεποίθηση πως το να είναι κάποιος συναισθηματικά και κοινωνικά ευφυής σημαίνει πως είναι σε θέση να κατανοεί και να εκφράζει αποτελεσματικά τον εαυτό του, να κατανοεί και να σχετίζεται καλά με τους άλλους καθώς και να αντιμετωπίζει με επιτυχία τις καθημερινές απαιτήσεις, προκλήσεις και πιέσεις. Αυτό βασίζεται πρωτίστως, στην ικανότητα να γνωρίζουμε καλά το ποιο είμαστε, να κατανοούμε τις δυνάμεις και τις αδυναμίες μας και να είμαστε σε θέση να εκφράζουμε τα συναισθήματα και τις σκέψεις μας με τρόπο μη καταστροφικό.

Σε διαπροσωπικό επίπεδο η έννοια συναισθηματικά και κοινωνικά ευφυής περιλαμβάνει την ικανότητα αναγνώρισης των συναισθημάτων, των αισθημάτων και αναγκών των άλλων καθώς και η καθιέρωση και διατήρηση εποικοδομητικών σχέσεων συνεργασίας αμοιβαίας ικανοποίησης.

Το εν λόγω μοντέλο, αποτελείται από πέντε κατηγορίες ικανοτήτων, που ουσιαστικά αποτελούν την εννοιολογική προσέγγιση του Bar-On, και η καθεμία αποτελείται και συνδέεται στενά με έναν αριθμό ειδικών δεξιοτήτων και συμπεριφορών (Reuven Bar-On):

- 1. η ικανότητα κατανόησης συναισθημάτων καθώς και η ικανότητα έκφρασης των συναισθημάτων μας και του εαυτού μας που περιλαμβάνουν τις εξής δεξιότητες:**

αυτοεκτίμηση, συναισθηματική αυτογνωσία, δυναμισμός-συναισθηματική αυτό-έκφραση, ανεξαρτησία, αυτοπραγμάτωση.

2. η ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων και η αρμονική σχέση μαζί τους περιλαμβάνει την ενσυναίσθηση, την κοινωνική ευθύνη και τις διαπροσωπικές σχέσεις.
3. η ικανότητα διαχείρισης και ελέγχου των συναισθημάτων μας ώστε να λειτουργούν για εμάς και όχι εναντίον μας αναφέρεται στην ανοχή στο άγχος και στον έλεγχο παρορμήσεων.
4. η ικανότητα διαχείρισης αλλαγών αλλά και η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων ενδοπροσωπικής και διαπροσωπικής φύσης περιλαμβάνει δεξιότητες που αφορούν τον έλεγχο της πραγματικότητας-δοκιμές, την ευελιξία και την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων.
5. η ικανότητα δημιουργίας θετικής διάθεσης και η ικανότητα να νοιώθει κανείς ικανοποιημένος απολαμβάνοντας την ζωή του πραγματεύεται με δεξιότητες που αφορούν την αισιοδοξία και την ευτυχία.

Το μοντέλο αυτό έχει ευρεία διάδοση και αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα μοντέλα για την ερμηνεία και μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς έχει ποικίλες εφαρμογές τόσο στον εργασιακό χώρο όσο και στον χώρο της εκπαίδευσης, τη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης, την πρόσληψη και τη μετεκπαίδευση στελεχών επιχειρήσεων (Bar-On 2006). Επίσης, η χρήση των τεστ που δημιούργησε ο Bar-On (Bar-On EQ-i και EQ-i:YV) είναι διαδομένη τόσο για διαγνωστικούς όσο και για ερευνητικούς σκοπούς σε μεγάλο αριθμό ερευνών. Η κριτική που του έχει ασκηθεί αναφέρεται στο ότι βρίσκεται πολύ κοντά και συχνά αλληλεπικαλύπτεται με πολλές διαστάσεις της προσωπικότητας. Σε συνέχεια των παραπάνω, υπάρχουν πολλοί που υποστηρίζουν ότι το μοντέλο Bar-On, και τα τεστ που έχει δημιουργήσει αποτελούν μάλλον ένα εργαλείο για τη μέτρηση χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και όχι της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η άποψη αυτή βασίζεται στο γεγονός ότι ο τρόπος μέτρησης των αυτοαναφορών που χρησιμοποιείται, ο οποίος περιγράφεται σε επόμενη

ενότητα, είναι κοινός με τον τρόπο μέτρησης που χρησιμοποιείται στα τεστ προσωπικότητας (Πλατσίδου 2010: 68).

3.2.3 Το μοντέλο του Goleman

Στην τελευταία αναθεώρηση του μοντέλου (υπήρχαν δύο αρχικές εκδοχές, Goleman 1995 και 1998) που πρότεινε ο Daniel Goleman (The Emotional Competence Framework) για την ερμηνεία της συναισθηματικής επάρκειας, περιλαμβάνει έναν μεγάλο αριθμό ικανοτήτων και δεξιοτήτων που ερμηνεύουν την ΣΝ.

Συγκεκριμένα, το μοντέλο περιλάμβανε τέσσερις γενικές συναισθηματικές ικανότητες που η καθεμιά αποτελείται από είκοσι συναισθηματικές δεξιότητες όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 1:

Πίνακας 1

Το μοντέλο του Goleman για τη συναισθηματική επάρκεια

	Εαυτός	Άλλοι
	Προσωπική ικανότητα	Κοινωνική ικανότητα
Αναγνώριση Συναισθημάτων	1.Αυτοεπίγνωση Συναισθηματική αυτοεπίγνωση Ακριβής αυτοαξιολόγηση Αυτοπεποίθηση	2.Ενσυναίσθηση Προσανατολισμός προς την εξυπηρέτηση Οργανωτική επίγνωση
Ρύθμιση Συναισθημάτων	3.Διαχείριση Εαυτού Αυτοέλεγχος Αξιοπιστία Ευσυνειδησία Προσαρμοστικότητα Κίνητρα επίτευξης Πρωτοβουλία	4.Διαχείριση Σχέσεων Ανάπτυξη των άλλων Επιρροή Επικοινωνία Διαχείριση συγκρούσεων Ηγετική ικανότητα Καταλύτης αλλαγών Δημιουργία δεσμών Ομαδικότητα και Συνεργασία

Πηγή: Goleman (2000)

Οι δεξιότητες που περιλαμβάνονται στο μοντέλο είναι στενά εξαρτημένες με τις γενικές κατηγορίες των ικανοτήτων που ανήκουν. Αυτό σημαίνει ότι, παραδείγματος χάριν, για να μπορεί κάποιος να επιδείξει χαρακτηριστικά αυτοέλεγχου ή αξιοπιστίας θα πρέπει

να διαθέτει σε κάποιο βαθμό τη δεξιότητα διαχείρισης του εαυτού του. Κάποιος που κατέχει υψηλό βαθμό σε ορισμένες από τις βασικές συναισθηματικές ικανότητες, διαθέτει όπως ονόμασε ο Goleman, συναισθηματική επάρκεια η οποία αποτελεί την βάση της συναισθηματικής νοημοσύνης και μπορεί να οδηγήσει σε άριστη εργασιακή επίδοση (Πλατσίδου 2010: 76).

Το σημαντικότερο στοιχείο που παρουσίασε ο Goleman, και ένας από τους κύριους λόγους που το μοντέλο του είχε μεγάλη απήχηση στο ευρύ κοινό-κυρίως στον επιχειρηματικό τομέα αλλά και στον τομέα της εκπαίδευσης, είναι ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να διδαχθεί. Η εκμάθηση και βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης αφορά την μεταβολή στάσεων, συνηθειών και δεξιοτήτων και απαιτείται βέβαια χρόνος και αφοσίωση (Goleman 1995: 416-417). Επίσης, οφείλει κανείς να αναγνωρίσει ότι ο Goleman είναι αυτός που κατάφερε να προσεγγίσει την προσοχή του κοινού εξαιτίας της μεγάλης επιτυχίας των βιβλίων του και έτσι πυροδοτήθηκε μια έντονη συζήτηση και έρευνα για τον ορισμό, τη μέτρηση και τις εφαρμογές της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Το μοντέλο αυτό έχει αποκτήσει θερμούς υποστηρικτές-αξίζει να αναφερθεί ότι με αυτό ασχολείται ένας τεράστιος αριθμός επιστημονικών και μη, δημοσιεύσεων- και άσπονδους εχθρούς. Από την παραπάνω περιγραφή του μοντέλου, διαπιστώνεται ότι η χρήση του όρου συναισθηματική νοημοσύνη από τον Goleman γίνεται με έναν πολύ ευρύ τρόπο ο οποίος ουσιαστικά συμπεριλαμβάνει ένα μεγάλο αριθμό ικανοτήτων και δεξιοτήτων όπως συμβαίνει και στα μοντέλα προσωπικότητας και αυτό αποτελεί αιχμή της κριτικής που του ασκείται. Όπως γράφει ο ίδιος: *«υπάρχει μια παλιομοδίτικη λέξη που περιγράφει το σώμα των δεξιοτήτων που αντιπροσωπεύει η συναισθηματική νοημοσύνη: ο χαρακτήρας»* (Goleman 1995: 285). Ορίζοντας με τον τρόπο αυτό την συναισθηματική νοημοσύνη, επιβεβαιώνει τους επικριτές τους για την χαλαρότητα και την ευρύτητα με τη οποία προσεγγίζει την έννοια.

Η έλλειψη ουσιαστικής επιστημονικής έρευνας από μέρους του Goleman, προστίθεται στην κριτική που του ασκείται. Ο εμπειρικός έλεγχος ενός θεωρητικού μοντέλου ορίζει τα κατάλληλα επιστημονικά κριτήρια για την αποδοχή ή απόρριψη ενός μοντέλου. Όταν αυτός απουσιάζει η δύναμη και η φερεγγυότητα του μοντέλου ουσιαστικά αποδυναμώνονται.

3.3 Μέθοδοι μέτρησης συναισθηματικής νοημοσύνης

Λογικό επακόλουθο της ανάπτυξης πολυάριθμων προσεγγίσεων και μοντέλων συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η ανάπτυξη ποικίλων μεθόδων και ψυχομετρικών εργαλείων που στοχεύουν στην έγκυρη και αξιόπιστη μέτρηση της.

Ανάλογα με το θεωρητικό υπόβαθρο των μοντέλων, διαφοροποιείται και ο τρόπος μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Διαφορετικός είναι ο τρόπος αξιολόγησης ενός μοντέλου ικανότητας το οποίο έχει πολλά κοινά με ένα μοντέλο γνωστικής νοημοσύνης και διαφορετικός ο τρόπος αξιολόγησης ενός μικτού μοντέλου όπου εδώ διερευνούνται στοιχεία προσωπικών εκτιμήσεων.

Ο πιο συνηθισμένος τρόπος μέτρησης ικανοτήτων, προδιαθέσεων και χαρακτηριστικών γνωρισμάτων που έχουν να κάνουν με την συναισθηματική είναι οι αυτοαναφορές (αναφορές του ίδιου του ατόμου). Πρόκειται για ψυχομετρικά εργαλεία που έχουν την μορφή ερωτηματολογίου όπου ο αξιολογούμενος καλείται να ορίσει, με την βοήθεια της κλίμακας Likert (πέντε ή επτά σημείων), το βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σε προτάσεις που αφορούν προσωπικά του γνωρίσματα. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται σε μικτά μοντέλα ή μοντέλα προσωπικότητας (Πλατσίδου 2010: 33). Σε αυτή τη κατηγορία ανήκει το μοντέλο *Emotional Quotient Inventory* (EQ-i) που κατασκευάστηκε από τον Bar-On (2000).

Οι ετεροαναφορές ή αλλιώς τα *360-degree tests*, αποτελούν έναν διαφορετικό τρόπο μέτρησης όπου άλλα πρόσωπα που βρίσκονται στο άμεσο περιβάλλον του εξεταζόμενου καλούνται να εκτιμήσουν τα διάφορα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες του. Και εδώ γίνεται η χρήση ερωτηματολογίων όπου καλούνται να απαντήσουν σε προτάσεις ή ερωτήσεις. Η χρήση αυτή της μεθόδου μέτρησης παρατηρείται σε μικτά μοντέλα αλλά κυρίως στο μοντέλο επίδοσης των Boyatzis, Goleman και Rhee (2000), *Emotional Competence Inventory* (Πλατσίδου 2010: 34).

Τέλος, η αντικειμενική μέτρηση ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ο τρόπος μέτρησης που εφαρμόζεται και στη μέτρηση γνωστικών ικανοτήτων. Στην κατηγορία αυτή ο αξιολογούμενος καλείται να δώσει λύσεις σε προβλήματα ή να απαντήσει σε ερωτήσεις συναισθηματικού περιεχομένου. Σε αυτά τα τεστ υπάρχει μια μόνο σωστή απάντηση και η αξιολόγηση γίνεται με βάση το συνολικό βαθμό που

συγκέντρωσε ο εξεταζόμενος. Ένα τέτοιο τεστ είναι το Mayer, Salovey, Caruso Multifactor Emotional Intelligence Test (MSCEIT) (Πλατσίδου 2010: 35).

Συμπερασματικά, εξαιτίας της ύπαρξης πολλών και διαφορετικών μοντέλων που αφορούν τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι δύσκολο να προσδιοριστεί ένας ολοκληρωμένος κοινά αποδεκτός ορισμός της. Τα μοντέλα ικανότητας και τα μεικτά μοντέλα παρουσιάζουν αρκετές διαφοροποιήσεις στον τρόπο που μετρούν την συναισθηματική νοημοσύνη. Όπως περιγράφηκε παραπάνω τα μοντέλα ικανότητας εστιάζουν στην αντικειμενική μέτρηση της επίδοσης όπως και στα τεστ γνωστικής νοημοσύνης ενώ στα μικτά μοντέλα η αξιολόγηση γίνεται με την χρήση αυτοαναφορών, με βάση την προσωπική αντίληψη.

Είναι προφανές ότι οι δυο αυτοί μέθοδοι αντανακλούν δύο διαφορετικές εκφάνσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η μέθοδος της αντικειμενικής μέτρησης εκφράζει την αντικειμενική ή πραγματική νοημοσύνη (actual) και η μέθοδος των αυτοαναφορών την αντιληπτή (perceived) συναισθηματική νοημοσύνη.

Σχετικές έρευνες, έδειξαν ότι οι δυο αυτές προσεγγίσεις συμβάλλουν με διαφορετικό τρόπο στην πρόβλεψη συμπεριφορών του ατόμου όπως η ακαδημαϊκή επίδοση, η επίδοση στην εργασία, οι διαπροσωπικές σχέσεις κ.ά. καθώς επίσης παρουσιάζουν διαφορετικά πρότυπα σχέσεων με παράγοντες ατομικών διαφορών όπως είναι η ηλικία και το φύλλο (Πλατσίδου 2010: 104-105).

3.3.1 Η μέθοδος μέτρησης των Mayer, Caruso, Salovey-MSCEIT

Το Mayer, Caruso, Salovey, Emotional Intelligence Test (MSCEIT) δημιουργήθηκε από την ομάδα Mayer et al. (2002, 2004). Είναι διαθέσιμο στο διαδίκτυο από τη Multi – Health Systems και χρησιμοποιεί 12 κλίμακες αναγνώρισης των συναισθημάτων που αντιστοιχούν στους τέσσερις κλάδους ικανοτήτων που έχουν περιγραφεί στην θεωρητική ανάλυση του μοντέλου. Έτσι, το άτομο που αξιολογείται παίρνει μία βαθμολογία για καθέναν από τους κλάδους και μία συνολική, που αφορά τη μέτρηση της γενικής συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο χρόνος που απαιτείται για την συμπλήρωση του τεστ υπολογίζεται σε 30- 40 λεπτά και απευθύνεται μόνο σε ενήλικες (μεταγενέστερα δημιουργήθηκε και εκδοχή για ηλικίες 10 έως 18 ετών).

Ο τρόπος βαθμολογίας που εφαρμόζεται στο MSCEIT, ακολουθεί τον τρόπο μέτρησης των γνωστικών τεστ. Υπάρχει μία μόνο σωστή απάντηση, η οποία ορίζεται από τα κριτήρια που θέτουν ειδικοί επιστήμονες, η βαθμολογία κοινής συναίνεσης δηλαδή, πώς απάντησε ο μέσος όρος των ερωτηθέντων ατόμων και η βαθμολόγηση των απαντήσεων από άτομα-στόχους(target individuals criterion) (Mayer et al. 1999: 270).

3.3.2 Η μέθοδος μέτρησης EQ-i του Bar-On

Το EQ-i (Emotional Quotient Inventory) τεστ του Bar-On, είναι από τα πρώτα μοντέλα μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης το οποίο δημιουργήθηκε το 1996, ακολουθώντας τη γενική δομή ενός κλασικού τεστ νοημοσύνης. Περιλαμβάνει ένα συνολικό δείκτη EQ (Δείκτης Συναισθηματικότητας) για τη συναισθηματική νοημοσύνη με σκοπό να αξιολογήσει τις 5 κατηγορίες συναισθηματικών ικανοτήτων που αναφέρθηκαν παραπάνω, η καθεμία από τις οποίες αντιστοιχεί σε 15 συναισθηματικούς και κοινωνικούς παράγοντες-δείκτες.

Οι παράγοντές αυτοί είναι (Reuven Bar-On):

1. *Αυτοεκτίμηση (Self-Regard)*
2. *Συναισθηματική αυτογνωσία (Emotional self-awareness)*
3. *Δυναμισμός, Συναισθηματική αυτό-έκφραση (Assertiveness, Emotional self-expression)*
4. *Ανεξαρτησία (Independence)*
5. *Ενσυναίσθηση (Empathy)*
6. *Κοινωνική ευθύνη (Social Responsibility)*
7. *Διαπροσωπικές σχέσεις (Interpersonal relationships)*
8. *Ανοχή στο άγχος (Stress tolerance)*
9. *Έλεγχος παρορμήσεων (Impulse Control)*
10. *Έλεγχος πραγματικότητας (Reality testing)*
11. *Ευελιξία (Flexibility)*
12. *Επίλυση προβλημάτων (Problem solving)*
13. *Αυτοπραγμάτωση (Self-Actualization)*
14. *Αισιοδοξία (Optimism)*
15. *Ευτυχία, Ευημερία (Happiness, Well-being)*

Το EQ-i τεστ μπορεί να ολοκληρωθεί σε 30 λεπτά, ενώ η ηλεκτρονική του μορφή είναι ακόμα πιο σύντομη από την έντυπη. Απευθύνεται σε άτομα των 17 ετών και άνω και περιλαμβάνει 133 στοιχεία με την μορφή σύντομων προτάσεων- ερωτήσεων χρησιμοποιώντας μια κλίμακα Likert πέντε σημείων. Τέλος, εξαιτίας του γεγονότος ότι τα δεδομένα συλλέγονται με τη μέθοδο των αυτοαναφορών, το μοντέλο περιλαμβάνει και τέσσερις δείκτες που στόχο έχουν να διασφαλίσουν την εγκυρότητα της μέτρησης. Αυτοί είναι:

Βαθμός παράλειψης (Omission Rate): αναφέρεται σε ερωτήσεις που δεν απαντήθηκαν.

Δείκτης ασυνέπειας (Inconsistency Index): αναφέρεται στο βαθμό ασυνέπειας στις απαντήσεις ενός ατόμου σε μια ομάδα προτάσεων.

Θετική εντύπωση (Positive Impression): αναφέρεται στη τάση να δίνει κανείς υπερβολικά θετικές απαντήσεις.

Αρνητική εντύπωση (Negative Impression): αναφέρεται στην τάση να δίνει κανείς υπερβολικά αρνητικές απαντήσεις.

Συμπληρωματικά με το BarOn EQ-i, είναι διαθέσιμο και BarOn EQ-360, όπου εδώ η συλλογή πληροφοριών δεν γίνεται από τα ίδια τα άτομα των οποίων η συναισθηματική νοημοσύνη πρόκειται να αξιολογηθεί αλλά από διαφορετικά πρόσωπα. Για τον λόγο αυτό η χρήση του ενδείκνυται σε περιβάλλον εργασίας.

3.3.3 ECI 360- Η μέθοδος μέτρησης του Goleman

Η μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης στο μοντέλο που κατασκεύασε ο Goleman, σε συνεργασία με τον ελληνικής καταγωγής ερευνητή Richard Boyatzis, έχει στόχο την αξιολόγηση των συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων ενός ατόμου που λειτουργεί στο πλαίσιο ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης.

Το Emotional Competence Inventory 360 (ECI 360) είναι ένα τεστ ετεροαναφορών, όπου ένα αριθμός ατόμων που βρίσκεται σε κοινό εργασιακό περιβάλλον καλείται να αξιολογήσει την συναισθηματική νοημοσύνη ενός από τους συνεργάτες του. Η μορφή που είχε αρχικά, βελτιώθηκε και περιλαμβάνει 72 προτάσεις στις οποίες ο εξεταζόμενος καλείται να δώσει τις εκτιμήσεις του για ένα άτομο ή οργανισμό, με τη χρήση μιας κλίμακας πέντε σημείων έτσι ώστε να αξιολογηθούν οι τέσσερις κατηγορίες

ικανοτήτων (αυτοεπίγνωση, διαχείριση εαυτού, κοινωνική επίγνωση, διαχείριση σχέσεων) που περικλείουν συνολικά τις 18 ικανότητες που αναφέρθηκαν στο θεωρητικό μοντέλο. Τα αποτελέσματα των μετρήσεων παρέχουν πληροφορίες για το ποιες είναι οι κατηγορίες όπου η συναισθηματική επάρκεια του εξεταζόμενου είναι χαμηλή και οι οποίες πρέπει να βελτιωθούν έτσι ώστε να βελτιωθεί παράλληλα και η επαγγελματική του απόδοση και επιτυχία. Τέλος το ECI, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

3.4 Σύγκριση των τριών βασικών μοντέλων μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Είναι προφανές ότι τα μοντέλα που έχουν περιγραφεί παραπάνω διαφέρουν ως προς τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζουν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ουσιαστικά, ο τρόπος που αντιλαμβάνονται την έννοια καθορίζει την ανάπτυξη του εκάστοτε θεωρητικού μοντέλου όπως και την εφαρμογή του τρόπου μέτρησης και αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Το μοντέλο των Mayer, Salovey & Caruso, ανήκει στα μοντέλα ικανότητας όπου η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ικανότητα του νου και για τον λόγο αυτό γίνεται εφαρμογή αντικειμενικού τρόπου μέτρησης της με την παρουσίαση προβλημάτων και την βαθμολόγηση των λύσεων που έδωσαν οι εξεταζόμενοι. Με τον τρόπο αυτό, αντιμετωπίζεται το πρόβλημα της αντικειμενικότητας και τις ακρίβειας που παρουσιάζουν οι τρόποι μέτρησης με τη χρήση αυτοαναφορών και ετεροαναφορών που χρησιμοποιούνται στα άλλα μοντέλα (Bar-On, Goleman). Παράλληλα όμως, δημιουργούνται σοβαρές δυσκολίες. Σε ερωτήσεις που πραγματεύονται με προβλήματα συναισθηματικής και κοινωνικής φύσης, ποιος είναι αυτός που θα ορίσει ποια είναι η σωστή απάντηση και ποια η λάθος;

Την απάντηση σε αυτό το ερώτημα επιχείρησαν να δώσουν οι δημιουργοί του μοντέλου Mayer et al. (1999), οι οποίοι ανέλυσαν τρεις πιθανούς τρόπους αντικειμενικής αξιολόγησης. Ο πρώτος είναι η βαθμολογία των λύσεων από ειδικούς επιστήμονες οι οποίοι έχουν την απαραίτητη θεωρητική και εμπειρική κατάρτιση σε θέματα συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι εν λόγω επιστήμονες θα ορίζουν ένα πρότυπο ορθών απαντήσεων το οποίο θα εφαρμόζεται για την βαθμολόγηση των εξεταζόμενων. Ο

δεύτερος τρόπος είναι η κοινή συναίνεση βαθμολογίας των απαντήσεων, όπου εδώ οι σωστές απαντήσεις καθορίζονται από αυτό που ένας μεγάλος αριθμός ατόμων (δείγμα) κρίνει ότι είναι το σωστό. Τέλος, η βαθμολόγηση των απαντήσεων ορίζεται από άτομα-στόχους, τα οποία είναι εκείνα τα ίδια πρόσωπα που αντιμετωπίζουν το πρόβλημα και καλούνται να περιγράψουν τα συναισθήματά τους και την ένταση που τα βιώνουν. Το πρότυπο ορθών απαντήσεων που δημιουργείται από τα άτομα αυτά, είναι εκείνο που χρησιμοποιείται για την βαθμολόγηση των απαντήσεων των εξεταζόμενων.

Το μοντέλο του Bar-On, το οποίο ανήκει στα μικτά μοντέλα, σε αντίθεση με το μοντέλο των Mayer et al., ερμηνεύει την συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα συνδυασμό από μη γνωστικές δυνατότητες με χαρακτηριστικά και ικανότητες προσωπικότητας. Ο τρόπος αξιολόγησης που εφαρμόζεται είναι οι αυτοαναφορές, οι οποίες είναι ένας εύκολος και γρήγορος τρόπος να συληχθούν πληροφορίες που αφορούν υποκειμενικές εκτιμήσεις ατόμων για ποικίλες διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η έλλειψη αντικειμενικότητας και ακρίβειας καθιστούν προβληματική τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης και αυτό αποτελεί και το κύριο πρόβλημα του μοντέλου καθώς παράγοντες όπως η άσχημη διάθεση, η πρόθεση κατάθεσης κοινωνικά αποδεκτών απαντήσεων, η κούραση, η ελλιπής ενημέρωση των ικανοτήτων που καλούνται να αξιολογήσουν κ.α. επιμολύνουν την εγκυρότητα του αποτελέσματος (Mayer et al. 2008: 508). Από την άλλη πλευρά υπάρχουν κάποιοι που υποστηρίζουν ότι με τη μέθοδο των αυτοαναφορών, χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα ψυχομετρικά εργαλεία, μπορούν με ασφαλή τρόπο να συληχθούν μοναδικές πληροφορίες, οι οποίες δεν είναι διαθέσιμες με τη χρήση άλλων μεθόδων, που αφορούν τις προσωπικές εκτιμήσεις και διαθέσεις των ατόμων (Brackett & Geher 2006: 41).

Ομοιότητες με τα παραπάνω παρουσιάζει και το μοντέλο του Goleman, στο οποίο όπως έχει ήδη αναφερθεί, η μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης γίνεται με τη χρήση ετεροαναφορών. Με τον τρόπο αυτό μπορούμε να λάβουμε πληροφορίες που αφορούν στο πώς τα άλλα άτομα αντιλαμβάνονται τις συναισθηματικές ικανότητες κάποιου. Είναι σημαντικό το γεγονός ότι το ECI 360 κατασκευάστηκε εν μέρει για να αξιολογήσει ικανότητες που σχετίζονται με την εργασία, άλλα δέχεται μεγάλη κριτική για την εγκυρότητα του. Για να είναι σχετικά αξιόπιστη η χρήση ετεροαναφορών θα πρέπει να υποθέσουμε ότι τα άτομα που καλούνται να εκτιμήσουν τις ικανότητες κάποιου, είναι αντικειμενικοί στις εκτιμήσεις τους, ειλικρινείς, ηθικοί και δεν επηρεάζονται από

προκαταλήψεις ή προσωπικές σχέσεις με το πρόσωπο που κρίνουν. Ακόμα, θα πρέπει ο αριθμός των ατόμων να είναι μεγάλος και η σχέση με τον αξιολογούμενο να είναι διαφορετική (π.χ., συνάδελφοι, συνεργάτες, προϊστάμενοι). Παρά τις μεθοδολογικές δυσκολίες και τις όποιες αμφιβολίες για την εγκυρότητα του ECI 360, έρευνες δείχνουν ότι μπορεί να εκτιμήσει αποτελεσματικά δεξιότητες που αφορούν την εργασία και για τον λόγο αυτό εφαρμόζεται σε πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς (Brackett & Geher 2006: 42).

3.5. Η συναισθηματική νοημοσύνη στο πλαίσιο του ατόμου

Μελετώντας την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, αντιλαμβανόμαστε την επίδραση που έχει στην ζωή και τις δραστηριότητες των περισσότερων ανθρώπων. Πολυάριθμες έρευνες δείχνουν ότι τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη επιδεικνύουν μεγαλύτερη ενσυναίσθηση στις κοινωνικές τους σχέσεις, έχουν πιο ανεπτυγμένες κοινωνικές δεξιότητες και είναι πιο συνεργάσιμοι. Τα άτομα αυτά εμφανίζονται πιο αισιόδοξα, έχουν υψηλότερη υποκειμενική ευζωία, διαθέτουν καλύτερους τρόπους αντιμετώπισης προβλημάτων και δυσκολιών και βιώνουν χαμηλότερα επίπεδα άγχους, ανησυχίας και κατάθλιψης (Πλατσίδου 2010: 147).

Ακόμα, μελέτες που αφορούν παιδιά και εφήβους (Denham et al. 2003, Eisenberg et al. 2000, Fine et al. 2003, Izard et al. 2001) συσχετίζουν θετικά την συναισθηματική νοημοσύνη με την δημιουργία καλών κοινωνικών σχέσεων ενώ η απουσία της συνδέεται με τον κοινωνικό αποκλεισμό, μετρούμενη τόσο εντός όσο και εκτός σχολείου όπως αναφέρθηκε από τα ίδια τα παιδιά, τους γονείς και τους καθηγητές τους.

Άνθρωποι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη αντιλαμβάνονται τους άλλους ανθρώπους πιο θετικά, είναι ευαίσθητοι για τα συναισθήματα και τις ανησυχίες των άλλων και πρόθυμοι να βοηθήσουν τους άλλους ενώ αναπτύσσουν καλές οικογενειακές και διαπροσωπικές σχέσεις (Mayer, J. D et al 2008: 522).

Η συναισθηματική νοημοσύνη ως γνωστική ικανότητα θεωρείται σημαντική για την βελτίωση της ακαδημαϊκής επίδοσης. Έρευνες έδειξαν ότι επηρεάζει τον τρόπο που κάποιος μαθαίνει. Τα συναισθήματα επηρεάζουν μια σειρά από γνωστικές διαδικασίες

του ατόμου, οι οποίες στη συνέχεια αποτελούν κίνητρα μάθησης (Planalp & Fitness 1999). Για τον λόγο αυτό γίνεται προσπάθεια ενσωμάτωσης μαθημάτων σε πανεπιστημιακά ιδρύματα έτσι ώστε οι φοιτητές να ενισχύσουν και να βελτιώσουν την αντίληψη των συναισθημάτων τους, και να κατανοήσουν πως ο τρόπος που χειρίζονται τα συναισθήματα τους, επηρεάζει τον τρόπο σκέψης τους, τον τρόπο μάθησής τους και την επίδοσή τους (Jaeger 2003).

Η συναισθηματική νοημοσύνη αντιμετωπίζεται ως μια έννοια με θετικές πρακτικές εφαρμογής στο χώρο της εργασίας, στην εργασιακή απόδοση, στην συνεργασία και στην προσωπική επιτυχία. Υπάρχει η πεποίθηση ότι για να επιτύχει κάποιος στην εργασία του, εκτός από τις βασικές γνώσεις και ικανότητες που προφανώς απαιτούνται ανάλογα με το επάγγελμα του, θα πρέπει να διαθέτει συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες όπως αυτές περιγράφονται στις διάφορες θεωρίες: ευελιξία, επιμονή, ενσυναίσθηση, ικανότητα επικοινωνίας, ικανότητα διαχείρισης προβλημάτων κ.ά. Στο κεφάλαιο που ακολουθεί αναλύεται εκτενέστερα η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την εργασία και τους οργανισμούς.

Κεφάλαιο 4

Συναισθηματική Νοημοσύνη και εργασία

Η διαρκής ανάγκη για ανεύρεση νέων τρόπων βελτίωσης του εργασιακού περιβάλλοντος, της εργασιακής απόδοσης, της άσκησης αποτελεσματικής ηγεσίας, της επιλογής και αξιολόγησης του προσωπικού και γενικότερα της ανάπτυξης του τρόπου οργάνωσης και διοίκησης μιας επιχείρησης ώθησαν τον επαγγελματικό κόσμο στην αναζήτηση τρόπων και μεθόδων που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των παραπάνω. Η κατανόηση και εφαρμογή των αρχών που διέπουν την συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην επιτυχία ενός οργανισμού. Στο παρόν κεφάλαιο αναλύεται η εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στο πλαίσιο της εργασίας, ο τρόπος που συνδέεται με την υψηλή επίδοση και επιτυχία καθώς και η εφαρμογή ορισμένων βασικών διαστάσεων της στον χώρο εργασίας.

4.1 Η εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στο πλαίσιο εργασίας

Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον, όπου οι επιχειρήσεις αγωνιούν για την επιβίωση αλλά και την ευημερία τους η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να δώσει ένα νέο πλαίσιο αναφοράς αλλά και καινούργιες κατευθύνσεις στις προσπάθειες που καταβάλλονται για την επίτευξη των παραπάνω.

Ο εργασιακός και επιχειρηματικός κόσμος, εκδήλωσε έντονο ενδιαφέρον για την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης από την πρώτη φορά που εμφανίστηκε, το οποίο συνεχίζεται αμείωτο μέχρι και σήμερα. Τα βιβλία του Goleman για την συναισθηματική νοημοσύνη και το περιβάλλον εργασίας και η μεγάλη δημοσιότητα που πήραν πυροδότησαν το ενδιαφέρον του επιχειρηματικού κόσμου που επιχείρησε να

εφαρμόσει τις αρχές αυτές, με στόχο την βελτίωση της οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων και οργανισμών. Σύμφωνα με τους πιο θερμούς υποστηρικτές της, καθότι υπάρχουν και αρκετές αντιρρήσεις για την επιστημονική θεμελίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης, η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει στην εργασιακή επίδοση και την προσωπική ευημερία (Goleman 1995, 1998). Τα μέλη των συναισθηματικά νοημόνων οργανισμών χαρακτηρίζονται από υψηλές ικανότητες επικοινωνίας, συνεργασίας, ορθής διαχείρισης συγκρούσεων και διαπροσωπικών σχέσεων αλλά και από καλύτερη διαχείριση του εργασιακού άγχους (Chernis 2001: 159). Ακόμη, η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται με την αποτελεσματικότητα κατά τη διάρκεια διαπραγματεύσεων (Maw der Foo et al. 2004), την αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση (Kafetsios & Zampetakis 2008) και την φυσική και ψυχική υγεία (Martins et al. 2010).

Την πεποίθηση ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι απαραίτητη για μια επιτυχημένη επαγγελματική πορεία, επιβεβαιώνει η από καιρό πια παραδοχή ότι ένας υψηλός δείκτης νοημοσύνης, οι τίτλοι σπουδών και η κατάρτιση δεν είναι τα μόνα προσόντα που αρκούν (McClelland 1973). Σαφώς, η εκπαίδευση είναι απαραίτητη για την απόκτηση γνωστικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων αλλά οι κοινωνικές δεξιότητες που περιγράφονται στα μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης όπως: η επίγνωση των συναισθημάτων, η ευσυνειδησία, η ενσυναίσθηση, η ικανότητα επικοινωνίας, συνεργασίας, κ.ά. είναι τα στοιχεία που θα πρέπει να κατέχουν τα άτομα έτσι ώστε να επιτύχουν στην επαγγελματική τους πορεία. Οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης δρουν σε συνδυασμό με τις γνωστικές. Τα άτομα με διακεκριμένη επίδοση διαθέτουν και τις δύο (Goleman 1998: 48). Σε έρευνα που έγινε με σκοπό την αναζήτηση των παραγόντων που οδηγούν στην επαγγελματική επιτυχία, σε 121 επιχειρήσεων διεθνώς, με βάση την απόδοση των εργαζομένων τους διαπιστώθηκε πως το IQ και οι τεχνικές δεξιότητες ερμήνευαν μόνο το 1/3 των διαφορών στην απόδοση ενώ τα 2/3 μπορούσαν να αναλυθούν με βάση τη συναισθηματική νοημοσύνη (Goleman 1995: 59).

Σημαντικές παρουσιάζονται οι επιδράσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ανθρώπινη ευεξία μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, στην εργασιακή ηθική και στη δημιουργία σταθερών εργασιακών σχέσεων (Bardzil & Slaski 2003: 102). Η διαχείριση του εργασιακού άγχους σχετίζεται άμεσα με τη συναισθηματική νοημοσύνη, ιδιαίτερα

σε επαγγέλματα που υπάρχει έντονη και συνεχής διαπροσωπική σχέση όπως για παράδειγμα στον τομέα των πωλήσεων και σε επαγγέλματα παροχής υπηρεσιών (Daus & Ashkanasy 2005).

Έτσι παρατηρούνται προσπάθειες εφαρμογής των αρχών που διέπουν την συναισθηματική νοημοσύνη από επιχειρήσεις. Ανάλογη βέβαια με τον τομέα που η κάθε επιχείρηση δραστηριοποιείται είναι και η εφαρμογή τους, ακολουθώντας παρόλα αυτά κοινές πολιτικές και πεδία εφαρμογής. Οι οργανισμοί που επιλέγουν να δραστηριοποιηθούν στο πλαίσιο που υποδεικνύει η συναισθηματική νοημοσύνη, σε μια προσπάθεια προσαρμογής τους σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, υιοθετούν πελατοκεντρικά μοντέλα και αναγνωρίζουν ότι το πιο σημαντικό περιουσιακό τους στοιχείο είναι το ανθρώπινο δυναμικό τους.

Ένα πελατοκεντρικό μοντέλο εξυπηρέτησης, σημαίνει ουσιαστική και όσο το δυνατόν ξεχωριστή εξυπηρέτηση του κάθε πελάτη, επενδύοντας σε βαθιές σχέσεις μαζί του. Στόχος είναι ο ενθουσιασμός του πελάτη με την επαναλαμβανόμενη παρουσία του ή την διάδοση του ενθουσιασμού του στον υπόλοιπο κοινωνικό του περίγυρο. Χτίζοντας μια σχέση εμπιστοσύνης με επαγγελματισμό, ήθος, αξιοπιστία και υψηλής ποιότητας παροχή υπηρεσιών ή προϊόντων, μια επιχείρηση στοχεύει στην ικανοποίηση του πελάτη παρέχοντας άρτια προϊόντα και υπηρεσίες. Για να καταστεί κάτι τέτοιο εφικτό, δεν αρκεί η δήλωση ενός οργανισμού για ανθρωποκεντρική αντιμετώπιση. Είναι απαραίτητη η συστηματική και οργανωμένη πολιτική, η οποία θα πρέπει είναι απόλυτα κατανοητή και αποδεκτή από όλα τα στελέχη της και τους υπαλλήλους της. Με τη χρήση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως επιχειρησιακό εργαλείο ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τα δυνατά και αδύναμα σημεία τους καθώς και τις δεξιότητες και ικανότητες που μπορούν να βελτιώσουν. Διαχειρίζονται καλύτερα τα συναισθήματα τους και έτσι παρουσιάζουν καλύτερη εργασιακή απόδοση. Οι εργαζόμενοι βελτιώνουν τις ικανότητες επικοινωνίας, συμπεριφοράς, διοίκησης και παρακίνησης και μπορούν να αντιληφθούν εκ νέου τον χώρο εργασίας τους και τις διαπροσωπικές σχέσεις μέσα σε αυτόν.

Στις ενότητες που ακολουθούν περιγράφεται ο τρόπος που η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αποτελέσει παράγοντα πρόβλεψης της εργασιακής απόδοσης

αλλά και πώς οι περισσότερες από τις διαστάσεις της μπορούν να εφαρμοστούν στο χώρο εργασίας.

4.1.1 Συναισθηματική νοημοσύνη και υψηλή επίδοση στην εργασία

Ο Goleman με το μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης που ανέπτυξε, είναι αυτός που ανέδειξε τη συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασιακή απόδοση. Συγκεκριμένα στο βιβλίο του *"Η Συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο εργασίας"*, αναλύει πώς οι πέντε διαστάσεις του μοντέλου (αυτοεπίγνωση, αυτορρύθμιση, κίνητρα συμπεριφοράς, ενσυναίσθηση και κοινωνικές δεξιότητες) και οι ικανότητες που τις αποτελούν, συνδέονται με την επίδοση και την επαγγελματική επιτυχία. Χαρακτηριστικά αναφέρει (Goleman 1998: 52): *"Οι βασικές διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ιδιαίτερα σημαντικές προκειμένου να μάθουν οι άνθρωποι τις ικανότητες που είναι απαραίτητες για να πετύχουν στο χώρο της εργασίας. Τα συστατικά για την διακεκριμένη απόδοση απαιτούν να είμαστε δυνατοί μόνο σε μερικές από τις αναφερόμενες ικανότητες, ενώ τα ισχυρά μας σημεία πρέπει να είναι μοιρασμένα και στις πέντε διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης."*

Πολλές είναι οι έρευνες που έχουν αποδείξει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει άμεση σχέση με την επίδοση στην εργασία. Συγκεκριμένα, οι Jordan et al. (2002), πραγματοποίησαν έρευνα που αφορά τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τη απόδοση. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε 44 ομάδες συνεργασίας σε περίοδο 9 εβδομάδων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι, τις πρώτες εβδομάδες, οι ομάδες που παρουσίασαν υψηλή βαθμολογία στη μέτρηση συναισθηματικής νοημοσύνης, παρουσίαζαν και σημαντικά υψηλότερη απόδοση σε σχέση με τις ομάδες που είχαν χαμηλό ποσοστό συναισθηματικής νοημοσύνης. Παρόλα αυτά στο τέλος των 9 εβδομάδων, τα επίπεδα απόδοσης όλων των ομάδων ήταν παρόμοια. Οι παράγοντες που οδήγησαν σε αυτό το αποτέλεσμα μπορεί να ποικίλουν: περαιτέρω εκπαίδευση, εξοικείωση με τα μέλη της ομάδας ή το ότι οι ατομικές δεξιότητες των πιο ισχυρών μελών της ομάδας, βελτίωσαν την απόδοση του συνόλου. Οι ερευνητές δηλώνουν ότι μπορούν μόνον να εικάσουν και θεωρούν απαραίτητη περαιτέρω επιστημονική έρευνα. Παρόλα αυτά κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι, τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη ήταν ικανά να σχηματίσουν αποτελεσματικές και συνεκτικές ομάδες εργασίας πολύ πιο γρήγορα από συναδέλφους τους με χαμηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη.

Ευρήματα που ενισχύουν την πεποίθηση ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται με την απόδοση στην εργασία παρουσιάστηκαν σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 300 μάντζερ της εταιρίας Johnson & Johnson, τα αποτελέσματα της οποίας έδειξαν ότι οι μάντζερ που είχαν την μεγαλύτερη απόδοση στην εταιρεία, ήταν και αυτοί που συγκέντρωναν την υψηλότερη βαθμολογία - έγινε η χρήση του ECI τεστ - και στους 4 δεσμούς δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης (Brienza & Cavallo 2002).

Σε μια άλλη μελέτη των Lopes et al. (2005), όπου εξετάστηκαν για τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους ορισμένοι φοιτητές της σχολής διοίκησης και οικονομίας του πανεπιστημίου του Yale, πραγματοποίησαν υψηλές βαθμολογίες (με χρήση του MSCEI τεστ) στη συναισθηματική νοημοσύνη, την οποία θεωρούν αναπόσπαστο κομμάτι της γνωστικής ικανότητας. Ελέγχθηκαν επίσης η λεκτική και γνωστική ευφυΐα τους η οποία ήταν πάνω από τον μέσο όρο. Οι φοιτητές αυτοί, παρουσίασαν ανώτερης ποιότητας στόχους και ιδέες σε ένα ομαδικό πρόγραμμα-εργασίας που τους είχε ανατεθεί.

Ακόμη, έχουν διεξαχθεί έρευνες τα αποτελέσματα των οποίων δείχνουν τους περιορισμούς που έχει η δυνατότητα του δείκτη νοημοσύνης να προβλέπει την συμπεριφορά και την εργασιακή απόδοση. Στην έρευνα των Côte & Miners (2006), οι εργαζόμενοι που είχαν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη αλλά χαμηλή γνωστική, παρουσίαζαν καλύτερη απόδοση καθώς και είχαν καλύτερες σχέσεις με τους συναδέλφους τους, σε αντίθεση με τους εργαζόμενους που παρουσίαζαν υψηλή γνωστική νοημοσύνη αλλά χαμηλή συναισθηματική. Βέβαια, στην έρευνά τους αναφέρουν ότι τόσο η συναισθηματική όσο και η γνωστική νοημοσύνη, ο συνδυασμός των δύο, συνεισφέρουν στην επαγγελματική επιτυχία καθώς υπάγονται στη γενική νοημοσύνη.

Οι Susan και Pappas (2007), σε μελέτη που πραγματοποίησαν, υποστηρίζουν ότι η επιλογή και ανάπτυξη εργαζομένων στον τομέα παροχής υπηρεσιών είναι άκρως συνυφασμένη με τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. Θεωρούν επίσης πιθανό, ότι η προώθηση και εφαρμογή πρακτικών και συμπεριφορών που βασίζονται στην συναισθηματική νοημοσύνη, επηρεάζουν θετικά την αλληλεπίδραση μεταξύ πωλητή και πελάτη, αυξάνοντας την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και συμβάλλοντας στην δημιουργία ικανοποιητικού κλίματος εργασίας.

Η μετά-ανάλυση των Joseph και Newman (2010), έδειξε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να προβλέψει καλύτερα την απόδοση των εργαζομένων. Κυρίως αυτών που η εργασία τους απαιτεί έντονη αλληλεπίδραση και συνεργασία με άλλους άρα και έντονη συναισθηματική κόπωση (emotional labor). Οι διαφορετικές πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως είναι η αντίληψη και κατανόηση συναισθημάτων καθώς και η ικανότητα ρύθμισης τους σχετίζονται με διαφορετικό τρόπο η κάθε μία στην επίδοση στην εργασία, στην γνωστική ικανότητα και την προσωπικότητα. Ο συνδυασμός τους θα πρέπει να σχηματίζει ένα μοτίβο στο οποίο η ικανότητα ρύθμισης των συναισθημάτων να είναι το τελευταίο βήμα που προηγείται της απόδοσης στη δουλειά (Newman, Joseph & MacCann 2010).

Συμπερασματικά με βάση τα παραπάνω η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην επαγγελματική απόδοση και επιτυχία. Ωστόσο, δεν θα πρέπει να παραβλέψουμε την σημασία των γνωστικών ικανοτήτων οι οποίες αποτελούν τη βάση ανάπτυξης και βελτίωσης των μη γνωστικών ικανοτήτων. Η υψηλή γνωστική νοημοσύνη είναι απαραίτητος και σημαντικός παράγοντας για την απόκτηση ακαδημαϊκών γνώσεων και ικανοτήτων που θα οδηγήσουν στην εύρεση μιας εργασίας. Η πορεία του καθένα στην συνέχεια, εξαρτάται από την προσήλωση του στους στόχους που έχει θέσει, από την επιμονή του στις δυσκολίες που θα αντιμετωπίσει, από την δημιουργία καλών σχέσεων με τους υφισταμένους, συνεργάτες ή πελάτες του κ.τ.λ. Ουσιαστικά, οι συναισθηματικές ικανότητες είναι εκείνες που θα βοηθήσουν κάποιον να διακριθεί στον τομέα του καθώς θα έχει την ικανότητα να εφαρμόσει στο μέγιστο τις γνωστικές ικανότητες που έχει αποκτήσει.

4.2 Η εφαρμογή της συναισθηματική νοημοσύνης στον χώρο της εργασίας σύμφωνα με το μοντέλο του Goleman

Όπως είδαμε και παραπάνω η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει θετικά την εργασιακή απόδοση και την επαγγελματική επιτυχία. Λαμβάνοντας υπ' όψιν ότι το μοντέλο που δημιούργησε ο Goleman είναι αυτό που εστιάζει περισσότερο στη εργασιακή συμπεριφορά και απόδοση, η σύντομη παρουσίαση των σημαντικότερων

παραγόντων της συναισθηματικής νοημοσύνης που ακολουθεί, οι οποίες έχουν εφαρμογή στον χώρο της εργασίας, βασίζεται στο μοντέλο αυτό (Goleman 1998).

4.2.1 Αυτοεπίγνωση στην εργασία

Σύμφωνα με τον Goleman, *η διαίσθηση και το ενδόμυχο συναίσθημα, αποτελούν τον πυρήνα της αυτοεπίγνωσης*. Η αυτοεπίγνωση είναι η κρίσιμη και θεμελιώδης ικανότητα που μπορεί να μας βοηθήσει σε όλες τις διαστάσεις τόσο της προσωπικής όσο και της επαγγελματικής μας ζωής (Goleman 1998: 90). Στην αυτοεπίγνωση, βασίζεται η ικανότητα επίγνωσης των συναισθημάτων, καθώς και η επίγνωση των επιπτώσεων και των αποτελεσμάτων τους. Οι εργαζόμενοι με αυτή την ικανότητα μπορούν να λάβουν μια "δύσκολη" απόφαση, όπως για παράδειγμα μια απόφαση που ενέχει ρίσκο, με την απαραίτητη ψυχραιμία αφού είναι σε θέση να αναγνωρίσουν ότι τα συναισθήματα τους έχουν αντίκτυπο σε αυτά που πιστεύουν, πράττουν και λένε. Η χρήση ως οδηγού, των αξιών μπορεί να οδηγήσει στην υιοθέτηση των βέλτιστων επιλογών. Ακόμα, η επίγνωση των συναισθημάτων αποτελεί τη βάση για την αυτοαξιολόγηση, την ακριβή εικόνα που αναπτύσσει το άτομο για τα δυνατά και αδύναμα σημεία μας. Τέλος, οι άνθρωποι με την ικανότητα της αυτοεπίγνωσης έχουν την απαραίτητη αυτοπεποίθηση, η οποία πηγάζει από την γνώση των δυνατοτήτων τους, που τους βοηθά να ικανοποιήσουν τους στόχους που έχουν θέσει (Goleman 1998: 90).

4.2.2 Αυτοέλεγχος και εργασία

Μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις στον χώρο της εργασίας, είναι η ικανότητα να διατηρεί κανείς την ψυχραιμία του όταν καλείται να λειτουργήσει αποτελεσματικά υπό συνθήκες έντονης πίεσης και άγχους. Οι δυσάρεστες καταστάσεις είναι δεδομένες στον εργασιακό χώρο και έτσι λοιπόν ο κάθε εργαζόμενος καλείται να διατηρεί υπό έλεγχο τα διασπαστικά συναισθήματα και τις παρορμήσεις του. Η ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων με τρόπο που διευκολύνει και δεν εμποδίζει την εκτέλεση της εργασίας, αποτελεί βασικό στοιχείο για την επαγγελματική επιτυχία. Σύμφωνα με τον Goleman, τα άτομα με αυτή την ικανότητα *"διατηρούν την ψυχραιμία, τη θετική στάση και την αταραξία τους ακόμα και σε δύσκολες στιγμές καθώς επίσης σκέφτονται καθαρά και μένουν εστιασμένοι στο αντικείμενό τους υπό συνθήκες πίεσης "* (Goleman 2000: 129). Βέβαια αυτό δεν σημαίνει ότι δεν πρέπει να εκφράζονται τα συναισθήματα θυμού που έχουμε, αλλά έχει μεγάλη σημασία ο τρόπος που αυτό γίνεται. Οι περιστάσεις θα πρέπει

να είναι κατάλληλες και η ανησυχία θα πρέπει να εκφράζεται με τον αρμόζοντα τρόπο. Τα ξεσπάσματα θυμού δημιουργούν αίσθημα φόβου και ανασφάλειας στους εργαζομένους με όλα τα αρνητικά συνεπακόλουθα που μπορούν να επιφέρουν. Ένα διευθυντικό στέλεχος πρέπει να έχει ανεπτυγμένη την ικανότητα αυτοελέγχου, καθώς όπως είναι κατανοητό, οι ευθύνες και οι πιέσεις που επωμίζεται είναι μεγάλες. Ο τρόπος που θα διαχειριστεί απαιτητικές και στρεσογόνες καταστάσεις θα ορίσουν την προσωπική του επιτυχία και κατ' επέκταση την επιτυχία του οργανισμού. Το ίδιο ισχύει βέβαια και για απλά στελέχη και εργαζόμενους. Οι ισορροπίες που θα θέσουν ανάμεσα στις προσωπικές τους φιλοδοξίες και ανάγκες, χάριν στο στόχο και το όραμα του οργανισμού θα επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό την επαγγελματική τους επιτυχία.

4.2.3 Ενσυναίσθηση

Η ενσυναίσθηση αντιπροσωπεύει τη θεμελιώδη δεξιότητα για όλες τις κοινωνικές ικανότητες που είναι σημαντικές για την εργασία. Ενσυναίσθηση είναι η ικανότητα να κατανοεί κανείς τη συναισθηματική κατάσταση που βιώνει ένα άλλο άτομο και να έχει την ικανότητα να μπει στη θέση του, βλέποντας την κατάσταση από τη δική του σκοπιά. Στις επιχειρήσεις η ικανότητα αυτή είναι εξαιρετικά σημαντική καθώς, είναι πολλές οι φορές που οι άνθρωποι για διάφορους λόγους αποκρύπτουν τα πραγματικά τους συναισθήματα. Τα κρύβουν με την ομιλία- τα λόγια αλλά παρόλα αυτά μπορούν να μας τα αποκαλύψουν με τον τόνο της φωνής τους, τη στάση του σώματος τους ή την έκφραση του προσώπου τους. Η ικανότητα να νοιώθει και να βλέπει κανείς αυτά τα "σημάδια" αποτελεί το κύριο στοιχείο της ενσυναίσθησης και είναι σημαντική για τη διακεκριμένη επίδοση ιδιαίτερα όταν η εργασία έχει να κάνει με ανθρώπους όπως στον κλάδο των πωλήσεων, στην παροχή υπηρεσιών, τα επαγγέλματα υγείας καθώς και την ηγεσία κάθε είδους. Ο Goleman αναφέρει ότι οι κοινωνικές ικανότητες, το σύνολο των οποίων σχηματίζει τη δεξιότητα της ενσυναίσθησης είναι οι εξής (Goleman 1998: 204):

1. *Κατανόηση των άλλων:* Το να νοιώθει κανείς τα συναισθήματα, να κατανοεί την άποψη των άλλων και να επιδεικνύει ενεργό ενδιαφέρον για τις ανησυχίες τους. Τα άτομα με αυτή την ικανότητα, ανεξαρτήτως της υψηλής ή χαμηλής τους θέσης στο οργανόγραμμα της επιχείρησης, δείχνουν ευαισθησία και κατανόηση στη θέση των άλλων, προσέχουν τα συναισθηματικά σήματα και έχουν την διάθεση και την επιθυμία να ακούσουν με προσοχή την κατάσταση που βιώνει ο συνάδελφος, ο υφιστάμενος, ή ο πελάτης τους καθώς επίσης είναι πρόθυμοι να τους βοηθήσουν.

2. *Προσανατολισμός προς την παροχή υπηρεσιών:* Τόσο στον τομέα παροχής υπηρεσιών όσο και στον τομέα πωλήσεων η ικανότητα πρόβλεψης, αναγνώρισης και ανταπόκρισης στις ανάγκες των πελατών είναι σημαντικά στοιχεία για την επιτυχία στο χώρο εργασίας. Η ικανότητα να διαβάζει κανείς τι θέλει η αγορά σημαίνει ενσυναίσθηση σε σχέση με τους πελάτες, οπότε στη συνέχεια είναι πολύ πιο πιθανό να ικανοποιηθούν οι ανάγκες ή οι επιθυμίες τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.
3. *Ανάπτυξη των άλλων:* Η ικανότητα να νοιώθει κανείς τις ανάγκες των άλλων και να ενθαρρύνει την καλλιέργεια και ανάπτυξη των ικανοτήτων τους. Η σημασία της ικανότητας ανάπτυξης των άλλων, είναι δεξιότητα ζωτικής σημασίας για τα άτομα που βρίσκονται σε θέσεις διοίκησης μιας επιχείρησης. Ένας προϊστάμενος ή ένας διευθυντής που είναι σε θέση να αναγνωρίσει και να ανταμείψει τα ταλέντα και τα επιτεύγματα των υφισταμένων του, δείχνοντας ειλικρινές και προσωπικό ενδιαφέρον, καθοδηγώντας τους σωστά, βοηθά τους υπαλλήλους του να αποδώσουν καλύτερα ενισχύοντας την αφοσίωση τους στην εργασία αλλά και την ικανοποίηση που νοιώθουν από αυτήν.
4. *Ο σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας:* Η ύπαρξη στερεοτύπων που αφορούν το φύλο, το κοινωνικό, πολιτισμικό και μορφωτικό υπόβαθρο μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την επίδοση στην εργασία. Για τον λόγο αυτόν οι άνθρωποι με αυτή την ικανότητα, σέβονται τη διαφορετικότητα δίνοντας τις ίδιες ευκαιρίες σε όλους τους ικανούς εργαζόμενους και δείχνουν κατανόηση στις διαφορετικές αντιλήψεις. Οι ηγέτες που έχουν την ικανότητα να δουν τη διαφορετικότητα ως ευκαιρία, αντιλαμβανόμενοι τις γνώσεις που μπορούν να φέρουν στην επιχείρηση τα άτομα με διαφορετική κουλτούρα, μπορούν να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού αξιοποιώντας τις ξεχωριστές τους ικανότητες.
5. *Πολιτική αντίληψη:* Να μπορεί κανείς να διαβάζει την κοινωνική και πολιτική πραγματικότητα. Η ικανότητα αυτή είναι ζωτικής σημασίας στον χώρο της εργασίας για τον εντοπισμό των σημαντικών παρασκηνιακών δικτύων τα οποία θα οδηγήσουν τον εργαζόμενο να αντιληφθεί τις δυνάμεις που διαμορφώνουν τις απόψεις και τις κινήσεις των πελατών ή των ανταγωνιστών. Κάθε επιχείρηση διαθέτει ένα άτυπο προσωπικό δίκτυο που επηρεάζει αυτούς που λαμβάνουν τις

πραγματικές αποφάσεις. Η γνώση αυτή είναι πολύτιμη καθώς όταν ένα άτομο κατανοεί σε βάθος τα θέματα που διαδραματίζονται στο παρασκήνιο, μπορεί να εστιάσει σε ουσιαστικά πράγματα που έχουν πραγματική σημασία για εκείνους που λαμβάνουν τις σημαντικές αποφάσεις. Η δεξιότητα αυτή είναι πολύ σημαντική σε επίπεδο οργανισμού και όχι μόνο σε διαπροσωπικό επίπεδο.

4.3 Η αντίθετη άποψη

Θα πρέπει να αναφερθεί και η αντίθετη άποψη ορισμένων ερευνητών, οι οποίοι θεωρούν ότι ο μόνος σημαντικός παράγοντας για την πρόβλεψη της υψηλής απόδοσης και επιτυχίας σε όλους τους τομείς της εργασίας είναι αποκλειστικά η γνωστική νοημοσύνη και ο γνωστός γενικός παράγοντας g , στον οποίο αναγνωρίζουν ότι περιλαμβάνει εκτός από τις γνωστικές ικανότητες και τις ικανότητες που πραγματεύονται τη διαχείριση συναισθημάτων. Διαχωρίζουν τη γνωστική από τη συναισθηματική νοημοσύνη και θεωρούν ότι είναι απαραίτητη περαιτέρω επιστημονική έρευνα (Antonakis et al. 2009).

Η μετα-ανάλυση ερευνών που αφορούν τη σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακής απόδοσης των Rooy και Viswesvaran (2004), έδειξε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αποτελέσει παράγοντα πρόβλεψης της απόδοσης αλλά όχι παραπάνω από ό,τι μπορεί η γνωστική νοημοσύνη. Η εξέταση της συναισθηματικής νοημοσύνης μεμονωμένα, δείχνει θετικά αποτελέσματα σε σχέση με την επίδοση, όταν όμως συνεξετάζεται και η γνωστική, τα αποτελέσματα δεν είναι το ίδιο σημαντικά. Θεωρούν βέβαια ότι πρέπει να υπάρξει μελλοντική έρευνα και δηλώνουν ότι η γνώση των συναισθημάτων ή της συναισθηματικής νοημοσύνης θα μπορεί μόνο να μας βοηθήσει να κατανοήσουμε καλύτερα την επιτυχημένη επίδοση στον χώρο της εργασίας.

Ακόμη, υπάρχουν μελετητές που υποστηρίζουν ότι, παρά τον σημαντικό ρόλο που αποδίδεται στο ευρύ φάσμα των ικανοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν στον εργασιακό χώρο, δεν υπάρχει αρκετά μεγάλος αριθμός επιστημονικών ερευνών που να το αποδεικνύουν. Αναφέρουν μάλιστα ότι οι βιβλιογραφικές αναφορές που παρουσιάζονται είναι μάλλον παραπλανητικές, ως προς το ότι ισχυρίζονται ότι παρουσιάζουν επιστημονικές μελέτες που υποστηρίζουν τις

θέσεις τους, ενώ στην πραγματικότητα παραλείπουν να το πράξουν. Επίσης αναφέρουν ότι όσον αφορά την επιλογή προσωπικού, η κρίση με βάση τις συναισθηματικές δεξιότητες θα πρέπει να εφαρμόζεται μόνο σε εργασίες όπου αυτές αποτελούν μέρος της περιγραφής της θέσης εργασίας (π.χ. ενσυναίσθηση, επίλυση συγκρούσεων), διαφορετικά σε θέσεις όπου η ανάγκη συναισθηματικών δεξιοτήτων είναι ελάχιστη, η αξιολόγηση με βάση την συναισθηματική νοημοσύνη θα έχει αυξημένο κόστος για την επιχείρηση (Zeidner et al. 2004).

Ένα από τα βασικότερα επιχειρήματα όσων ασκούν κριτική στη σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και επαγγελματικής απόδοσης καθώς και στην εφαρμογή της στον χώρο εργασίας είναι η έλλειψη ουσιαστικής επιστημονικής τεκμηρίωσης των μοντέλων μέτρησης που χρησιμοποιούνται. Αν και σε γενικές γραμμές, τα εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν επιδείξει επαρκή αξιοπιστία, δεν έχει αποδειχθεί ότι τα αποτελέσματα που τελικά παρουσιάζουν μπορεί να διαφέρουν από τα αποτελέσματα μέτρησης που προκύπτουν με τη χρήση άλλων μοντέλων μέτρησης προσωπικότητας (Conte 2005), έτσι δημιουργούνται ζητήματα εγκυρότητας και αξιοπιστίας εξαιτίας της ασαφούς θεωρητικής ανάπτυξης των τρόπων μέτρησης που εφαρμόζονται. Επίσης, ο τρόπος μέτρησης που χρησιμοποιείται από τα μοντέλα δε συγκλίνει σε μια κοινή δομή. Τέλος, η χρήση αυτοαναφορών ως μέσο μέτρησης, αν και αξιολογεί υπάρχοντα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και τις συναισθηματικές ικανότητες κάποιου, δε φαίνεται ότι μπορεί να αξιολογήσει με κάποιο τρόπο την νοημοσύνη του.

Συμπερασματικά, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να προβλέψει την υψηλή επίδοση και επιτυχία στην επαγγελματική ζωή. Τα άτομα που μπορούν με ευκολία να αναγνωρίσουν και να διαχειριστούν τα συναισθήματά τους έχουν πολύ μεγαλύτερες πιθανότητες να επιτύχουν στην εργασία τους. Δεν πρέπει βέβαια να παραβλέπεται η σπουδαιότητα της γνωστικής νοημοσύνης, της εμπειρίας και της εξειδίκευσης. Παρόλα αυτά, αν και η γνωστική νοημοσύνη αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την επίτευξη μια εργασίας, δεν αρκεί για να οδηγήσει σε υψηλή απόδοση.

Κεφάλαιο 5

Η σχέση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με τις κύριες λειτουργίες του Μάνατζμεντ

Από την ανάλυση που έχει πραγματοποιηθεί στα παραπάνω κεφάλαια προκύπτει ότι, παρά τους όποιους ενδοιασμούς ορισμένων μελετητών εξαιτίας της μη επαρκούς επιστημονικής τεκμηρίωσης, η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται άμεσα με την εργασιακή απόδοση και η εφαρμογή των στοιχείων της, όπως αυτά αναπτύσσονται στα μοντέλα που έχουν περιγραφεί, στον εργασιακό χώρο μπορεί να επηρεάσει θετικά την επιτυχία ενός ατόμου και κατ' επέκταση ενός οργανισμού. Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στο κομμάτι που αφορά το μάνατζμεντ μιας επιχείρησης και συγκεκριμένα πώς αρκετά από τα στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να εφαρμοστούν στις πέντε βασικές λειτουργίες του, οι οποίες είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η ηγεσία, η στελέχωση και ο έλεγχος.

5.1 Τι είναι το Μάνατζμεντ: Ορισμός και γενική περιγραφή

Η έννοια του μάνατζμεντ δημιουργήθηκε από τη στιγμή που τα άτομα ξεκίνησαν να σχηματίζουν ομάδες με σκοπό την επίτευξη κάποιου έργου, το οποίο δε θα μπορούσαν να ολοκληρώσουν εάν λειτουργούσαν μεμονωμένα. Η ύπαρξη του μάνατζμεντ ή αλλιώς της διοίκησης είναι απαραίτητη για τον συντονισμό κάθε μορφής ομαδικής συνύπαρξης, μικρής ή μεγάλης κοινωνικής ομάδας όπως η οικογένεια, οι οργανισμοί κάθε μορφής και σαφώς οι επιχειρήσεις.

Από την επισκόπηση της πλούσιας βιβλιογραφίας του όρου, το μάνατζμεντ αποτελεί επιστήμη η οποία αναπτύχθηκε στα τέλη του 19^{ου} αιώνα και διέπεται από ένα μεγάλο σύνολο γνώσεων που έχουν εξελιχθεί μετά από μελέτη και πρακτική εφαρμογή θεωριών, η εφαρμογή των οποίων βοηθά στη αποτελεσματική διοίκηση μιας επιχείρησης. Μελέτες για το επιστημονικό μάνατζμεντ ξεκίνησαν να πραγματοποιούνται στον εργασιακό τομέα με σημαντικότερους θεμελιωτές τους μηχανικούς Frederick Taylor, Henri Fayol και Max Weber οι οποίοι ανέπτυξαν τις πρώτες αναλυτικές θεωρίες για το μάνατζμεντ. Στη συνέχεια, ακολούθησε η εισαγωγή και καθιέρωση του ως μάθημα σε σημαντικά πανεπιστήμια της Αμερικής. Έκτοτε η μελέτη της διοίκησης, αναπτύχθηκε περαιτέρω αναπτύσσοντας ένα μεγάλο σύνολο θεωρητικών και πρακτικών γνώσεων.

Υπάρχουν αρκετοί ορισμοί για το μάνατζμεντ, οι οποίοι δεν παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές μεταξύ τους. Η διαφορά που τους χαρακτηρίζει είναι τα σημεία που επιλέγουν να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση. Ο ορισμός που δίνεται από τον Harold Koontz (2010), αναφέρει ότι: *"το μάνατζμεντ είναι η διαδικασία σχεδίασης και διατήρησης ενός περιβάλλοντος μέσα στο οποίο τα άτομα, τα οποία εργάζονται μαζί σε μια ομάδα, καταφέρνουν να πραγματοποιήσουν με επιτυχία τους επιλεγμένους στόχους της ομάδας"*. Ακόμα, αναφέρει ότι το μάνατζμεντ αφορά τον σχεδιασμό, την οργάνωση, την στελέχωση, την ηγεσία και τον έλεγχο μιας επιχείρησης οποιασδήποτε μορφής ή μεγέθους, έχοντας ένα κοινό στόχο: την δημιουργία πλεονάσματος. Σε όλους τους οργανισμούς εφαρμόζεται μάνατζμεντ. Οργανισμός ορίζεται μια ομάδα ανθρώπων που συνεργάζονται με σκοπό την δημιουργία πλεονάσματος. Εάν πρόκειται για μη κερδοσκοπικό οργανισμό τότε πλεόνασμα μπορεί να χαρακτηριστεί η κάλυψη κάποιας ανάγκης ενώ αν πρόκειται για οικονομική επιχείρηση, πλεόνασμα είναι το κέρδος. (Koontz 2010: 3).

Ένας άλλος ορισμός αναφέρει ότι μάνατζμεντ είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η στελέχωση, η διεύθυνση ή ηγεσία και ο έλεγχος των ανθρώπινων και υλικών πόρων μιας επιχείρησης με σκοπό την αποτελεσματική και αποδοτική επίτευξη των στόχων της με απώτερο σκοπό την μεγιστοποίηση του οφέλους της. Με άλλα λόγια όσοι ασκούν την επιστήμη του μάνατζμεντ θα πρέπει να επιδιώκουν να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη και να ελαχιστοποιούν τις αντίστοιχες δαπάνες (Μιχιώτης 2010: 17).

Επομένως, η διοικητική λειτουργία έχει στόχο τη δημιουργία του κατάλληλου εσωτερικού εργασιακού περιβάλλοντος -έχοντας βέβαια πάντα επίγνωση των εξωτερικών κοινωνικών, οικονομικών, πολιτικών και τεχνολογικών παραγόντων που μπορούν με τη σειρά τους να επηρεάσουν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης- έτσι ώστε να ικανοποιηθούν με επιτυχία οι στόχοι και οι επιθυμίες της. Οι μάνατζερ κάθε επιχείρησης καλούνται συνεχώς να μεθοδεύσουν τα ζητήματα που μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια λειτουργίας ενός οργανισμού σε όλη τους την έκταση, όπως και να αξιοποιήσουν όλα τα μέσα που διαθέτουν για την αποδοτική και αποτελεσματική πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης αλλά και των στόχων των ατόμων που εργάζονται σε αυτή.

Αρκετοί είναι αυτοί που θεωρούν ότι το μάνατζμεντ είναι όχι μόνο επιστήμη αλλά και τέχνη (Dobson 1999, Mintzberg 2004, Adler 2006). Μπορεί η επιστήμη του μάνατζμεντ να αποτελείται από ένα σύνολο διοικητικών αρχών, αξιών και τεχνικών εννοιών η γνώση των οποίων είναι απαραίτητη αλλά ο τρόπος που αυτές θα εφαρμοστούν σε πραγματικές, καθημερινές, εργασιακές συνθήκες μπορεί να χαρακτηριστεί ως τέχνη. Σύμφωνα με τον Mintzberg, το μάνατζμεντ δεν είναι επιστήμη. Η επιστήμη πραγματεύεται με την ανάπτυξη τεχνογνωσίας μέσω της έρευνας. Αυτό όμως δεν είναι ο σκοπός του μάνατζμεντ. Παρόλο που, οι μάνατζερ καλούνται να εφαρμόσουν όλες τις διαθέσιμες γνώσεις της επιστήμης, το μάνατζμεντ είναι περισσότερο τέχνη που βασίζεται στην διορατικότητα, στο όραμα και την διαίσθηση (Mintzberg 2004: 10). Ακόμα αναφέρει ότι το μάνατζμεντ είναι δεξιότητα (craft), η οποία μαθαίνεται από την εμπειρία. Ο συνδυασμός της δεξιότητας, της τέχνης και της επιστήμης αποτελούν στοιχεία για την αποτελεσματική πρακτική μάνατζμεντ.

5.2 Οι βασικές λειτουργίες του Μάνατζμεντ

Η συμβολή του μάνατζμεντ στην επιτυχία μιας επιχείρησης, ανεξαρτήτου μεγέθους και είδους, είναι καθοριστική καθώς η άσκηση αποτελεσματικού μάνατζμεντ θα επιτρέψει στην επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της. Αυτός είναι και ο ουσιαστικός ρόλος του μάνατζμεντ, η αποτελεσματική εκτέλεση όλων των διαδικασιών που απαιτούνται για να πραγματοποιηθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί (Witzel 2004: 6).

Οι λειτουργίες του μάνατζμεντ χωρίζονται σε πέντε βασικές κατηγορίες οι οποίες είναι: προγραμματισμός, οργάνωση, στελέχωση, ηγεσία και έλεγχος. Στην πραγματικότητα οι

λειτουργίες αυτές αλληλεπιδρούν και αλληλοεξαρτώνται ιδιαίτερα. Οι λειτουργίες του προγραμματισμού και ελέγχου έχουν άμεση σύνδεση καθώς τα μεγέθη σύγκρισης που χρησιμοποιούνται στην διαδικασία του ελέγχου απορρέουν από τον προγραμματισμό. Αντιστρόφως, για να είναι ρεαλιστικός ο προγραμματισμός πρέπει να επεξεργάζεται τα αποτελέσματα του ελέγχου. Παρόμοια αλληλεπίδραση παρατηρείται στις λειτουργίες της οργάνωσης και προγραμματισμού. Από τη λειτουργία του προγραμματισμού προκύπτουν οι στόχοι, όπου η επιδίωξη της κατάκτησης τους θα ορίσουν την οργάνωση και την στελέχωση μιας επιχείρησης. Ωστόσο οι στόχοι θα πρέπει να προσαρμόζονται στα όρια ευθυνών που καθορίζει η οργάνωση. Ακόμα, αν στο πλαίσιο του προγραμματισμού αλλάξουν οι στόχοι που είχαν αρχικά οριστεί θα πρέπει και η οργάνωση της επιχείρησης να προσαρμοστεί αναλόγως.

5.2.1 Προγραμματισμός (Planning)

Προγραμματισμός ή αλλιώς σχεδιασμός (όρος που χρησιμοποιείται ως συνώνυμος) είναι η λειτουργία της επιλογής των αντικειμενικών στόχων ενός οργανισμού, των δράσεων και των διαδικασιών που πρέπει να εφαρμοστούν για την επίτευξη τους. Η λήψη αποφάσεων αποτελεί κομμάτι του προγραμματισμού και είναι απαραίτητη για την επιλογή των μελλοντικών ή άμεσα εφαρμόσιμων σχεδίων δράσης ανάμεσα από όλων των εναλλακτικών λύσεων. Δεν μπορεί να υπάρξει πραγματικό σχέδιο εάν δεν έχει προηγηθεί μια απόφαση. Η λήψη αποφάσεων αποτελεί το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό στην δουλειά ενός μάνατζερ, ο οποίος καλείται καθημερινά να λάβει αποφάσεις που αφορούν όλες τις λειτουργίες του οργανισμού. Πριν ληφθεί μια απόφαση, είναι απαραίτητη η διεξαγωγή αναλύσεων του εξωτερικού αλλά εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης για να διασαφηνιστούν τα δυνατά και αδύναμα στοιχεία της καθώς και τυχόν ευκαιρίες ή πιθανές απειλές.

Τα σχέδια μπορεί να ποικίλλουν και να αφορούν τους συνολικούς σκοπούς και στόχους μιας επιχείρησης ή ακόμα και τις λεπτομερείς δράσεις που πρέπει να εφαρμοστούν. Σε σχέση με τον χρόνο υλοποίησης τους τα σχέδια μπορεί να είναι βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Η στρατηγική που θα επιλέξει η επιχείρηση για την εκπλήρωση των στόχων της- οι οποίοι θα πρέπει να είναι ξεκάθαροι, ρεαλιστικοί, συνεπείς και κατανοητοί από όλους τους εργαζόμενους- αποτελεί ένα είδος σχεδιασμού που ονομάζεται στρατηγικός σχεδιασμός. Είναι η λειτουργία ανάπτυξης στρατηγικών προγραμμάτων μέσω των οποίων θα επιτευχθούν οι στόχοι και το όραμα της.

Όλες οι λειτουργίες του μάνατζμεντ θα πρέπει αρχικά να σχεδιαστούν προτού εφαρμοστούν. Για τον λόγο αυτό η λειτουργία του προγραμματισμού είναι τόσο σημαντική.

5.2.2 Οργάνωση (Organizing)

Η δεύτερη βασική λειτουργία του μάνατζερ είναι η οργάνωση. Οργάνωση είναι η διάρθρωση και δομή των διαθέσιμων πόρων και δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης με σκοπό την αποδοτική και αποτελεσματική ικανοποίηση των στόχων της. Είναι η διαδικασία όπου κατανέμονται τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις των υπαλλήλων ενός οργανισμού, ορίζοντας έτσι τις αρμοδιότητες, τα όρια ευθύνης και εξουσίας τους όπως επίσης τις σχέσεις εμπιστοσύνης του καθένα μέσα στην επίσημη οργανωτική δομή (Medina 2006: 87).

Η επίσημη οργανωτική δομή αποτελεί ένα απαραίτητο εργαλείο του μάνατζμεντ καθώς έτσι διασφαλίζεται ότι όλες οι εργασίες που απαιτούνται για την πραγματοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί, έχουν ανατεθεί σε ανθρώπους που μπορούν να την εκτελέσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Ο σκοπός της οργανωτικής δομής είναι η δημιουργία ενός όσο το δυνατόν καλύτερου περιβάλλοντος εργασίας, όπου οι άνθρωποι που εργάζονται σε αυτό μπορούν να αποδώσουν τα μέγιστα των δυνατοτήτων τους.

Σε όλες τις μορφές επιχειρηματικής δραστηριότητας υπάρχουν δυο μορφές οργάνωσης: η τυπική και η άτυπη οργάνωση. Τυπική ορίζεται η επίσημη διάρθρωση και λειτουργία του οργανισμού όπως αυτή προκύπτει από την ιεραρχική δομή της και παρουσιάζεται στο οργανόγραμμα της. Η άτυπη οργάνωση είναι οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των ατόμων του οργανισμού, οι οποίες δεν σχεδιάστηκαν ούτε επιδιώχθηκαν συνειδητά και δεν ακολουθούν την ιεραρχική εξουσία. Είναι γεγονός ότι η άτυπη οργάνωση επηρεάζει σημαντικά την τυπική καθώς οι σχέσεις που δημιουργούνται μπορούν έμμεσα να βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ένας ευφυής μάνατζερ θα πρέπει να έχει την ικανότητα να αναγνωρίσει και χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά την άτυπη οργάνωση έτσι ώστε να συμπληρώσει με αυτή, την απόδοση της τυπικής οργανωτικής δομής του οργανισμού.

Παρόλο που η οργανωτική δομή ορίζει τα καθήκοντα και τις ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν, οι ρόλοι των ανθρώπων που θα αναλάβουν να τις διεκπεραιώσουν

θα πρέπει να σχεδιαστούν με τρόπο ανάλογο των δυνατοτήτων τους. Η σχεδίαση μιας αποτελεσματικής οργανωτικής δομής δεν είναι κάτι εύκολο. Πολλά είναι τα προβλήματα που έχουν παρουσιαστεί στην προσπάθεια επιχειρήσεων να προσαρμόσουν τις δομές τους σε καταστάσεις που αφορούσαν τόσο τον καθορισμό της εργασίας που έπρεπε να γίνει όσο και την ανεύρεση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, ικανού να την εκτελέσει (Koontz 2010: 24).

5.2.3 Στελέχωση (Staffing)

Η λειτουργία της στελέχωσης αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα καθήκοντα της διοίκησης. Συγκεκριμένα σε πολλές επιχειρήσεις που απασχολούν μεγάλο αριθμό υπαλλήλων, υπάρχει ξεχωριστό τμήμα που ασχολείται αποκλειστικά με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, αφορά την εύρεση, εκπαίδευση, εκτίμηση και αξιολόγηση των υπαλλήλων ενός οργανισμού. Αποτελεί σημαντικό κομμάτι του μάνατζμεντ καθώς το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο βασικός συντελεστής για την εκπλήρωση των στόχων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Η διαδικασία που απαιτείται για την κάλυψη μιας θέσης εργασίας, είτε αυτή έχει σχεδιαστεί είτε προέκυψε από την αποχώρηση κάποιου υπαλλήλου, ονομάζεται στελέχωση. Ο προγραμματισμός μελλοντικών αναγκών ανθρώπινου δυναμικού, η ανάλυση της θέσης εργασίας, η προσέλκυση για εξεύρεση καινούργιου προσωπικού, η διαλογή και επιλογή τους καθώς και η εκπαίδευση τους είναι τα κύρια αντικείμενα της στελέχωσης (Dessler & Phillips 2007). Ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης κάθε μάνατζερ θα κληθεί κάποια στιγμή να λάβει αποφάσεις που αφορούν την στελέχωση της επιχείρησης όπου εργάζεται καθώς η πρόσληψη ικανών ατόμων αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για επιτυχημένο μάνατζμεντ. Η σημασία της στελέχωσης γίνεται κατανοητή αν αναλογιστεί κανείς ότι ακόμα και αν υπάρχει ο καλύτερος προγραμματισμός στην καλύτερη οικονομική μονάδα, δεν μπορούν να αποφέρουν κανένα αποτέλεσμα εάν δεν υπάρχουν τα κατάλληλα άτομα.

5.2.4 Ηγεσία (Leading)

Ως ηγεσία θεωρείται η ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει με τις ενέργειες του τους ομοβάθμιους ή υφισταμένους του, ώστε να εκπληρωθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι στόχοι ενός οργανισμού. Είναι μια διαδικασία κοινωνικής αλληλεπίδρασης όπου η ικανότητα του ηγέτη να επηρεάσει την συμπεριφορά των υφισταμένων του

μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την επίδοσή τους (Humphrey 2002, Pirola-Merlo et al. 2002). Αν και η ηγεσία αποτελεί θεωρητικά κομμάτι των βασικών λειτουργιών του μάνατζμεντ, υπάρχουν μελέτες που εκτιμούν ότι το μάνατζμεντ και η ηγεσία είναι δύο ξεχωριστά συστήματα δράσης τα οποία όμως είναι αλληλοεξαρτώμενα. Συγκεκριμένα, ο καθηγητής της οικονομικής σχολής του Πανεπιστημίου του Harvard John Kotter (2001), αναφέρει ότι τόσο το μάνατζμεντ όσο και η ικανότητα της ηγεσίας είναι εξίσου απαραίτητα για την επιτυχία ενός οργανισμού που δραστηριοποιείται σε ένα όλο και πιο σύνθετο και ευμετάβλητο περιβάλλον εργασίας. Η ηγεσία λειτουργεί συμπληρωματικά στο μάνατζμεντ και δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να το αντικαταστήσει. Ακόμα, αναφέρει ότι το μάνατζμεντ αφορά τη διαχείριση της πολυπλοκότητας που χαρακτηρίζει τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Με την εφαρμογή αποτελεσματικού μάνατζμεντ διασφαλίζεται η τάξη και η οργάνωση, η ορθή κοστολόγηση, ο προγραμματισμός της στελέχωσης, η επίλυση προβλημάτων και ο έλεγχος. Οι επιχειρήσεις δίνουν στους μάνατζερ τη νόμιμη εξουσία για να ηγηθούν χωρίς αυτό να σημαίνει ότι μπορούν να ηγηθούν αποτελεσματικά. Είναι απαραίτητη ισχυρή ηγεσία σε συνδυασμό με ισχυρό μάνατζμεντ για βέλτιστη αποτελεσματικότητα.

Η ηγεσία έχει να κάνει με την καθοδήγηση ενός οργανισμού σε εποικοδομητικές αλλαγές δημιουργώντας αρχικά ένα μελλοντικό όραμα, αναπτύσσοντας παράλληλα στρατηγικές που θα οδηγήσουν την επιχείρηση στην κατάκτηση του. Η κατάκτηση ενός οράματος με αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας έχει να κάνει με την παρακίνηση και την ικανότητα να εμπνέεις τους άλλους να σε ακολουθήσουν, παρά τα εμπόδια και τις δυσκολίες, ικανοποιώντας τις βασικές τους ανάγκες, αξίες και συναισθήματα.

Ηγέτης είναι το άτομο, οποιοδήποτε άτομο το οποίο δεν είναι απαραίτητο να βρίσκεται στην κορυφή μιας επιχείρησης -έχει να κάνει με όλους τους ανθρώπους που εργάζονται σε αυτή- που μπορεί να επηρεάσει τις σκέψεις, τα συναισθήματα, τις στάσεις και συμπεριφορές μιας ομάδας με τέτοιο τρόπο ώστε με προθυμία και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό, έχοντας ως επιθυμία την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της ομάδας, οι οποίοι απορρέουν από τη φιλοδοξία των ατόμων και της ομάδας τόσο για την προσωπική όσο και για τη συνολική επιτυχία.

5.2.5 Έλεγχος (Controlling)

Έλεγχος είναι η λειτουργία του μάνατζμεντ με την οποία μπορεί να μετρηθεί και να διορθωθεί τόσο η ατομική απόδοση όσο και η συνολική απόδοση ενός οργανισμού, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί ότι οι ενέργειες και οι πράξεις που λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό ακολουθούν τον αρχικό προγραμματισμό (Koontz 2010: 25). Η διαδικασία του ελέγχου περιλαμβάνει τη μέτρηση των αποτελεσμάτων, τη σύγκριση τους με τον αρχικό προγραμματισμό και την αξιολόγηση τους με σκοπό την ανεύρεση σημαντικών αποκλίσεων που στη συνέχεια απαιτούν διορθωτική δράση. Μέσω του ελέγχου διασφαλίζεται η πραγματοποίηση των στόχων μιας επιχείρησης.

Οι περισσότεροι έλεγχοι που πραγματοποιούνται στις επιχειρήσεις έχουν να κάνουν με την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, την ανάλυση δεικτών αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας καθώς επίσης ερευνούν την πιθανή ύπαρξη προβλημάτων επικοινωνίας και συνεργασίας. Κάθε μάνατζερ θα πρέπει να ελέγχει συνεχώς ότι οι αρμοδιότητες που έχει αναθέσει εκτελούνται αποτελεσματικά έτσι ώστε να είναι σε θέση να γνωρίζει την πορεία των εργασιών αλλά και να έχει τη δυνατότητα να προβεί σε έγκαιρες διορθωτικές κινήσεις.

5.3 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Μάνατζμεντ

Η επιστήμες της διοίκησης και οικονομίας αντιλήφθηκαν ότι πέρα από θέματα που αφορούσαν την οργάνωση μιας επιχείρησης, ο ανθρώπινος παράγοντας και ο τρόπος χειρισμού του ήταν αυτό που θα οδηγούσε στην αύξηση της παραγωγικότητας και στην επίτευξη κέρδους. Ένας από τους βασικότερους παράγοντες, ικανός να επηρεάσει το επίπεδο της οικονομικής ανάπτυξης ενός οργανισμού είναι η απόδοση των εργαζομένων του. Αυτή η αντίληψη οδήγησε στην ανάπτυξη θεωριών που ερμηνεύουν τη σχέση ικανοποίησης από την εργασία και την οικονομική απόδοση. Από τις αρχές της δεκαετίας του '30 μέχρι το τέλος της δεκαετίας του '50 κυριαρχούσε το σλόγκαν "*Ο ευτυχισμένος εργάτης είναι ένας παραγωγικός εργάτης*", στη διοικητική αντιμετώπιση των επιχειρήσεων και ουσιαστικά η φράση αυτή περιγράφει την προσέγγιση της θεωρίας των "Ανθρωπίνων Σχέσεων" (The Human Relation Approach) με κύριους εκπροσώπους τους E. Mayo, E. Jacques, C. Argyris και F. Herzberg, είχε ως βασική παραδοχή ότι το συγκριτικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης είναι ο άνθρωπος. Για τον λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις προσπαθούσαν να εφαρμόσουν μια πιο ανθρωπιστική προσέγγιση στις σχέσεις εργοδοσίας και εργαζομένων, θεωρώντας ότι η βελτίωση της

ικανοποίησης των εργαζομένων θα είχε ως αποτέλεσμα την βελτίωση της απόδοσης και παραγωγικότητας. Η εν λόγω θεωρία μπορεί να θεωρηθεί πρόδρομος της υιοθέτησης των αρχών που διέπουν την συναισθηματική νοημοσύνη στο μάνατζμεντ των επιχειρήσεων και οργανισμών.

Οι οργανισμοί έχουν πια αλλάξει, σχηματίζοντας μια πιο επίπεδη οργανωτική δομή προκειμένου να ανταποκριθούν σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον όπου οι μάνατζερ ενδυναμώνουν τους εργαζόμενους, δείχνοντας τους εμπιστοσύνη με την ανάθεση εργασιών που απαιτούν αυξημένη υπευθυνότητα. Απαιτείται ένας πιο δημοκρατικός τρόπος διοίκησης, όπου κυριαρχεί η διαφάνεια, η εμπιστοσύνη και η ευθύνη σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού (Hooper & Potter, 2011). Αρχισε, λοιπόν, να γίνεται κατανοητό ότι οι ακαδημαϊκές γνώσεις και η γνωστική νοημοσύνη, αν και είναι απαραίτητες για την απόκτηση και ικανοποιητικής εκτέλεσης μιας εργασίας δεν αρκούν για να οδηγήσουν σε υψηλή απόδοση. Επιπρόσθετα, κατέστη αντιληπτό ότι οι συναισθηματικές δεξιότητες και ευαισθησίες όχι μόνο δεν αποτελούν εμπόδιο αλλά μπορεί να οδηγήσουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης (Coetzee & Schaap, 2005).

Έγινε πια, περισσότερο αποδεκτό ότι τα συναισθήματα μπορεί να επιδρούν θετικά στη δουλειά, ότι η αρμονική συνεργασία αποτελεί βασικό κομμάτι για την επιτυχημένη διεκπεραίωση μιας εργασίας και ότι η λήψη αποφάσεων που γίνεται με συνεργατικό τρόπο μπορεί να επιφέρει σημαντικά αποτελέσματα και προσοδοφόρες λύσεις.

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμοί αντιλαμβάνονται την ανάγκη εφαρμογής μάνατζμεντ που λαμβάνει υπόψη τις αρχές της συναισθηματικής νοημοσύνης. Εδώ, θα πρέπει να αναφερθεί ότι ενώ υπάρχει μεγάλος αριθμός επιστημονικών και εμπειρικών ερευνών και άρθρων που συνδέουν θετικά την εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στον χώρο εργασίας (όπως έχει ήδη περιγραφεί στο προηγούμενο κεφάλαιο) και συγκεκριμένα πόσο μπορεί να συνεισφέρει στη υψηλή εργασιακή απόδοση και την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας, δεν υπάρχει επαρκής βιβλιογραφία που να συνδέει άμεσα την συναισθηματική νοημοσύνη με κάποιες από τις λειτουργίες του μάνατζμεντ όπως είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση και ο έλεγχος. Η ανάλυση που ακολουθεί, για τις συγκεκριμένες λειτουργίες, βασίζεται στην έρευνα που έχει προηγηθεί κατά την εκπόνηση της εργασίας και σε

αναφορές που συνδέουν έμμεσα την συναισθηματική νοημοσύνη με τις εκάστοτε λειτουργίες.

5.3.1 Προγραμματισμός και Συναισθηματική Νοημοσύνη

Όπως περιγράφηκε παραπάνω, ο προγραμματισμός αποτελεί την πρώτη βασική λειτουργία του μάνατζμεντ και αφορά την περιγραφή του οράματος στο οποίο προσδοκά να βρεθεί ένας οργανισμός, τον καθορισμό της αποστολής του, τον καθορισμό αντικειμενικών στόχων, τη λήψη αποφάσεων και την διαμόρφωση στρατηγικού σχεδιασμού έτσι ώστε να είναι σε θέση να γνωρίζει ποια είναι η παρούσα θέση του σε σχέση με τους ανταγωνιστές του, αλλά κυρίως να εκτιμήσει και να αποφασίσει πώς θα κινηθεί στο μέλλον, ποιές είναι η ευκαιρίες που θα πρέπει να εκμεταλλευτεί, ποιές απειλές θα πρέπει να αποφύγει, ποιές είναι οι δυνάμεις που πρέπει να ενισχύσει και ποιές είναι οι αδυναμίες που πρέπει να βελτιώσει. Έχοντας έτσι, τη δυνατότητα να προσδιοριστούν οι ενέργειες που θα πρέπει να λάβουν χώρα, οι οποίες ποικίλουν ανάλογα με τη φύση της επιχείρησης, αυτές μπορεί να είναι η αλλαγή ορισμένων διαδικασιών και λειτουργιών, η παραγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, ή ακόμα και η προσπάθεια εισόδου σε νέες αγορές. Μόνο με την εφαρμογή αποτελεσματικού σχεδιασμού, θα μπορέσει μια επιχείρηση να επιβιώσει αλλά και να παρουσιάσει κερδοφορία σε ένα περιβάλλον άκρως ανταγωνιστικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο.

Ο μάνατζερ λοιπόν, που καλείται να εφαρμόσει την διαδικασία του προγραμματισμού, θα πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνήσει αποτελεσματικά τις ιδέες, τους στόχους και τις προθέσεις του με τρόπο που θα προκαλέσει το ενδιαφέρον των υφισταμένων του, κάνοντας τους να νοιώσουν ότι είναι μέρος αυτού του σχεδίου. Η αποτελεσματική επικοινωνία του προγραμματισμού, η οποία απαντά στα ερωτήματα του "τι θα γίνει", "γιατί" και με "ποια μέσα", προϋποθέτει την ικανότητα χρήσης των συναισθημάτων με αποδοτικό τρόπο. Ο μάνατζερ με αυτή την ικανότητα, έχει αντίληψη των συναισθηματικών σημάτων τόσο του ίδιου όσο και των άλλων προκειμένου να εναρμονίσει το μήνυμα του στόχου ή του οράματος του με αυτά. Ακόμα, είναι αποτελεσματικός στην αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους του, ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία και είναι δεκτικός στο να συζητήσει για τυχόν διαφωνίες, αντιμετωπίζοντας τα δύσκολα θέματα με ευθύ και άμεσο τρόπο (Goleman 1998).

Η συναισθηματική ικανότητα της αυτοεπίγνωσης, η οποία είναι και ο πυρήνας όλων των μοντέλων της συναισθηματικής νοημοσύνης, αποτελεί μια δεξιότητα η οποία μπορεί να συντελέσει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η διάσταση της αυτοεπίγνωσης, εμπεριέχει την δεξιότητα της επίγνωσης των συναισθημάτων και της αυτοπεποίθησης. Η ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τα συναισθήματα του και να έχει επαφή με τη διαίσθηση του μπορούν να συμβάλουν στην επιλογή της καλύτερης, ανά περίπτωση, απόφασης. Επίσης, οι άνθρωποι με αυτοπεποίθηση είναι πιο αποτελεσματικοί καθώς μπορούν και παρουσιάζουν τον εαυτό τους με την απαραίτητα σιγουριά. Έχουν μια ιδιαίτερη παρουσία καθώς μπορούν να εμπνέουν εμπιστοσύνη και να παρακινούν τους άλλους. Ακόμα, είναι πρόθυμοι να ξεπεράσουν τα όρια για να πράξουν το σωστό-αυτό που πρέπει να γίνει και είναι διατεθειμένοι να λάβουν δύσκολες αποφάσεις ακόμα και σε καταστάσεις αβεβαιότητας ή έντονης πίεσης (Cherniss & Adler 2000). Δύσκολες, χαρακτηρίζονται οι αποφάσεις που ίσως δεν είναι αποδεκτές από όλους ή αποφάσεις που θα επιφέρουν αλλαγές. Σαφώς η διαδικασία λήψης αποφάσεων δεν μπορεί να βασιστεί αποκλειστικά στην συναισθηματική νοημοσύνη του μάνατζερ. Είναι απαραίτητη η συλλογή όλων των στοιχείων καθώς και η χρήση όλων των διαθέσιμων εργαλείων ανάλυσης. Παρόλα αυτά, η τελική απόφαση δεν μπορεί να παρθεί με γνώμονα αποκλειστικά τα αριθμητικά δεδομένα αλλά σε συνδυασμό με την αποτελεσματική χρήση των συναισθημάτων (Ehringer 1998: 52-53).

Σύμφωνα με έρευνα του Abraham Carmeli (2003), για τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την εργασιακή συμπεριφορά, *"η χρήση των συναισθημάτων με εποικοδομητικό τρόπο, μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία πολλαπλών μελλοντικών σχεδίων (ευέλικτος σχεδιασμός), να βελτιώσει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων εξαιτίας της καλύτερης κατανόησης των συναισθηματικών αντιδράσεων των ατόμων (δημιουργική σκέψη), να διευκολύνει γνωστικές διαδικασίες όπως η δημιουργικότητα και η ακρίβεια και τέλος να ενισχύσει την επιμονή όσον αφορά την επίτευξη δύσκολων εργασιών (παρακίνηση συναισθημάτων)."* Όλα τα παραπάνω αποτελούν πολύτιμα στοιχεία κατά την κρίσιμη διαδικασία του προγραμματισμού.

Η επίγνωση των συναισθημάτων βοηθά ακόμα, στην εναρμόνιση των αξιών και της ηθικής ενός ατόμου με τις πράξεις του (Cherniss & Adler 2000:14). Μπορούμε να αναλογιστούμε, τη σπουδαιότητα του σχεδιασμού έργων τα οποία είναι σύμφωνα με τις

αρχές και τις ηθικές αξίες τόσο του ατόμου που τις προγραμματίζει όσο και των ατόμων που καλούνται να τις εκτελέσουν. Τα άτομα που έχουν την τύχη να συμμετέχουν σε ένα έργο που αντανακλά τις αξίες τους, είναι δεδομένο ότι θα πιστέψουν σε αυτό, θα καταβάλλουν έντονη προσπάθεια και ζήλο έτσι ώστε αυτό να ολοκληρωθεί με επιτυχία.

Η διαχείριση του άγχους, στοιχείο του αυτοελέγχου, συμβάλει επίσης στην διαδικασία του προγραμματισμού. Είναι γνωστό ότι το έντονο στρες μπορεί να επιφέρει ποικίλα ψυχοσωματικά προβλήματα και εκτός των άλλων να επηρεάσει την συγκέντρωση μας καθώς και την εργασιακή μας απόδοση. Τα άτομα που μπορούν να διαχειριστούν με επιτυχία το συναίσθημα του άγχους, διατηρούν την απαραίτητη ηρεμία και καθαρότητα σκέψης που απαιτείται κατά τη διάρκεια καθορισμού στόχων ή λήψεων αποφάσεων.

Η ικανότητα προσαρμογής είναι ικανότητα που θα μπορούσε να εφαρμοστεί στη λειτουργία του προγραμματισμού. Στις μέρες μας, οι επιχειρήσεις καλούνται να λειτουργήσουν σε ένα ασταθές πολιτικοοικονομικό περιβάλλον που αλλάζει συνεχώς και να προσαρμοστούν σε νέες συνθήκες. Η αντίληψη και η ευελιξία στον χειρισμό των αλλαγών είναι απαραίτητα στοιχεία τόσο κατά τη διάρκεια καθορισμού νέων αντικειμενικών στόχων όσο και στην αναγνώριση ευκαιριών ή απειλών και σαφώς στην διαμόρφωση ανάλογων διαδικασιών.

Η πρωτοβουλία και η καινοτομία, είναι κομμάτια του παζλ της συναισθηματικής νοημοσύνης τα οποία μπορούν να εφαρμοστούν στον προγραμματισμό ως λειτουργία του μάνατζμεντ. Η πράξη της καινοτομίας είναι γνωστική και ταυτόχρονα συναισθηματική. Το έχει κανείς μια δημιουργική ενόραση αποτελεί γνωστική πράξη· για να την ακολουθήσει, απαιτούνται συναισθηματικές ικανότητες όπως η αυτοπεποίθηση, η πρωτοβουλία, η επιμονή και η ικανότητα της πειθούς (Goleman 1998: 153). Η αναζήτηση καινοτόμων ιδεών από όλες τις διαθέσιμες πηγές πληροφοριών (αυτό προϋποθέτει ότι κάποιος αισθάνεται άνετα και είναι ανοικτός σε νέες πληροφορίες), μπορεί να οδηγήσει στην υιοθέτηση νέων προοπτικών στον τρόπο σκέψης ενός μάνατζερ. Αυτό αυτομάτως οδηγεί στην επιδίωξη πρωτοποριακών στόχων τα οποία προφανώς απαιτούν την ανάλογη διαμόρφωση στρατηγικών για τη επίτευξη τους. Οι μάνατζερ με αυτή την ικανότητα, είναι σε ετοιμότητα για δράση μόλις εμφανιστεί κάποια ευκαιρία, είναι αισιόδοξοι και επιμένουν να κυνηγούν τους στόχους που θέτουν

πάρα τα όποια προβλήματα που πιθανόν συναντήσουν (Goleman 1998, Mayer et al. 2004, Scott-Ladd & Chan 2004).

Η ενσυναίσθηση συνδέεται άμεσα με την καινοτομία (Leonard & Rayport 1997). Η ικανότητα να διαβάζει κανείς σωστά τις ανάγκες των πελατών του και να σχεδιάζει καινούργια προϊόντα ή υπηρεσίες για αυτούς είναι ιδιαίτερα σημαντική. Διευθυντές εταιριών έρευνας και ανάπτυξης, οι οποίοι καλούνται αρχικά να ανακαλύπτουν τις πιθανές ανάγκες της αγοράς και στη συνέχεια να δημιουργούν νέα προϊόντα διαθέτοντας την ικανότητα της ενσυναίσθησης μπορούν να αντιληφθούν τις επιθυμίες των πελατών τους και να τις πραγματοποιήσουν με μεγαλύτερη ευκολία. Η ενσυναίσθηση σε συνδυασμό με την διάθεση της εταιρίας για αλλαγή μπορούν να οδηγήσουν την καινοτομία.

Τέλος, ο αισιόδοξος τρόπος σκέψης μπορεί να συμβάλει στον αποτελεσματικό σχεδιασμό. Το να γνωρίζει κανείς τα βήματα που απαιτούνται για την επίτευξη του στόχου αλλά και να διαθέτει την θετική ενέργεια για να τα πραγματοποιήσει αποτελεί βασική κινητήρια δύναμη. Ένας θετικός τρόπος σκέψης μπορεί να αποδώσει καλύτερα αποτελέσματα στον τρόπο που σχεδιάζουμε μελλοντικές κινήσεις αλλά και στον τρόπο που αντιμετωπίζουμε εμπόδια ή αποτυχίες.

5.3.2 Οργάνωση και Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η λειτουργία της οργάνωσης έχει να κάνει με τον προσδιορισμό του πώς οι άνθρωποι και οι υπόλοιποι υλικοί πόροι της επιχείρησης πρέπει να αξιοποιηθούν, για να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί στη διαδικασία του προγραμματισμού. Η αποτελεσματική χρήση δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να συνεισφέρουν σημαντικά σε κάποιες από τις επιμέρους λειτουργίες της οργάνωσης.

Πρωταρχικό μέλημα της οργάνωσης, είναι η διατύπωση των στόχων και σκοπών που θα πρέπει να εκπληρωθούν καθώς και η διαμόρφωση των σχεδίων και των μέσων που είναι απαραίτητα για την πραγματοποίησή τους. Γίνεται δηλαδή η λεπτομερής ταυτοποίηση, ταξινόμηση και περιγραφή του πώς θα οργανωθούν όλοι οι διαθέσιμοι πόροι της επιχείρησης και ποιες είναι οι απαραίτητες δραστηριότητες που πρέπει να εφαρμοστούν. Η ικανότητα της επικοινωνίας, η οποία ανήκει στις κοινωνικές

δεξιότητες (Goleman 1998), παίζει σημαντικό ρόλο στη λειτουργία της οργάνωσης. Τα άτομα με την αυτή την ικανότητα είναι ανοικτά στην επικοινωνία καθώς επίσης είναι ικανά να στείλουν πειστικά μηνύματα. Ο τρόπος που ένας μάνατζερ θα επικοινωνήσει τις απαιτούμενες διαδικασίες που πρέπει να πραγματοποιηθούν, όπως για παράδειγμα τον σχηματισμό νέου τμήματος απαραίτητου για την εκτέλεση κάποιου έργου που έχει αναλάβει η επιχείρηση ή την διάσπαση- τμηματοποίηση ενός ήδη υπάρχοντος σε άλλα μικρότερα (άρα και την πιθανή εσωτερική μετακίνηση υπαλλήλων), έχει ιδιαίτερη σημασία. Θα πρέπει να είναι αποτελεσματικός στην αλληλεπίδραση με τους υφισταμένους ή ακόμα και με την ανώτερη διοίκηση, αντιλαμβανόμενος τα συναισθηματικά σήματα προκειμένου να εναρμονίσει το μήνυμα του με αυτά. Επιπροσθέτως, θα πρέπει να ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία και να είναι δεκτικός τόσο στα άσχημα όσο και στα καλά νέα (Goleman 1998: 254).

Απαραίτητη, στο κομμάτι της οργάνωσης, είναι και η ικανότητα της αυτοπεποίθησης καθώς ένας μάνατζερ θα πρέπει να είναι σίγουρος για την αξία, την κρίση και τις ικανότητες του να οργανώσει και να εφαρμόσει όλες τις απαραίτητες διαδικασίες για την επίτευξη του εκάστοτε στόχου. Η ικανότητα της αυτοπεποίθησης στηρίζει επίσης, την προσαρμοστικότητα η οποία απαιτείται στον χειρισμό των αλλαγών αλλά και την έγκαιρη αναγνώριση της αναγκαιότητάς τους. Αν υπάρχει κάποια ικανότητα την οποία απαιτεί η σημερινή εποχή, αυτή είναι η προσαρμοστικότητα. Καθώς αλλάζει συνεχώς η οικονομική, και όχι μόνο πραγματικότητα είναι φυσικό επακόλουθο να πραγματοποιηθούν οργανωτικές αλλαγές έτσι ώστε η εκάστοτε επιχείρηση να ανταπεξέλθει στα νέα δεδομένα. Διοικητικά στελέχη, που διαθέτουν την συναισθηματική ικανότητα της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας, μπορούν και διατηρούν την ψυχραιμία τους, διαχειριζόμενοι αποτελεσματικά το άγχος που μπορεί να φέρει το καινούργιο ή το απροσδόκητο και έτσι να προβούν σε απαραίτητες και αποτελεσματικές αλλαγές στην οργάνωση.

Το κυριότερο και θεμελιώδες στοιχείο σε κάθε οργανωτική δομή, είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Έτσι λοιπόν, θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη τόσο οι δυνάμεις όσο και οι αδυναμίες των ανθρώπων που εργάζονται στην επιχείρηση κατά τη διάρκεια σχηματισμού των τμημάτων εργασίας. Η κοινωνική νοημοσύνη είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επιτυχία σε ένα περιβάλλον όπου η εργασία εκτελείται σε ομάδες. Η συνεργασία και η αρμονία είναι απαραίτητες για την δημιουργία ενός περιβάλλοντος

εργασίας όπου ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να αποδώσει το μέγιστο των δυνατοτήτων του. Μελέτη των Kornacki και Caruso (2007), αναφέρει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται άμεσα με την επίδοση που σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα της ομάδας και την επικοινωνία που υπάρχει σε αυτή. Η εξισορρόπηση της εστίασης στην εργασία με τις διαπροσωπικές και άτυπες σχέσεις του κοινωνικού δικτύου ενός οργανισμού είναι ιδιαίτερα σημαντική για την ομαλή συνεργασία και την επίτευξη των κοινών στόχων.

Υπάρχει πλήθος ερευνών που αποδεικνύουν ότι η συνεργασία αποτελεί θεμελιώδης διεργασία για την αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας (Ancona & Cadwell 1992, Campion, Medsker & Higgs 1993, Druskat & Pescosolido 2002). Η καλλιέργεια πνεύματος συνεργασίας στην ομάδα ξεκινά από την διοίκηση και οργάνωση ενός οργανισμού. Η ικανότητα να εμπνέει κανείς όλα τα μέλη μιας ομάδας να δείχνουν εμπιστοσύνη στους συναδέλφους της ομάδας, στον οργανισμό ή στους προϊσταμένους τους καθώς επίσης να έχουν έντονο το συναίσθημα της δέσμευσης και αφοσίωσης στην εργασία τους βρίσκεται στον πυρήνα της δημιουργίας ομάδων. Ένα αρμονικό περιβάλλον εργασίας συντελεί σημαντικά στην ικανοποίηση των εργαζομένων καθώς και στην υψηλή απόδοση. Έρευνα των Frye, Bennett and Caldwell (2006) παρουσιάζει την θετική επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον ομάδων καθώς και στον τρόπο που σχετίζεται με την εμπιστοσύνη που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι καθώς και με την εργασιακή ικανοποίηση.

Γνωρίζοντας πως τα συναισθήματα μπορούν να επηρεάσουν την συμπεριφορά μιας ομάδας, μπορεί κάποιος να κατανοήσει και να προβλέψει τη συμπεριφορά της (Cherniss 2001: 135). Η γνώση αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην οργάνωση των τμημάτων αλλά και στον καθορισμό κριτηρίων απόδοσης, ευθυνών και αρμοδιοτήτων. Η ανάθεση αρμοδιοτήτων, ευθυνών και εξουσίας (delegation), η οποία είναι απαραίτητη στη λειτουργία της οργάνωσης προϋποθέτει συναισθηματικές ικανότητες για να είναι αποτελεσματική. Ικανότητες όπως είναι η ενθάρρυνση της ανοικτής και διαρκούς επικοινωνίας καθώς και η δεκτικότητα στο να επιτρέπει ένας μάνατζερ ή στέλεχος της διοίκησης σε όλα τα μέλη της ομάδας να εκφράσουν τις ιδέες ή τις ενστάσεις τους καθώς και τη συμμετοχή τους στην διαδικασία οργάνωσης συμβάλλουν στην αποδοτική ανάθεση. Ακόμα, είναι σημαντική η επίδειξη εμπιστοσύνης στις ικανότητες των υφισταμένων όσο αφορά τη διαχείριση της εξουσίας που τους δίνεται αλλά και στην

επιτυχημένη εκπλήρωση του έργου που έχουν αναλάβει όπως και η διάθεση ανεκτικότητας σε πιθανά λάθη. Ο βαθμός ανάθεσης των αρμοδιοτήτων θα πρέπει να είναι ανάλογος με τις δυνατότητες, τις γνώσεις και την εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων έτσι ώστε να είναι σε θέση να τις διαχειριστούν εποικοδομητικά. Επομένως ένας μάνατζερ θα πρέπει να διαθέτει δεξιότητες της επικοινωνίας, της ενσυναίσθησης, της αυτοπεποίθησης, της κατανόησης των άλλων, της ενίσχυσης της ανάπτυξης των άλλων όπως και την ικανότητα να γνωρίζει την κατάσταση του οργανισμού με την έννοια της αντίληψης των αναγκών των τμημάτων μέσα στην εταιρεία και της δημιουργικής αξιοποίησης των πόρων που έχει να προσφέρει ο οργανισμός.

5.3.3 Στελέχωση και Συναισθηματική Νοημοσύνη

Σύμφωνα με τους Appleby και Mavin (2000), η ανθρώπινη ικανότητα και η δέσμευση είναι τα χαρακτηριστικά μέσα από τα οποία ξεχωρίζουν οι επιτυχημένοι οργανισμοί από τους υπόλοιπους (Appleby & Mavin 2000: 555). Ακόμα αναφέρουν, ότι οι άνθρωποι και ο τρόπος με τον οποίο διοικούνται και αναπτύσσονται είναι η μοναδική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Άλλα πλεονεκτήματα όπως είναι η τεχνολογία, τα συστήματα πληροφορικής ή η παγκόσμια εμβέλεια μπορούν να αντιγραφούν αλλά και να εκτελεστούν με μεγαλύτερη επιτυχία από ανταγωνιστές. Η κίνηση που θα διαφοροποιήσει την επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης από τις υπόλοιπες είναι η προαγωγή νέων ιδεών και η καινοτομία μέσω από την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της. Η στελέχωση, η οποία ανήκει στο σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, στοχεύει στην επιλογή και ανάπτυξη των ανθρώπων των οποίων οι γνώσεις και δεξιότητες ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της επιχείρησης και μπορούν να αποτελέσουν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Η διαδικασία επιλογής προσωπικού αποτελεί πρόκληση για κάθε επιχείρηση καθώς είναι η βάση πάνω στην οποία στηρίζονται όλες οι υπόλοιπες λειτουργίες του μάνατζμεντ. Όπως είναι κατανοητό, το προσωπικό της επιχείρησης είναι αυτό που θα εφαρμόσει τις αποφάσεις που έχουν ληφθεί στις λειτουργίες του προγραμματισμού και της οργάνωσης.

Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να συμβάλει στην διαδικασία επιλογής του προσωπικού με ποικίλους τρόπους. Αρχικά, όπως έχει περιγραφεί παραπάνω, υπάρχει άμεση σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την υψηλή επίδοση στην εργασία

καθώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ως δείκτης πρόβλεψης της απόδοσης. Κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού είναι σύνηθες να δίνεται προσοχή στις πληροφορίες που αναφέρονται στο βιογραφικό του υποψηφίου, οι οποίες περιγράφουν την εκπαίδευση, τις δεξιότητες και την προϋπηρεσία του. Οι συναισθηματικές δεξιότητες αν και είναι πιο δύσκολο να εντοπιστούν, αποτελούν το στοιχείο που διαφοροποιεί τους ανθρώπους που αποδίδουν τυπικά από αυτούς που παρουσιάζουν ιδιαίτερα ξεχωριστή απόδοση (McClelland 1998). Εάν οι επιχειρήσεις επιθυμούν να αυξήσουν τις συναισθηματικές ικανότητες των εργαζομένων τους θα πρέπει να εφαρμόσουν μεθόδους επιλογής προσωπικού έτσι ώστε να αναγνωρίζουν τις ικανότητες αυτές στους υποψηφίους (Cherniss & Adler 2000: 160). Η χρήση έγκυρων μεθόδων στελέχωσης κρίνεται υψίστης σημασίας καθώς έτσι επιτυγχάνονται καλύτερες επιλογές προσωπικού σε επίπεδο επίδοσης. Είναι λογικό ότι η αυξημένη απόδοση του προσωπικού, συμβάλει στην αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης και στη κερδοφορία της.

Το βιογραφικό σημείωμα αποτελεί το αρχικό στάδιο κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού και μετά την αρχική αξιολόγηση των γνωστικών ικανοτήτων αλλά και της εμπειρίας των ενδιαφερόμενων ακολουθεί το επόμενο βήμα της διαδικασίας το οποίο είναι η συνέντευξη. Η συνέντευξη αποτελεί το πιο διαδεδομένο εργαλείο επιλογής προσωπικού όπου οι καταλληλότεροι καλούνται για να εκτιμηθούν γνωρίσματα που αφορούν τα στοιχεία του χαρακτήρα τους και της προσωπικότητάς τους. Άλλωστε όπως αναφέρει ο Goleman (1998): *"δεν κρινόμαστε μόνο για το πόσο έξυπνοι είμαστε ή από την εκπαίδευση ή την εμπειρία μας αλλά και για το πόσο καλά διαχειριζόμαστε τον εαυτό μας και τους άλλους"* (Goleman 1998: 1).

Η αξιοποίηση των δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης, μπορεί να συμβάλει στην ορθή επιλογή υποψηφίου διότι εάν οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας ταιριάζουν με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, είναι πιθανότερο να παρουσιάσει μεγαλύτερη επίδοση την εργασία που εκτελεί επειδή θα βιώνει μεγαλύτερη ικανοποίηση μέσα από αυτή (Jacobs 2001: 166). Για τον λόγο αυτό έχουν αναπτυχθεί ψυχομετρικά εργαλεία (που αντιστοιχούν στα θεωρητικά μοντέλα τα όποια έχουν περιγραφεί), ώστε να εντοπιστούν οι ικανότητες ή οι δεξιότητες που απαιτούνται για την εκάστοτε θέση εργασίας. Μάλιστα προτείνεται η χρήση παραπάνω από ενός μοντέλου αξιολόγησης όμως κάτι τέτοιο είναι ιδιαίτερα χρονοβόρο και με μεγάλο

κόστος για την επιχείρηση. Η προσαρμογή των τεχνικών συνέντευξης για τη μέτρηση συναισθηματικών δεξιοτήτων είναι μια πρακτική και ιδιαίτερα διαφωτιστική ως προς τα αποτελέσματα διαδικασία. Μια από τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται συχνότερα για την αναζήτηση συναισθηματικών ικανοτήτων είναι η συνέντευξη εκδήλωσης συμπεριφορών (behavioral event interview- BEI) (McClelland 1998: 331). Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης ο αξιολογητής ζητά από τον υποψήφιο να ανακαλέσει και να περιγράψει θετικά και αρνητικά γεγονότα από το πρόσφατο παρελθόν του. Ο σκοπός του BEI, είναι να συλλάβει με αξιοπιστία συμπεριφορές, σκέψεις και συναισθήματα των υποψηφίων σε σημαντικά για αυτούς ζητήματα. Οι πληροφορίες που θα προκύψουν, θα μπορέσουν να δώσουν μια όσο το δυνατό πιο αξιόπιστη εικόνα για τις αντιδράσεις των συνεντευξιζόμενων και σε συνδυασμό με τις ακαδημαϊκές και τεχνικές γνώσεις όπως και με την εμπειρία του, θα βοηθήσουν να ληφθεί με εγκυρότητα η απόφαση για την στελέχωση του στην επιχείρηση.

Όπως είναι κατανοητό η επιλογή προσωπικού αποτελεί μια ιδιαίτερος σημαντική λειτουργία σε έναν οργανισμό καθώς οι συνέπειες λανθασμένων αποφάσεων μπορεί να είναι σοβαρές. Σε έρευνα των Spencer και Wagner (όπως αναφέρεται στο Cherniss & Adler 2000), όταν σε μια παγκόσμια εταιρία ποτών χρησιμοποιήθηκαν οι βασικοί μέθοδοι στελέχωσης για κάλυψη θέσεων διεύθυνσης τμημάτων, μέσα σε δύο χρόνια οι μισοί εξ' αυτών που επιλέχθηκαν, έφυγαν κατά κύριο λόγο εξαιτίας της μειωμένης απόδοσης τους. Η συγκεκριμένη διαδικασία στελέχωσης κόστισε στην εταιρία τέσσερα εκατομμύρια δολάρια. Παρόλα αυτά, όταν η εταιρία προσανατολίστηκε στην αναζήτηση υποψηφίων με συναισθηματικές δεξιότητες όπως η καινοτομία και η ηγεσία το ποσοστό που παρέμεινε ήταν πολύ μεγαλύτερο, με ποσοστό αποχώρησης μόλις 6% μέσα στα δύο χρόνια.

Παρόμοια είναι τα ευρήματα εφαρμογής του μοντέλου Bar-On , EQ-i στην διαδικασία επιλογής υπαλλήλων στη πολεμική αεροπορία της Αμερικής όπου για να αυξήσουν την ικανότητα επιλογής ικανών ατόμων έκαναν εφαρμογή του εν λόγω μοντέλου μέτρησης. Από τον πρώτο χρόνο εφαρμογής, παρουσιάστηκε άμεσο οικονομικό όφελος της τάξης των 3 εκατομμυρίων δολαρίων, ποσού που μέχρι πρότινος δαπανούσαν εξαιτίας λανθασμένων επιλογών προσωπικού (Bar-On 2006: 20).

Εκτός από την κατεύθυνση και επιθυμία μιας επιχείρησης για προσέλκυση ανθρώπων με συναισθηματικές ικανότητες, είναι εξίσου σημαντικό και οι ίδιοι αξιολογητές να είναι άρτια καταρτισμένοι και να διαθέτουν συναισθηματικές δεξιότητες που θα τους επιτρέψουν να κρίνουν και να επιλέξουν τα κατάλληλα για την επιχείρηση άτομα.

Πιο συγκεκριμένα, τα στελέχη του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να έχουν την ικανότητα της επικοινωνίας τόσο κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της συνέντευξης και αξιολόγησης των υποψηφίων αλλά και κατά την διάρκεια αξιολόγησης και ανατροφοδότησης του ήδη υπάρχοντος προσωπικού διαθέτοντας την ικανότητα αντίληψης των συναισθηματικών σημάτων έτσι ώστε να μπορούν να εναρμονίζουν τα μηνύματα τους με αυτά. Η ικανότητα της επικοινωνίας σε συνδυασμό με τον αυτοέλεγχο και την ικανότητα αναγνώρισης των ταλέντων και των επιτευγμάτων των άλλων επιτρέπει στα στελέχη διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού να διατηρούν την απαραίτητη ηρεμία έτσι ώστε να διεξάγουν αποτελεσματική αξιολόγηση, ανάλογα με την περίπτωση, με σκοπό να διατηρηθούν τα θετικά αποτελέσματα απόδοσης ενός υπαλλήλου και να βελτιωθούν τα αρνητικά.

Σημαντική συναισθηματική δεξιότητα αποτελεί ο σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας και ο σεβασμός ανθρώπων που προέρχονται από διαφορετικό κοινωνικοπολιτισμικό υπόβαθρο. Η όλο και μεγαλύτερη ποικιλία ατόμων που εργάζονται σε οργανισμούς κάθε τύπου απαιτεί μεγαλύτερη επίγνωση των αδιόρατων διαστρεβλώσεων που επιφέρουν τα στερεότυπα και η προκατάληψη στις εργασιακές σχέσεις. Στελέχη με αυτή την ικανότητα βλέπουν την διαφορετικότητα ως ευκαιρία και αναγνωρίζουν τα πλεονεκτήματα που μπορεί η διαφορετικότητα να προσφέρει σε έναν οργανισμό.

5.3.4 Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η ηγεσία αποτελεί τη μοναδική ίσως λειτουργία για την οποία έχει πραγματοποιηθεί εκτενής έρευνα. Είναι εντυπωσιακός ο αριθμός μελετών και άρθρων που έχουν επικεντρωθεί στο πώς η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με την αποτελεσματική ηγεσία και κατά συνέπεια με την επιτυχημένη πορεία ενός οργανισμού.

Σύμφωνα με την George (2000), η αποτελεσματική ηγεσία συμπεριλαμβάνει τα εξής στοιχεία: (1) την ανάπτυξη και προώθηση συλλογικών σκοπών και στόχων, (2) την

έμπνευση εκτίμησης στους υφισταμένους και το αίσθημα ότι η εργασία τους είναι σημαντική, (3) τη δημιουργία και διατήρηση ενθουσιασμού, αυτοπεποίθησης, αισιοδοξίας, συνεργατικότητας και εμπιστοσύνης στην ομάδα, (4) την ενθάρρυνση ευελιξίας στην λήψη αποφάσεων και στις αλλαγές και (5) την καθιέρωση και διατήρηση μιας σημαντικής ταυτότητας για τον οργανισμό.

Πιο συγκεκριμένα, η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετικών στελεχών μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη του επιχειρησιακού οράματος με αρκετούς τρόπους. Αρχικά, οι ηγέτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα συναισθήματα τους έτσι ώστε να ενισχύσουν την γνωστική διαδικασία κατανόησης πληροφοριών που σχετίζονται με τις προκλήσεις, τις απειλές και τις ευκαιρίες που έρχονται αντιμέτωπες οι επιχειρήσεις όπου εργάζονται. Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να τους βοηθήσει να διαχειριστούν με σαφήνεια το πλήθος των σύνθετων και ανεπιβεβαίωτων πληροφοριών που δέχονται έτσι ώστε να μπορέσουν να ορίσουν με διαύγεια την πορεία του οργανισμού (George 2000: 1040). Ένα ικανό ηγετικό στέλεχος προσπαθεί να εστιάσει σε αξίες που είναι αποδεκτές και από τους άλλους εργαζόμενους, επιδιώκει την ανάπτυξη και την περαιτέρω εκπαίδευση τους και μεταδίδει σε όλους ένα κοινό όραμα και σκοπό.

Η αναγνώριση και διαχείριση των συναισθημάτων και η ενσυναίσθηση ενός διοικητικού στελέχους θεμελιώνουν την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας (Goleman 1998, George 2000, Kerr et al. 2006, Ashkanasy & Jordan 2008, Ryback 2012). Το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης, συμβάλλει στην ικανότητα του να εμπνέει και να παρακινεί τους υφισταμένους του, έτσι ώστε να καταβάλουν περισσότερη προσπάθεια για την κατάκτηση ενός δημιουργικού οράματος, το οποίο θα κατανοήσουν, αποδεχτούν και υποστηρίξουν όλα τα μέλη της επιχείρησης (Gardner & Avolio 1998:39). Τα μέλη μιας επιχείρησης θα πρέπει αρχικά να πιστέψουν ότι ο άνθρωπος που ηγείται της επιχείρησης ή της ομάδας τους είναι ειλικρινής και αληθινός, μόνον τότε θα δείξουν την αφοσίωση τους στην επιχείρηση. Οι ξεχωριστοί ηγέτες, επικοινωνούν τα οράματα τους και παρακινούν τους εργαζόμενους. Για να γίνει αυτό με επιτυχία, είναι απαραίτητες συναισθηματικές δεξιότητες όπως η ηγεσία, η επιρροή, η ενσυναίσθηση και η επικοινωνία (Jacobs 2000:174).

Σε έρευνα που πραγματοποίησαν οι Kerr et al. (2006), σε μάνατζερ ενός οργανισμού, έδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί βασικό στοιχείο αποτελεσματικής ηγεσίας. Οι υφιστάμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρούν ότι η αποτελεσματικότητα ενός μάνατζερ έχει άμεση σχέση με τις συναισθηματικές του ικανότητες (έγινε χρήση του MSCEIT).

Η θετική σύνδεση των ικανοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης με την απόδοση ανώτατων διευθυντικών στελεχών από την Λατινική Αμερική, τη Γερμανία και την Ιαπωνία εξετάστηκε στη μελέτη του Fernandez-Araoz (2001). Ο ερευνητής, κατέταξε τους διευθυντές σε «επιτυχημένους» και «αποτυχημένους» με βάση την προϋπηρεσία τους, τη γνωστική νοημοσύνη τους και την συναισθηματική τους νοημοσύνη. Διαπιστώθηκε ότι οι «αποτυχημένοι» διευθυντές διέθεταν αρκετά υψηλότερη γνωστική νοημοσύνη και είχαν λίγο μεγαλύτερη επαγγελματική εμπειρία σε σύγκριση με τους «επιτυχημένους». Η τοποθέτηση τους σε αυτή την κατάταξη οφείλεται στο ότι το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης του ήταν αρκετά χαμηλό. Αντίθετα, αυτοί που χαρακτηρίστηκαν «επιτυχημένοι» διευθυντές, διέθεταν πολύ υψηλότερο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης σε συνδυασμό με υψηλή γνωστική νοημοσύνη και εργασιακή εμπειρία (Fernandez-Araoz 2001: 189-190).

Είναι γεγονός ότι τα διοικητικά στελέχη, εργάζονται σε συνθήκες έντονης πίεσης και άγχους. Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον καλούνται να αντιμετωπίζουν διαρκώς προβλήματα και να δίνουν αποτελεσματικές λύσεις. Η ικανότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να διευκολύνει ως ένα βαθμό την ικανότητα διαχείρισης του έντονου στρες (Gohm et al. 2005) και να ενισχύσει σημαντικά την δημιουργική σκέψη (Zhou & George 2003). Η δημιουργική σκέψη, βοηθά στον τρόπο αντιμετώπισης των προβλημάτων και στη διαχείριση διαφωνιών, διασφαλίζοντας κλίμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού. Η αποτελεσματική χρήση των συναισθημάτων, δίνει την ικανότητα στους ηγέτες να αντιληφθούν τον βαθμό βαρύτητας της κάθε κατάστασης που αντιμετωπίζουν και να ενεργήσουν δίνοντας προτεραιότητα στα θέματα που χρήζουν την άμεση προσοχή τους.

Η ικανότητα αναγνώρισης των συναισθημάτων, των επιπτώσεων και των αποτελεσμάτων τους, μας επιτρέπει να διαχωρίσουμε τα συναισθήματα μας και να είμαστε σε θέση να αναγνωρίσουμε πότε αυτά συνδέονται με ευκαιρίες ή με απειλές

έτσι ώστε να τα χρησιμοποιήσουμε στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Schwarz 1990). Όταν ένα ηγετικό στέλεχος αναγνωρίζει και ελέγχει το συναίσθημα που βιώνει (κυρίως συναισθήματα με αρνητική χροιά όπως φόβος ή θυμός), δεν επιτρέπει σε αυτό, να αποτελέσει παράγοντα που θα επηρεάσει την απόφαση του. Οι ηγέτες που είναι σε θέση να απομακρυνθούν από τα αρνητικά τους συναισθήματα και να τα διορθώσουν μπορούν εστιάσουν με την απαραίτητη προσοχή στα θέματα που διαχειρίζονται και να είναι αποτελεσματικοί (Salovey & Mayer 1990).

Η μετα-ανάλυση των Schlaerth, Ensari και Christian (2013), έδειξε πως η συναισθηματική ικανότητα διαχείρισης συγκρούσεων αποτελεί σημαντικό και απαραίτητο προσόν για έναν ηγέτη. Οι διαφωνίες στον εργασιακό χώρο συναντώνται συχνά και η αποτελεσματική διαχείριση τους είναι απαραίτητη. Οι εργαζόμενοι που παρουσίασαν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης ήταν αυτοί που κατάφεραν να αντιμετωπίσουν περισσότερο εποικοδομητικά τις συγκρούσεις. Ακόμα, ο Goleman (1998) αναφέρει για τους ηγέτες που μπορούν και χειρίζονται αποτελεσματικά τις διαφωνίες: *"το είδος των ειρηνοποιών που είναι ζωτικής σημασίας για κάθε επιχείρηση."* (Goleman 1998: 180)

Απαραίτητο στοιχείο για τη λειτουργία της ηγεσίας αποτελεί η ικανότητα ενός σύγχρονου διοικητικού στελέχους να αναγνωρίζει, να προκαλεί και να αποδέχεται την αλλαγή. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Goleman (1998): *"το να είναι κανείς καταλύτης αλλαγών, τον καθιστά ικανό να αναγνωρίσει την ανάγκη για αλλαγή και να απομακρύνει τα εμπόδια, να προκαλεί το κατεστημένο ώστε να παραδεχτεί την ανάγκη για αλλαγή, να είναι υπέρμαχος της αλλαγής και να στρατολογεί και άλλους για την επιδίωξη της και τέλος να αποτελεί ο ίδιος υπόδειγμα της αλλαγής που περιμένει από τους άλλους"* (Goleman 1998:280). Οι αλλαγές που μπορεί να συμβούν στην οργάνωση ενός οργανισμού συνδέονται συνήθως με αρνητικές συμπεριφορές των εργαζομένων οι οποίες μεταξύ άλλων μπορεί να είναι η μειωμένη παραγωγικότητα και απόδοση, η μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση, η έλλειψη αφοσίωσης όπως και οι παραιτήσεις. Τα άτομα που ασκούν ηγεσία, θα πρέπει να μπορούν να κατανοήσουν τα συναισθήματα των υφισταμένων τους και να τους επηρεάσουν θετικά, επιδεικνύοντας τους ένα εναλλακτικό τρόπο που μπορούν να διαχειριστούν μια κατάσταση.

Θα πρέπει ακόμα να αναφερθεί πόσο σημαντική είναι η ικανότητα της ενσυναίσθησης στη λειτουργία της ηγεσίας. Οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες, είναι αυτοί που έχουν την ικανότητα να διακρίνουν τα συναισθήματα των ακολούθων τους. Αναπτύσσουν μια ιδιαίτερη σχέση με τους ανθρώπους που ηγούνται και τη χρησιμοποιούν έτσι ώστε να τους εμπνεύσουν αφοσίωση και δέσμευση. Οι ηγέτες με ενσυναίσθηση είναι ιδιαίτερα πολύτιμοι σε δύσκολες καταστάσεις, όπως για παράδειγμα, σε μια επιχείρηση η οποία έχει πρόσφατα προβεί σε μείωση προσωπικού, οι παραμένοντες υπάλληλοι θα ανακτήσουν το ηθικό και την αφοσίωση πολύ πιο γρήγορα όταν ο προϊστάμενος ή ο διευθυντής τους δείξει ότι κατανοεί και συμμερίζεται αυτό που βιώνουν (Cherniss & Adler 2000: 24).

Επιπροσθέτως, η μελέτη των Cheok San Lam και Eleanor R.E O'Higgins (2012) ανέδειξε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη ενός μάνατζερ μπορεί να επηρεάσει άμεσα την απόδοση των εργαζομένων, την εργασιακή ικανοποίηση, το αίσθημα δέσμευσης και την διαχείριση του άγχους μέσω της άσκησης μετασχηματιστικής ηγεσίας. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει στην ανάπτυξη της μετασχηματιστικής ηγεσίας η οποία με τη σειρά της έχει ως αποτέλεσμα, την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και την ενίσχυση της ικανοποίησης που βιώνουν από την εργασία τους. Η άσκηση μετασχηματιστικής ηγεσίας αυξάνει την αφοσίωση και δέσμευση των εργαζομένων αλλά και τον τρόπο που διαχειρίζονται το άγχος τους και για τον λόγο αυτό οι ερευνητές προτείνουν την εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης και ενίσχυσης της συναισθηματικής νοημοσύνης σε ηγέτες που επιθυμούν να είναι αποτελεσματικοί.

Τέλος, σύμφωνα με έρευνες, ηγέτες με έντονο συναίσθημα θετικής διάθεσης και αισιοδοξίας είναι πιο αποτελεσματικοί (Spreitzer & Quinn 1996). Βασικό στοιχείο για την επιτυχημένη ηγεσία ενός οργανισμού, είναι η διατήρηση της θετικής διάθεσης. Οι Berson et al (2001) αναφέρουν: *"οι ηγέτες που θα εγκαταστήσουν αισιοδοξία, αυτοπεποίθηση και πίστη στους υφιστάμενους τους, υποδηλώνοντας τους ότι παρόλο που οι προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν τους φαίνονται τρομερά δύσκολες, μπορεί να έχουν επιτυχή έκβαση με τη συνεργασία για ένα καλύτερο μέλλον"* (Berson et al. 2001: 56). Τα στελέχη με ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης είναι σε θέση να εκμεταλλεύονται καλύτερα τη θετική τους διάθεση και ενέργεια διοχετεύοντας την στον οργανισμό όπου εργάζονται και συμβάλλοντας έτσι στην αποτελεσματικότερη

λειτουργία του. Παρόμοια είναι τα ευρήματα στη μελέτη των Goleman, Boyatzis και McKee (2013), όπου προκύπτει ότι η διάθεση των ηγετών μπορεί να επηρεάσει την διάθεση, απόδοση και συμπεριφορά αυτών που βρίσκονται γύρω τους και κατά συνέπεια την απόδοση ολόκληρου του οργανισμού. Συγκεκριμένα αναφέρουν ότι όταν ένα ηγετικό στέλεχος βρίσκεται σε καλή διάθεση, οι συνεργάτες του, αντιμετωπίζουν τα όποια θέματα με μεγαλύτερη αισιοδοξία. Το γεγονός αυτό με τη σειρά του, τους καθιστά πιο αισιόδοξους στην προσπάθεια εκπλήρωσης των στόχων τους, ενισχύοντας την δημιουργικότητα και την καινοτομία τους. Αντιθέτως, οι αγχώδεις, αγενείς και μελαγχολικοί ηγέτες δημιουργούν ένα τοξικό, μη παραγωγικό περιβάλλον εργασίας.

5.3.5 Έλεγχος και Συναισθηματική Νοημοσύνη

Όπως έχει αναφερθεί, η λειτουργία του ελέγχου αποβλέπει στην αποφυγή αποκλίσεων από τους στόχους που έχουν οριστεί κατά τη λειτουργία του προγραμματισμού μιας επιχείρησης και βοηθά στο να γίνουν τα σχέδια της πραγματικότητα. Η διαδικασία ελέγχου προϋποθέτει την καθιέρωση συγκεκριμένων προτύπων (standards) έτσι ώστε να μπορεί να είναι δυνατή η σύγκριση τους με τα πραγματικά αποτελέσματα, τον έλεγχο της απόδοσης και την ανατροφοδότηση των εργαζομένων σε σύγκριση με τα κριτήρια που έχουν οριστεί και τέλος εφόσον κριθεί απαραίτητο την απόφαση και εκτέλεση διορθωτικών ενεργειών (Μιχιώτης 2005: 124).

Οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να συνεισφέρουν στην αποτελεσματική άσκηση ελέγχου. Αρχικά, η ικανότητα της επικοινωνίας, η οποία συναντάται σε όλες τις λειτουργίες του μάνατζμεντ, είναι απαραίτητη σε όλα τα στάδια εφαρμογής ελέγχου. Είναι σημαντικό ο μάνατζερ της επιχείρησης να έχει την ικανότητα να επικοινωνήσει αποτελεσματικά και με σαφήνεια τα κριτήρια που έχουν τεθεί καθώς επίσης να ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία με τους υφισταμένους του. Επίσης, η ικανότητα της επικοινωνίας θεωρείται απαραίτητη κατά τη διάρκεια αξιολόγησης και ανατροφοδότησης της απόδοσης των υπαλλήλων. Παρέχοντας πληροφορίες για την απόδοση των εργαζομένων, επεξηγώντας και αναλύοντας με σαφήνεια και λεπτομέρεια το περιεχόμενο των πληροφοριών και δίνοντας θετική ή αρνητική αξία στην επίδοσή τους μπορεί όχι μόνο να κατευθύνει αποτελεσματικά τις ενέργειες τους αλλά και να τους παρακινήσει (Boyatzis 1982: 142). Συναισθηματικές δεξιότητες που θα μπορούσαν να ενισχύσουν την διαδικασία της ανατροφοδότησης είναι η επίγνωση των συναισθημάτων και ο έλεγχός τους καθώς είναι αρκετές οι περιπτώσεις όπου ένα

διοικητικό στέλεχος θα αναγκαστεί να προβεί σε αρνητική ανατροφοδότηση εξαιτίας ελλιπούς απόδοσης ή κάποιου λάθους. Η αναγνώριση και διαχείριση διασπαστικών συναισθημάτων όπως είναι ο θυμός και η έλλειψη ψυχραιμίας συμβάλλουν κατά τη διαδικασία της ανατροφοδότησης.

Η ενσυναίσθηση και η κατανόηση των άλλων αποτελεί ικανότητα που ενισχύει την διαδικασία ανάδρασης της απόδοσης των εργαζομένων καθώς η επίγνωση των συναισθημάτων, των αναγκών και των ανησυχιών των άλλων επηρεάζει τον τρόπο που ο μάνατζερ θα προσεγγίσει και θα επικοινωνήσει τα αποτελέσματα της επίδοσης των υφισταμένων του- είτε αυτά είναι θετικά είτε είναι αρνητικά- έτσι ώστε να ενισχύσει την προσπάθεια και το έργο τους.

Επίσης, οι μάνατζερ με την ικανότητα της πρωτοβουλίας προβλέπουν πιθανά προβλήματα πριν αυτά εκδηλωθούν και έτσι προχωρούν εγκαίρως σε διορθωτικές ενέργειες. Επιμένουν στην εκπλήρωση των στόχων τους παρά τις όποιες δυσκολίες μπορεί να αντιμετωπίσουν και είναι αισιόδοξοι, χαρακτηριστικό που τους επιτρέπει να επικεντρωθούν στην ανεύρεση λύσεων (Cherniss & Adler 2000: 22).

Η διορατικότητα και η ευελιξία επιτρέπουν γρήγορες αντιδράσεις σε περίπτωση απόκλισης από τα καθορισμένα πρότυπα ελέγχου. Η ικανότητα να είναι κάποιος ευέλικτος και να δέχεται νέες ακόμα και οδυνηρές πληροφορίες είναι σημαντικό καθώς για να είναι επαρκής η λειτουργία του ελέγχου θα πρέπει να διασφαλίζεται ότι η στρατηγική που επιλέχτηκε για την εκπλήρωση του οράματος της επιχείρησης εκτελείται αποτελεσματικά. Εάν αυτό δεν μπορεί να συμβεί τότε θα πρέπει να ληφθούν διορθωτικά μέτρα που απαιτούν προσαρμοστικότητα, όσον αφορά την προσαρμογή της αντίδρασης και της τακτικής τους ανάλογα με την ρευστότητα των συνθηκών (Goleman 1998: 146).

Τέλος η ανεύρεση καινοτομικών λύσεων και δράσεων στα προβλήματα που πιθανώς προκύψουν κατά τη διάρκεια του ελέγχου συμβάλει στη λειτουργία του ελέγχου καθώς είναι σημαντικό εάν εντοπιστούν αποκλίσεις από τον σχεδιασμό της επιχείρησης να βρεθούν το συντομότερο δυνατό νέες λύσεις και προοπτικές χωρίς φόβο για δράση λόγω πιθανών ανερχόμενων αλλαγών.

Κεφάλαιο 6

Επίλογος

6.1 Συμπεράσματα

Στην παρούσα εργασία έγινε προσπάθεια σκιαγράφησης της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης, των επικρατέστερων θεωρητικών μοντέλων μέτρησης που έχουν αναπτυχθεί, την επίδρασή της στο πλαίσιο του ατόμου και τις διαστάσεις της που έχουν εφαρμογή στην εργασία και τις βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ.

Στην προσπάθεια αυτή, η οποία ξεκίνησε με την εννοιολόγηση του όρου νοημοσύνη και την ανασκόπηση των κυριότερων θεωριών που έχουν αναπτυχθεί, παρατηρήθηκε μια πολυπλοκότητα γύρω από το ζήτημα της νοημοσύνης. Ο διαφορετικός τρόπος προσέγγισης της έννοιας είχε ως αποτέλεσμα την δημιουργία ποικίλων θεωριών. Η προσέγγιση της νοημοσύνης από τον Alfred Binet είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία του πρώτου τεστ νοημοσύνης σε συνεργασία με τον Theodore Simone, το οποίο στηρίχθηκε στην πεποίθηση ότι η νοημοσύνη αποτελεί μια πολύπλοκη διανοητική διαδικασία. Σύμφωνα με τη θεωρία των «δυο παραγόντων» του Charles Spearman, η νοημοσύνη αποτελείται από ένα γενικό παράγοντα g και από πολλούς μερικούς παράγοντες s . Η θεωρία των πρωτογενών παραγόντων του Louis Thurstone, ισχυρίζεται ότι η νοημοσύνη οφείλεται σε επτά παράγοντες, οι οποίοι είναι ανεξάρτητοι μεταξύ τους αλλά εξίσου βασικοί. Ο Robert J. Sternberg, με την τριαρχική θεωρία της «επιτυχημένης» νοημοσύνης, χαρακτηρίζει ως νοημοσύνη, την επιτυχή ολοκλήρωση των στόχων που έχει θέσει κάποιος, η οποία παρουσιάζει τρία επίπεδα τα οποία αφορούν τις αναλυτικές, τις δημιουργικές και πρακτικές ικανότητες του ατόμου. Τέλος, η θεωρία της πολλαπλής νοημοσύνης του Howard Gardner, στοιχεία της οποίας αποτέλεσαν βάση ανάδυσης της συναισθηματικής νοημοσύνης, κάνει λόγω για επτά είδη νοημοσύνης οι οποίες είναι αυτόνομες καθώς έχουν διαφορετική βιολογική καταβολή στον εγκέφαλο. Η εν λόγω θεωρία, προκάλεσε την κλασική άποψη της ενιαίας νοημοσύνης, πάνω στην οποία στηρίχθηκε ο δείκτης νοημοσύνης,

αμφισβητώντας την πεποίθηση ότι μόνο ο συγκεκριμένος δείκτης μπορεί να εκτιμήσει την ευφυΐα του κάθε ατόμου και να προβλέψει την εξέλιξη και πορεία του.

Η αναζήτηση νέας θεώρησης και προοπτικής της έννοιας της νοημοσύνης και η αδυναμία επεξήγησης ορισμένων περιπτώσεων από τις υπάρχουσες θεωρίες γενικής νοημοσύνης οδήγησε στην ανάδυση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η βιβλιογραφική αναδρομή στην εξέλιξη της σύγχρονης έννοιας της, αποδεικνύει την άμεση σχέση της με προϋπάρχουσες θεωρίες νοημοσύνης όπως είναι η κοινωνική νοημοσύνη (Thorndike 1920, Vernon 1933) και η ενδοπροσωπική και διαπροσωπική νοημοσύνη (Gardner 1983). Η πρώτη επιστημονική παρουσίαση του όρου έγινε το 1990 από τους ψυχολόγους P. Salovey και J. Mayer ως *«την ικανότητα να παρακολουθεί κανείς τα συναισθήματα τόσο τα δικά του όσο και των άλλων ατόμων, να κάνει λεπτές διακρίσεις ανάμεσα στα διάφορα συναισθήματα και να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες ώστε να καθοδηγεί αναλόγως τις σκέψεις και τις πράξεις του»*. Στη συνέχεια ο Bar-On εισήγαγε τον όρο συναισθηματικό πηλίκο και τέλος ο Daniel Goleman, λόγω της έντονης δημοτικότητας των βιβλίων που συνέγραψε, έκανε γνωστή στο ευρύ κοινό την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Η βιβλιογραφική έρευνα εντόπισε τρία επικρατέστερα θεωρητικά μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης που δημιουργήθηκαν στην προσπάθεια ερμηνείας του όρου. Το μοντέλο ικανότητας των Mayer, Salovey & Caruso, το οποίο ανήκει στα μοντέλα ικανότητας, δηλαδή ερμηνεύει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα σύνολο από γνωστικές ικανότητες που σχετίζονται με το συναίσθημα, είναι αποτέλεσμα επιστημονικά προσανατολισμένης προσέγγισης, με εκτενή έρευνα που προσπαθεί να θεμελιώσει την αυτονομία της συναισθηματικής νοημοσύνης ως ανεξάρτητο και ισότιμο είδος νοημοσύνης με τη γνωστική και περιλαμβάνει τέσσερις κλάδους ικανοτήτων: την αντίληψη και αναγνώριση των συναισθημάτων, την ικανότητα ενσωμάτωσης των συναισθημάτων στον τρόπο σκέψης, την κατανόηση των συναισθημάτων και την διαχείριση των συναισθημάτων. Το μοντέλο του Bar-On, ένα μοντέλο με ευρεία διάδοση και ποικίλες εφαρμογές στον εργασιακό και εκπαιδευτικό χώρο, ανήκει στην κατηγορία των μεικτών μοντέλων, προσεγγίζοντας την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης ως ένα συνδυασμό από μη γνωστικές ικανότητες, προσωπικά κίνητρα και κοινωνικές δεξιότητες και περιλαμβάνει πέντε κατηγορίες ικανοτήτων: την ικανότητα κατανόησης και έκφρασης συναισθημάτων του εαυτού μας, την ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων και της αρμονικής σχέσης

μαζί τους, την ικανότητα διαχείρισης και ελέγχου των συναισθημάτων μας, την ικανότητα διαχείρισης αλλαγών και επίλυσης προβλημάτων και τέλος την ικανότητα δημιουργίας θετικής διάθεσης. Τέλος το μοντέλο που δημιούργησε ο Daniel Goleman, επιχειρεί να εξηγήσει και να προβλέψει τον τρόπο που επηρεάζει η διαχείριση των συναισθημάτων την απόδοση και αποτελεσματικότητα της ενασχόλησης του ατόμου. Το μοντέλο περιλαμβάνει τέσσερις γενικές συναισθηματικές ικανότητες: αυτοεπίγνωση, ενσυναίσθηση, διαχείριση εαυτού και διαχείριση σχέσεων, που η καθεμία αποτελείται από είκοσι συναισθηματικές δεξιότητες. Το μοντέλο αυτό έχει σημαντική απήχηση στο ευρύ κοινό και κυρίως στον χώρο εργασίας αν και εκτός από θερμούς υποστηρικτές απέκτησε και άσπονδους εχθρούς οι οποίοι αμφισβητούν την επιστημονική εγκυρότητά του. Όπως είναι λογικό, το κάθε θεωρητικό μοντέλο ανέπτυξε και αντίστοιχα εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Τα ψυχομετρικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται είναι οι αυτοαναφορές (αναφορές του ίδιου του ατόμου), οι ετεροαναφορές (αναφορές από άτομα του άμεσου περιβάλλοντος του ατόμου που αξιολογείται) και η αντικειμενική μέτρηση συναισθηματικών ικανοτήτων όπου ουσιαστικά ακολουθείται η διαδικασία που εφαρμόζεται στη μέτρηση γνωστικών ικανοτήτων.

Η μελέτη της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης ανέδειξε την επίδρασή της στο πλαίσιο του ατόμου, όπου πολυάριθμες έρευνες αναφέρουν ότι τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη επιδεικνύουν μεγαλύτερη ενσυναίσθηση στις κοινωνικές τους σχέσεις, έχουν πιο ανεπτυγμένες κοινωνικές δεξιότητες και είναι πιο συνεργάσιμοι. Τα άτομα αυτά εμφανίζονται πιο αισιόδοξα, έχουν υψηλότερη υποκειμενική ευζωία, διαθέτουν καλύτερους τρόπους αντιμετώπισης προβλημάτων και δυσκολιών και βιώνουν χαμηλότερα επίπεδα άγχους, ανησυχίας και κατάθλιψης.

Ιδιαίτερως σημαντική προκύπτει και η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στον χώρο της εργασίας όπου συνδέεται με την υψηλή επίδοση και επιτυχία, με την αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση και την ευεξία στο εργασιακό περιβάλλον, την εργασιακή ηθική και τη δημιουργία σταθερών εργασιακών σχέσεων. Επίσης, τα μέλη των επιχειρήσεων που επιλέγουν να δραστηριοποιηθούν στο πλαίσιο που υποδεικνύει η συναισθηματική νοημοσύνη, χαρακτηρίζονται από υψηλές ικανότητες επικοινωνίας, συνεργασίας και από αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων και του εργασιακού άγχους. Ακόμη, συμπεραίνεται ότι το μοντέλο που ανέπτυξε ο Goleman

είναι αυτό που εστιάζει περισσότερο στην εργασιακή συμπεριφορά, με παρουσίαση θετικών αποτελεσμάτων εφαρμογής στον χώρο εργασίας.

Θα πρέπει ακόμα να αναφερθεί και η κριτική που ασκήθηκε στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης από ορισμένους ερευνητές, οι οποίοι θεωρούν ότι ο μόνος σημαντικός παράγοντας για την πρόβλεψη της υψηλής απόδοσης είναι η γνωστική νοημοσύνη στην οποία ωστόσο αναγνωρίζουν την ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων. Η μη επαρκής επιστημονική τεκμηρίωση ορισμένων μοντέλων συναισθηματικής νοημοσύνης αλλά και η εκφύλιση στη χρήση του όρου αποτελούν τα βασικά επιχειρήματα των επικριτών της, καθώς ισχυρίζονται ότι στην πραγματικότητα η συναισθηματική νοημοσύνη δεν αποτελεί μια καινούργια και αυθύπαρκτη έννοια και ότι τα μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί (κυρίως τα μοντέλα ικανότητας) δεν παρέχουν πρόσθετη ερμηνευτική αξία σε θέματα που μπορούν να ερμηνευτούν από τη γνωστική νοημοσύνη.

Ιδιαίτέρως θετική προκύπτει η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με το μάνατζμεντ και τις κύριες λειτουργίες του. Ικανοποιητικός αριθμός ερευνών και αναφορών επιβεβαιώνουν την έμμεση συμβολή συγκεκριμένων συναισθηματικών δεξιοτήτων σε όλες τις λειτουργίες της διοίκησης. Εκτενέστερη και πολυάριθμη είναι η βιβλιογραφία που αφορά τη σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης με τη λειτουργία της ηγεσίας όπου αποδεικνύεται ότι η αποτελεσματική ηγεσία θεμελιώνεται πάνω στην ικανότητα διαχείρισης συναισθημάτων και ότι η επιτυχής άσκηση ηγετικών ικανοτήτων προϋποθέτει υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης. Η συναισθηματική νοημοσύνη συναντάται σε όλες τις λειτουργίες του μάνατζμεντ και για τον λόγο αυτό έχει ελκύσει σε μεγάλο βαθμό το ενδιαφέρον του επιχειρηματικού κόσμου. Παρατηρείται μάλιστα μια σημαντική τάση για την ενσωμάτωση της στο εργασιακό περιβάλλον με τη συμμετοχή πολλών επιχειρήσεων σε εκπαιδευτικά προγράμματα ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων τους. Αν και τα αποτελέσματα των ερευνών δείχνουν την έντονη επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στη λειτουργία της ηγεσίας, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί εκτενέστερη και επιστημονικά τεκμηριωμένη έρευνα για τις υπόλοιπες λειτουργίες του μάνατζμεντ, όπου η σχετική βιβλιογραφία είναι ελλιπής.

Βιβλιογραφία

- Adler, N. J. (2006).** The Arts & Leadership: Now that we can do anything, what will we do? *Academy of Management Learning & Education*, 5(4), 486-499.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992).** Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 634-665.
- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009).** Does leadership need emotional intelligence?. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 247-261.
- Appleby, A., & Mavin, S. (2000).** Innovation not imitation: human resource strategy and the impact on world-class status. *Total Quality Management*, 11(4-6), 554-561.
- Appleby, A., & Mavin, S. (2000).** Innovation not imitation: human resource strategy and the impact on world-class status. *Total Quality Management*, 11(4-6), 554-561.
- Ashkanasy, N. M., & Jordan, P. J. (2008).** A multilevel view of leadership and emotion. *Affect and emotion: New directions in management theory and research*, 17-39.
- Bar-On, R. (1997).** The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence. *Toronto: Multi-Health Systems*, 28.
- Baron, R. M. (2006).** The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18(1), 13-25.
- Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. J., & Popper, M. (2001).** The relationship between vision strength, leadership style, and context. *The Leadership Quarterly*, 12(1), 53-73.
- Binet, A., & Simon, T. (1916).** The Development Of Intelligence In Children. Williams & Wilkins, Baltimore. (reprinted 1973, New York: Arno Press) pp. 42-43
- Brackett, M. A., & Geher, G. (2006).** Measuring emotional intelligence: Paradigmatic diversity and common ground. *Emotional intelligence in everyday life*, 2, pp.27-50.
- Bradzil, P. & Slaski, M. (2003).** "Emotional intelligence: fundamental competencies for enhanced service provision", *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 13 Iss: 2, pp.97 - 104
- Brienza, D., & Cavallo, K. (2002).** Emotional competence and leadership excellence at Johnson & Johnson: The emotional intelligence and leadership study. *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*.
- Brody, N. (2000)** History Of Theories And Measurements Of Intelligence. *Handbook of intelligence*, pp. 16-33

- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993).** Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel psychology*, 46(4), 823-847.
- Carmeli, A. (2003).** The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of managerial Psychology*, 18(8), 788-813.
- Cartwright, S., & Pappas, C. (2008).** Emotional intelligence, its measurement and implications for the workplace. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 149-171.
- Cherniss, C. (2001).** Emotional intelligence and organizational effectiveness. *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*, 27-44.
- Cherniss, C., & Adler, M. (2000).** *Promoting emotional intelligence in organizations: Make training in emotional intelligence effective.* American Society for Training and Development.
- Coetzee, C., & Schaap, P. (2005).** The relationship between leadership behaviour, outcomes of leadership and emotional intelligence. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(3).
- Conte, J. M. (2005),** A review and critique of emotional intelligence measures. *J. Organiz. Behav.*, 26: 433-440.
- Cote, S., & Miners, C. T. (2006).** Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 1-28.
- Daus, C. S., & Ashkanasy, N. M. (2005).** The case for the ability-based model of emotional intelligence in organizational behavior. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 453-466.
- Der Foo, M., Anger Elfenbein, H., Hoon Tan, H., & Chuan Aik, V. (2004).** Emotional intelligence and negotiation: The tension between creating and claiming value. *International Journal of Conflict Management*, 15(4), 411-429.
- Dessler, G., & Phillips, J. (2007).** *Managing now.* Cengage Learning.
- Dobson, J. (1999).** *The art of management and the aesthetic manager: The coming way of business.* Greenwood Publishing Group.
- Druskat, V. U., & Pescosolido, A. T. (2002).** The content of effective teamwork mental models in self-managing teams: Ownership, learning and heedful interrelating. *Human Relations*, 55(3), 283-314.
- Ehringer, A. G. (1995).** *Make Up Your Mind: Entrepreneurs Talk about Decision-making.* Silver Lake Publishing.
- Fernández-Aráoz, C. (2001).** The challenge of hiring senior executives. *The emotionally intelligent workplace*, 182-206.

- Frye, C. M., Bennett, R., & Caldwell, S. (2006).** Team emotional intelligence and team interpersonal process effectiveness. *American Journal of Business*, 21(1), 49-58.
- Gardner, H. (2011).** Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences. Basic books, pp.62-63
- Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (1998).** The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of management review*, 23(1), 32-58.
- George, J. M. (2000).** Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*, 53(8), 1027-1055.
- Gohm, C. L., Corser, G. C., & Dalsky, D. J. (2005).** Emotional intelligence under stress: Useful, unnecessary, or irrelevant?. *Personality and Individual Differences*, 39(6), 1017-1028.
- Goleman, D. (1995).** Η Συναισθηματική Νοημοσύνη. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Goleman, D. (1998).** Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013).** Primal leadership. *Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts (2004, paperback edition).*
- Hooper, A., & Potter, J. (2011).** *Intelligent leadership*. Random House.
- Howe, M. J. (1997).** *IQ In Question: The Truth About Intelligence*. Sage, pp 1-25
- Humphrey, R. H. (2002).** The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 493-504.
- Jacobs, R. L., (2000).** *Using Human Resource Function to enhance emotional intelligence*. In Cherniss, C. (2001). Emotional intelligence and organizational effectiveness. *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*, 27-44.
- Jaeger, A. J. (2003).** Job competencies and the curriculum: An inquiry into emotional intelligence in graduate professional education. *Research in Higher Education*, 44(6), 615-639.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E., & Hooper, G. S. (2002).** Workgroup emotional intelligence: Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human resource management review*, 12(2), 195-214.
- Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010).** Emotional intelligence: an integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54.
- Kafetsios, K., & Zampetakis, L. A. (2008).** Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences*, 44(3), 712-722.

- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E. (2006).** Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 265-279.
- Koontz, H. (2010).** Essentials of management.
- Kornacki, S. A., & Caruso, D. R. (2007).** A theory-based, practical approach to emotional intelligence training: Ten ways to increase emotional skills. *Applying emotional intelligence: A practitioner's guide*, 53-88.
- Kotter, J. P. (2001).** *What leaders really do* (pp. 3-11). Harvard Business School Publishing Corporation.
- Lam, C. S., & O'Higgins, E. R. (2012).** Enhancing employee outcomes: The interrelated influences of managers' emotional intelligence and leadership style. *Leadership and Organization Development Journal*, 33(2), 149-174.
- Leonard, D., & Rayport, J. F. (1997).** Spark innovation through empathic design. *Harvard business review*, 75, 102-115.
- Lopes, P. N., Salovey, P., Côté, S., Beers, M., & Petty, R. E. (2005).** Emotion regulation abilities and the quality of social interaction. *Emotion*, 5(1), 113.
- Martins, A., Ramalho, N., & Morin, E. (2010).** A comprehensive meta-analysis of the relationship between emotional intelligence and health. *Personality and individual differences*, 49(6), 554-564.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999).** Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.
- Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008).** Human abilities: Emotional intelligence. *Annu. Rev. Psychol.*, 59, pp. 507-536.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004).** Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological inquiry*, pp.197-215.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008).** Emotional intelligence: new ability or eclectic traits?. *American psychologist*, 63(6), 503-517.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2001).** Emotional intelligence as a standard intelligence.
- McClelland, D. C. (1973).** Testing for competence rather than for "intelligence.". *American psychologist*, 28(1), pp. 1-14.
- McClelland, D. C. (1998).** Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331-339.
- Medina, R. G (2006).** **Business Organization and Management.**
- Mintzberg, H. (2004).** *Managers, not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development.* Berrett-Koehler Publishers.

- Multi-Health System**, Psychological Assessment and services, Διαθέσιμη στο: < <http://www.mhs.com>> [Πρόσβαση: 19 Ιανουαρίου 2016]
- Murphy, K.R., & Siderman, L. (2006).** The two Els. In K.R. Murphy (Ed.), *A critique of Emotional Intelligence: What are the Problems and How Can they be Fixed?*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., pp. 37-58.
- Newman, D. A., Joseph, D. L., & MacCANN, C. A. R. O. L. Y. N. (2010).** Emotional intelligence and job performance: The importance of emotion regulation and emotional labor context. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), 159-164.
- Piaget, J. (1999).** The Construction of Reality in the Child. First published in. Routledge is an imprint of Taylor & Francis, an informal company, p.386
- 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(5), 561-581.
- Richard E. Boyatzis. (1982).** *The competent manager: A model for effective performance.* John Wiley & Sons.
- Ruzgis, P. (1994). Thustone, LL (1887-1955).** Encyclopedia Of Human Intelligence, pp. 1081-1084.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990).** Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), pp. 185-211.
- Schlaerth, A., Ensari, N., & Christian, J. (2013).** A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(1), 126-136.
- Schwarz, N. (1990).** *Feelings as information: informational and motivational functions of affective states.* Guilford Press.
- Scott-Ladd, B., & Chan, C. C. (2004).** Emotional intelligence and participation in decision-making: strategies for promoting organizational learning and change. *Strategic Change*, 13(2), 95-105.
- Siegler, R. S. (1992).** The Other Alfred Binet. *Developmental Psychology*, 28, pp. 179-190.- (<http://www.intelltheory.com/binet.shtml>)
- Sperman, C.E.(1904).** General Intelligence Objectively Determined and Measured, in *American Journal of Psychology*, 15, 201-93.
- Spreitzer, G. M., & Quinn, R. E. (1996).** Empowering middle managers to be transformational leaders. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32(3), 237-261.
- Sternberg, & Robert J. (2005)** "The Theory Of Successful Intelligence.". *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican. Journal of Psychology* - 2005, Vol. 39, Num. 2 pp. 189-202

Sternberg, R. J. (1985). *Beyond IQ: A Triarchic Theory Of Human Intelligence.* CUP Archive, pp. 3-5.

Sternberg, R. J. (2000) *Handbook of intelligence.* Cambridge University Press, pp.3-33.

Sternberg, R.J.(2004), *Intelligence in Humans,* Yale University, New Haven, Connecticut, USA, pp. 322-323.

Thorndike, E. L.(1920), *Intelligence and its uses.* Harpers Magazine, 140, pp. 227-235

Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of vocational Behavior, 65(1),* 71-95.

Witzel, M. (2004). *Management: the basics.* Psychology Press.

Zeidner, M., Matthews, G. and Roberts, R. D. (2004), Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review. *Applied Psychology: An International Review, 53:* 371–399.

Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The leadership quarterly, 14(4),* 545-568.

Επίσημη ιστοσελίδα του **Reuven Bar-On,** Διαθέσιμη στο:
<<http://www.reuvenbaron.org>> [Πρόσβαση: 2 Δεκεμβρίου 2015]

Κασσωτάκης Μ & Γεώργιος Φλουρής (2006) Μάθηση Και Διδασκαλία. Σύγχρονες Απόψεις Για Τις Διαδικασίες Της Μάθησης Και Της Μεθοδολογίας Της Διδασκαλίας. Ιδιωτική Έκδοση, σελ 299

Κωσταρίδου-Ευκλείδη, Α. (1997). *Ψυχολογία της Σκέψης,* Αθήνα, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, σελ. 24

Μιχιώτης Α. (2010). *Management of people and Organizations,* Management Volume 1, Hellenic Open University.

Πλατσίδου, Μ.(2010), *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, Θεωρητικά Μοντέλα, Τρόποι Μέτρησης και Εφαρμογές στην Εκπαίδευση και στην Εργασία,* Αθήνα, Εκδόσεις: Gutenberg.