

# Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών

*Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων  
Αγροτροφίμων*

## Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Ο Ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην Ηγεσία και  
Διαχείριση Αλλαγής στις Επιχειρήσεις Παροχής Υπηρεσιών**

**Αδαμαντία Σπυροπούλου**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Ευαγγελία Μπαραλού**

Μάιος 2018

# Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

## Σχολή Οικονομικών

*Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων  
Αγροτροφίμων*

### Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Ο Ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην Ηγεσία και  
Διαχείριση Αλλαγής στις Επιχειρήσεις Παροχής Υπηρεσιών**

**Αδαμαντία Σπυροπούλου**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Ευαγγελία Μπαραλού**

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

Μάιος 2018



## Περίληψη

Στη μεταπτυχιακή διατριβή θα αναφερθούμε στον ορισμό της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, στο πόσο χρήσιμη και σημαντική είναι για τον άνθρωπο και ποιος ο ρόλος της στην ηγεσία και διαχείριση αλλαγής στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Για να κατανοήσουμε καλύτερα τον όρο, τη χρησιμότητα και την εξέλιξή της στο χρόνο, θα αναφερθούμε στην ιστορία της (πότε δηλαδή πρωτοεμφανίστηκε και πώς εξελίχθηκε η θεωρία αυτή). Θα δούμε ποια είναι τα διάφορα μοντέλα και τους τρόπους που έχουν αναπτύξει για να μετρούν τον δείκτη αυτό.

Σκοπός της μεταπτυχιακής διατριβής είναι η ανάλυση της έννοιας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης που ορίζεται ως η ικανότητα που έχει κάποιος να μπορεί να παρατηρεί, να προσδιορίζει και να ελέγχει τα συναισθήματά του αλλά και των μελών της ομάδας του, στον εργασιακό χώρο.

Με τη σταδιακή κατανόηση του όρου της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, θα δούμε πώς η έννοια αυτή συνδέεται στον εργασιακό χώρο στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και κατά πόσο επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων. Για να εξοικειωθούμε με τους όρους και τα επιμέρους χαρακτηριστικά χρησιμοποιήθηκαν έννοιες από την επιστήμη της ψυχολογίας και κοινωνιολογίας. Σημαντική αναφορά θα γίνει στο πόσο επηρεάζει η Συναισθηματική Νοημοσύνη την επαγγελματική απόδοση.

Θα μελετήσουμε τον ρόλο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, μέσα από μελέτη περίπτωσης σε γνωστό ξενοδοχείο της Αθήνας. Και τέλος θα παραθέσουμε τα συμπεράσματα στα οποία έχουμε καταλήξει πάνω στην έρευνα που έχουμε κάνει.

## Summary

In this postgraduate dissertation, we will refer to the definition of Emotional Intelligence, how useful and important it is, and what role in leadership and change management in service companies. For better understanding the term, we will refer to its history (when it first appeared and how this theory evolved). We will see what the different models and ways they have developed to measure this indicator.

The purpose of this postgraduate dissertation is to analyze the concept of Emotional Intelligence, defined as the ability to be able to observe, identify and control emotions and members of its team.

By understanding the term Emotional Intelligence, we will see how this concept is linked to the workplace in service companies and how it affects the performance of employees. In order to get acquainted with the terms and individual features, concepts from the science of psychology and sociology were used. Significant reference will be made to how Emotional Intelligence affects professional performance.

We will study the role of Emotional Intelligence through a case study in a well-known hotel, located in Athens. Finally, we will quote the conclusions we have reached on the research we have done.

*Θερμές ευχαριστίες θα ήθελα να εκφράσω στην επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κυρία Ευαγγελία Μπαραλού, η οποία έδειξε την αμέριστη επιστημονική συμπαράσταση και την πολύτιμη εμπιστοσύνη ως την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διατριβής.*

*“Η μαμά μου είναι η πιο όμορφη γυναίκα που έχω δει ποτέ.  
Ό,τι είμαι το οφείλω σε αυτήν. Υπέροχες μαμάδες μεγαλώνουν υπέροχα παιδιά.”*

*Στον Ιανό*

# Περιεχόμενα

- 1 Εισαγωγή**
  - 1.1 Έννοια της νοημοσύνης
  - 1.2 Μορφές νοημοσύνης
  - 1.3 Διαφορές μεταξύ IQ και EQ
  - 1.4 Η μηχανή των νευρώνων εν ώρα εργασίας
  
- 2 Συναισθηματική Νοημοσύνη**
  - 2.1 Ιστορική αναδρομή
    - 2.1.1 Ορισμοί της Συναισθηματικής Νοημοσύνης
  - 2.2 Μοντέλα μέτρησης Συναισθηματικής Νοημοσύνης
    - 2.2.1 Το μοντέλο της ικανότητας
    - 2.2.2 Η προσέγγιση του μικτού μοντέλου
    - 2.2.3 Το μοντέλο των χαρακτηριστικών
  - 2.3 Συγκρίνοντας παραδοσιακές επιχειρηματικές μετρήσεις με μετρήσεις ΣΝ
  - 2.4 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο
    - 2.4.1 Συναισθηματική Νοημοσύνη και ανθρώπινες ικανότητες
  - 2.5 Συναισθηματική Νοημοσύνη και αποδοτικότητα
    - 2.5.1 Πρόσθετες ικανότητες για Συναισθηματική Νοημοσύνη και επίλυση διαφορών
  - 2.6 KAI (Kirton Adaptation Innovation Inventory)
  - 2.7 Τι χρειάζεται να κάνει ένας manager για να βελτιωθεί στην επίλυση συγκρούσεων
    - 2.7.1 Ποια είναι η επίδραση ενός Manager στον χώρο εργασίας
    - 2.7.2 Τι πρέπει να έχει κατά νου ένας manager σχετικά με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη
  - 2.8 Πώς η Συναισθηματική Νοημοσύνη επιταχύνει τη διαχείριση αλλαγής
    - 2.8.1 Ένταξη στην εταιρεία
    - 2.8.2 Συναισθηματική Νοημοσύνη και επιχειρησιακή αλλαγή
  - 2.9 Το σχέδιο και η διαχείριση της αλλαγής και η διαδικασία εφαρμογής
    - 2.9.1 Η προσέγγιση της αλλαγής για τον μετασχηματισμό
    - 2.9.2 Η επίδραση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον σχηματισμό ομάδων
  - 2.10 Η ανησυχητική σύνδεση ανάμεσα στη ψυχοπάθεια και την ηγεσία
    - 2.10.1 Πρόσφατη έρευνα

**3 Έρευνα**

3.1 Μεθοδολογία έρευνας

3.2 Δείγμα

3.3 Περίπτωση μελέτης

**4 Συμπεράσματα**

4.1 Προτάσεις

**5 Επίλογος**

**Παραρτήματα**

**Βιβλιογραφία**

**Ερωτηματολόγιο**



# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

Ο λόγος ύπαρξης και ιδιαιτερότητα της μεταπτυχιακής διατριβής είναι ότι οι εργασιακοί κανόνες αλλάζουν. Κρινόμαστε με νέα κριτήρια: δεν μετράει μόνο το πόσο έξυπνοι είμαστε ή η εκπαίδευση και η πείρα που διαθέτουμε, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο χειριζόμαστε τον εαυτό μας και τους άλλους. Το κριτήριο αυτό εφαρμόζεται όλο και περισσότερο στη διαδικασία επιλογής του ποιος θα προσληφθεί και ποιος όχι, ποιος θα διατηρήσει τη θέση του και ποιος όχι, ποιος θα μείνει στάσιμος και ποιος θα πάρει προαγωγή.

Οι νέοι κανόνες προβλέπουν ποιος έχει περισσότερες πιθανότητες να φτάσει στην κορυφή και ποιος είναι πιθανό να εκτροχιαστεί στην πορεία. Και, ανεξάρτητα σε ποιον τομέα εργαζόμαστε ήδη, οι νέοι κανόνες καθορίζουν τα χαρακτηριστικά, που θα παίξουν αποφασιστικό ρόλο στο κατά πόσο θα είμαστε μελλοντικά «εμπορεύσιμοι» στην αγορά εργασίας.

Το πρόβλημα είναι, ότι το νέο κριτήριο δεν θεωρεί εκ προοιμίου δεδομένο ότι είμαστε ευφυείς και αρκετά καταρτισμένοι για να κάνουμε τη δουλειά μας. Αντίθετα, ρίχνει ιδιαίτερο βάρος σε ατομικά-προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως η πρωτοβουλία, η ενσυναίσθηση, η προσαρμοστικότητα και η πειθώ.

Η έρευνα που έγινε για να ολοκληρωθεί η μεταπτυχιακή διατριβή και οι πληροφορίες που θα ακολουθήσουν δείχνουν ποιες ανθρώπινες ικανότητες συμβάλλουν καθοριστικά στην επαγγελματική διάκριση, ιδιαίτερα σε ηγετικές θέσεις.

Η μεταπτυχιακή διατριβή με το θεωρητικό αλλά και το ερευνητικό της κομμάτι έχει ως απώτερο σκοπό τη διερεύνηση και τη σύνδεση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο. Στόχος μας εδώ είναι, να ανακαλύψουμε πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΣΝ) στην ηγεσία και διαχείριση αλλαγής στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.

Η μεταπτυχιακή διατριβή που ακολουθεί, δομείται από δύο μέρη: το θεωρητικό όπου εξετάζονται οι έννοιες της ΣΝ και του εργασιακού χώρου προκειμένου να εξοικειωθούμε με τους παραπάνω ορισμούς και το ερευνητικό, όπου μελετήθηκε σε εργαζόμενους γνωστής ξενοδοχειακής αλυσίδας στην Αθήνα.

Στο κεφάλαιο αυτό θα ξεκινήσουμε τη μεταπτυχιακή διατριβή με αναφορά στους διάφορους τύπους νοημοσύνης που υπάρχουν, κάνουμε ιστορική αναδρομή και αναλύουμε την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Στη συνέχεια διαχωρίζουμε τα κύρια μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης και αναφέρουμε ποιοι είναι οι τρόποι μέτρησής τους.

Στη συνέχεια θα αναλύσουμε το πώς Συναισθηματική Νοημοσύνη επηρεάζει την αποδοτικότητα στον εργασιακό χώρο και θα διακρίνουμε τη θέση και επίδραση ενός ηγέτη για να επιλύει τις διαφορές και πώς καταφέρνει να βελτιώσει τις σχέσεις ηγεσίας και υπαλλήλων.

Θα δούμε πώς η Συναισθηματική Νοημοσύνη εφαρμόζεται στην επιχειρησιακή αλλαγή και ποιό είναι το σχέδιο και η διαδικασία εφαρμογής όλων αυτών. Τέλος θα δούμε τα συμπεράσματα που έχουμε καταλήξει βάσει όλης της έρευνας που έχει γίνει και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

## 1.1 Έννοια της νοημοσύνης

Η επίγνωση, ο έλεγχος των παρορμήσεων, η επιμονή, ο ζήλος και η αυτοενεργοποίηση, η ενσυναίσθηση και η κοινωνική προσαρμοστικότητα, ο αλτρουισμός και η συμπόνια, συγκροτούν ένα εντελώς διαφορετικό είδος ευφυΐας: τη Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ).

Η συναισθηματική νοημοσύνη, είναι το κύριο χαρακτηριστικό των ανθρώπων που διαπρέπουν, έχουν υγιείς διαπροσωπικές σχέσεις και πετυχαίνουν στο χώρο εργασίας.

Όλοι μας έχουμε συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία μπορεί να διδαχθεί από μικρή ηλικία. Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αναπτύσσεται, να διδάσκεται και να εξελίσσεται αδιάκοπα.

Πιο συγκεκριμένα, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να βελτιωθεί με μεθόδευση, υπομονή, εξάσκηση και επιθυμία από το ίδιο άτομο να αλλάξει. Η συναισθηματική εκπαίδευση ενδυναμώνει τον άνθρωπο, εξοπλίζοντάς τον με τις δεξιότητες που του είναι απαραίτητες για να αντιμετωπίσει κάθε πρόβλημα στη ζωή του.

## 1.2 Μορφές Νοημοσύνης

Οι περισσότεροι ερευνητές αναγνωρίζουν πως υπάρχουν περισσότερες μορφές νοημοσύνης από την παραδοσιακή απλή μέτρηση της διάνοιας IQ.

Το 1983 ο Howard Gardner, στο βιβλίο του *Frames of Mind*, διατύπωσε τη θεωρία της πολλαπλής νοημοσύνης, σύμφωνα με την οποία η νοημοσύνη κάθε ανθρώπου χωρίζεται σε εννέα (τουλάχιστον) τομείς οι οποίοι εδράζουν σε διαφορετικά σημεία του εγκεφάλου.

Σαφώς και τα εννέα είδη είναι σημαντικά και αλληλεπιδρά το ένα με το άλλο, αλλά κάθε άνθρωπος έχει διαφορετικό «χάρτη κατανομής» ευφυΐας.

Αρχικά ο Gardner, είχε ξεχωρίσει επτά είδη νοημοσύνης αλλά σε επόμενα βιβλία πρόσθεσε άλλα δύο και στη συνέχεια προστέθηκε και η συναισθηματική νοημοσύνη.

### **Λεκτική / Γλωσσική νοημοσύνη**

Έχει να κάνει με την ικανότητα στο γραπτό και προφορικό λόγο, στην εκμάθηση γλωσσών, στην απομνημόνευση λέξεων και εννοιών.

### **Λογικό / Μαθηματική Νοημοσύνη**

Αναφέρεται στην ικανότητα των ανθρώπων να κατανοούν καλύτερα όχι μόνο τους αριθμούς, αλλά και τις σχέσεις ανάμεσα στα φαινόμενα φυσικά, κοινωνικά, οικονομικά.

### **Σωματική / Κινησθητική νοημοσύνη**

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της νοημοσύνης είναι οι αθλητές, χορευτές και ηθοποιοί. Οι «κινησθητικοί» άνθρωποι είναι, πιθανότατα οι πιο παρεξηγημένοι. Ειδικά ως παιδιά, που δεν αντέχουν δευτερόλεπτο να κάθονται στην καρέκλα και απεχθάνονται το διάβασμα. Οι δάσκαλοι τους αντιμετωπίζουν ως τους χειρότερους μαθητές και οι γονείς απογοητεύονται ότι το παιδί τους «δεν παίρνει τα γράμματα». Αλλά αν αφεθούν σε ανοιχτό χώρο κανείς δεν μπορεί να τους σταματήσει.

### **Μουσική Νοημοσύνη**

Στον τομέα αυτό της νοημοσύνης, συναντάμε ανθρώπους που ξεχωρίζουν από την παιδική τους ηλικία, έχουν την αίσθηση του ρυθμού, ικανότητα να απολαμβάνουν, να εκτελούν και να συνθέτουν μουσικά κομμάτια. Ευαισθησία στην κίνηση, στο ρυθμό και στη χροιά του ήχου καθώς και ανταπόκριση στις συναισθηματικές εφαρμογές σ' αυτά.

### **Διαπροσωπική Νοημοσύνη**

Είναι η νοημοσύνη της ηγεσίας. Να καταλαβαίνεις τους άλλους και να τους ωθείς να εκφράσουν τον χειρότερο ή τον καλύτερο τους εαυτό. Υψηλή διαπροσωπική νοημοσύνη έχει ο πωλητής που σε κάνει να αγοράσεις ό,τι εκείνος θέλει καθώς και ο δάσκαλος που καταφέρνει να διαμορφώσει προσωπικότητες.

### **Ενδοπροσωπική Νοημοσύνη**

Αυτή είναι η ικανότητα της προσωπικής γνώσης και της αυτογνωσίας. Συνήθως πρόκειται για άτομα εσωστρεφή που προτιμούν να εργάζονται ατομικά. Είναι σχολαστικά και εμβαθύνουν στα πάντα.

### **Χωρική Νοημοσύνη**

Τα άτομα με χωρική νοημοσύνη μπορούν να παρατηρούν και να χειρίζονται τάσεις, ισορροπίες και συνθέσεις. Έχουν πολύ καλό προσανατολισμό και προσαρμόζονται άμεσα στις αλλαγές του χώρου.

### **Υπαρξιακή Νοημοσύνη**

Αυτόν τον τύπο νοημοσύνης κατέχουν οι άνθρωποι που προβληματίζονται με θέματα ύπαρξης και ανυπαρξίας, καλού και κακού, σωστού και λάθους.

### **Φυσιοκρατική Νοημοσύνη**

Είναι η νεότερη νοημοσύνη που προστέθηκε στη θεωρία το 1993. Αλλά θεωρείται ως η πιο αρχαία, αφού συνδέεται με την ικανότητα των προϊστορικών προγόνων μας, να διαχωρίζουν τα βρώσιμα από τα δηλητηριώδη φυτά και να μαθαίνουν για τη φύση που τους περιβάλλει.

## **1.3 Διαφορές μεταξύ IQ και EQ**

- Ο δείκτης IQ (Intelligence Quotient) αφορά στο αριθμητικό, γνωστικό κομμάτι, ενώ ο δείκτης EQ (Emotional Quotient) σχετίζεται με τα συναισθήματα
- Η διανοητική νοημοσύνη είναι κάτι προκαθορισμένο από τη γέννηση του ανθρώπου, που εξελίσσεται μέχρι κάποια ηλικία και σταματά, ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη είναι κάτι το οποίο μπορεί να αναπτυχθεί σε οποιαδήποτε ηλικία
- Το IQ ελέγχει τη λογική, ενώ το EQ τα συναισθήματά μας τόσο απέναντι στον ίδιο μας τον εαυτό όσο και απέναντι στους άλλους
- Το IQ επηρεάζει ελάχιστα τις σχέσεις μας με τους άλλους, ενώ το EQ παίζει καθοριστικό ρόλο στις σχέσεις μας με τους άλλους
- Το IQ είναι απαραίτητο για τη διεκπεραίωση κάθε μορφή εργασίας, ενώ το EQ είναι απαραίτητο για τη διαχείριση κάθε μορφή σχέσης.

***Η ρήση του Σωκράτη Γνώθι σ' αυτόν εκφράζει ακριβώς το θεμέλιο λίθο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης: να αντιλαμβάνεσαι τα συναισθήματά σου μόλις γεννηθούν μέσα σου***

## 1.4 Η μηχανική των νευρώνων εν ώρα εργασίας

Με όρους λογικού και παράλογου, ο Καρτέσιος έφτασε να πει πως «σκέφτομαι άρα υπάρχω». Ο Antonio Damasio, καθηγητής νευρολογίας στο πανεπιστήμιο της Iowa, διαφωνεί. Όπως λέει, κάποιος θα μπορούσε κάλλιστα να πει «αισθάνομαι άρα υπάρχω». Στο βιβλίο του «το σφάλμα του Καρτέσιου», ο Damasio (Δεκέμβριος 2000) με μια πολύπλοκη θεωρία εξηγεί πως η φυσική διαδικασία της λογικής και του συναισθήματος είναι πολύ στενά συνδεδεμένες στον εγκέφαλο και υποστηρίζει πως δεν είναι λογικό να διαχωρίζει κανείς τη συμπεριφορά (συναίσθημα) από τη γνώση (σκέψη).

*«Οι νευροεπιστήμονες έχουν ανακαλύψει πως ο ίδιος ο σχεδιασμός του εγκεφάλου μας τον καθιστά κοινωνικό, αναπόφευκτα συνδεδεμένο σε μια προσπάθεια έντονης σύνδεσης με τον εγκέφαλο οποιουδήποτε άλλου γνωρίζουμε. Αυτή η νευρογένεση μας επιτρέπει να επηρεάζουμε τον εγκέφαλο - και ως εκ τούτου το σώμα- κάθε ανθρώπου που αλληλεπιδρά με εμάς, όπως άλλωστε κάνουν και εκείνοι». Goleman, Κοινωνική Νοημοσύνη, 2006*

Στην πράξη, χρησιμοποιούμε τόσο συναισθηματικές πληροφορίες όσο και λογικές αναλύσεις, όταν παίρνουμε κάποια απόφαση. Το μυαλό μας φιλτράρει όλες τις πληροφορίες και κατευθύνει την προσοχή μας σε αυτό που είναι πιο σημαντικό/σωστό.

Καθώς οι εμπειρίες, οι αντιλήψεις, οι αξίες και οι στάσεις κάθε ατόμου είναι μοναδικές, ο κάθε ένας από εμάς ζει μια διαφορετική ψυχολογική πραγματικότητα. Είναι αδύνατο δύο άτομα να αντιληφθούν με τον ίδιο ακριβώς τρόπο την ίδια κατάσταση. Οι προεκτάσεις αυτών των διαφορών είναι τεράστιες και αυτό είναι πολύ σημαντικό για όσους διοικούν ανθρώπους.

Η αίσθηση για το σωστό ή το λάθος που υπάρχει βαθιά μέσα στο σώμα μας είναι κομμάτι μιας συνεχούς υπόγειας ροής συναισθημάτων που εκτυλίσσεται ασταμάτητα κατά τη διάρκεια της ημέρας. Ακριβώς όπως υπάρχει ένα ρεύμα σκέψης, έτσι υπάρχει και ένα παράλληλο ρεύμα συναισθημάτων. Η άποψη ότι υπάρχει «καθαρή σκέψη», λογική γυμνή

από συναισθήματα, είναι μύθος, είναι μια φαντασίωση που πηγάζει από την έλλειψη παρατήρησης αυτών των αμυδρών διαθέσεων που μας ακολουθούν μέσα στη μέρα. Έχουμε συναισθήματα για όλα όσα κάνουμε, σκεφτόμαστε, φανταζόμαστε, θυμόμαστε. Η σκέψη και το συναίσθημα είναι υφασμένα μαζί, στον ίδιο ιστό, και δεν μπορούν να ξεχωρίσουν.

Όταν είμαστε συντονισμένοι με τα συναισθήματά μας, λαμβάνουμε σημαντικές πληροφορίες που μας βοηθούν να συνεχίσουμε το ταξίδι της ζωής. Αυτή η αίσθηση για το «σωστό» ή «λάθος» είναι που μας λέει αν αυτό που κάνουμε, ταιριάζει ή όχι στις προτιμήσεις μας, τις αξίες που μας καθοδηγούν και τη σοφία που έχουμε αποκτήσει μέσα στη ζωή (Goleman, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο εργασίας, κεφάλαιο 4 1998*).

Η ενσυναίσθηση αντιπροσωπεύει τη θεμελιώδη δεξιότητα για όλες τις κοινωνικές ικανότητες που είναι σημαντικές για την εργασία:

Κατανόηση των άλλων: το να νιώθεις κανείς τα συναισθήματα και την άποψη των άλλων και να δείχνει ενεργό ενδιαφέρον για τις ανησυχίες τους. Άτομα με αυτή την ικανότητα, δείχνουν ευαισθησία, κατανοούν τη θέση των άλλων και τους βοηθούν βασισμένοι στην κατανόηση των αναγκών τους.

Προσανατολισμός προς την παροχή υπηρεσιών: η πρόβλεψη, αναγνώριση και ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών. Άτομα με αυτή την ικανότητα, καταλαβαίνουν τις ανάγκες των πελατών και αναζητούν τρόπους να τους κερδίσουν και ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Προσφέρουν βοήθεια όπου χρειαστεί και λειτουργούν ως σύμβουλοι.

Ανάπτυξη άλλων: το να νιώθει κανείς τις ανάγκες ανάπτυξης των άλλων ανθρώπων και να ενθαρρύνει τις ικανότητες τους. Αναγνωρίζουν δηλαδή, και ανταμείβουν τα επιτεύγματα τους, εκπαιδεύουν και προσφέρουν τις κατάλληλες εργασίες στα άτομα που πρέπει προκειμένου να αναδειχτούν οι δεξιότητες τους.

Σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας: η καλλιέργεια ευκαιριών μέσα από διαφορετικούς ανθρώπους. Άτομα με αυτή την ικανότητα σέβονται τους ανθρώπους που προέρχονται από διαφορετικό κοινωνικό και μορφωτικό περιβάλλον, είναι ευαίσθητοι στις διαφορές των ομάδων και αμύνονται ενάντια στις όποιες προκαταλήψεις.

Πολιτική αντίληψη: το να αντιλαμβάνεται κανείς τις πολιτικές και κοινωνικές τάσεις που υπάρχουν σε ένα οργανισμό. Να καταλαβαίνουν δηλαδή, τις δυνάμεις που διαμορφώνουν τις απόψεις των πελατών και των ανταγωνιστών.



# Κεφάλαιο 2

## Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η βιβλιογραφία που έχει χρησιμοποιηθεί για τη συγκέντρωση όλων των στοιχείων που ακολουθούν, αποτελείται από βιβλία που έχουν γραφτεί από γνωστούς επιστήμονες και αναφορές σε άρθρα και ιστοσελίδες. Σκοπός μας είναι η καλύτερη και όσο γίνεται πληρέστερη ενημέρωση γύρω από το θέμα της ΣΝ.

Στο κεφάλαιο αυτό ακολουθεί η θεωρία που βασίζεται πάνω στην επιστημονική βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε.

### 2.1 Ιστορική αναδρομή

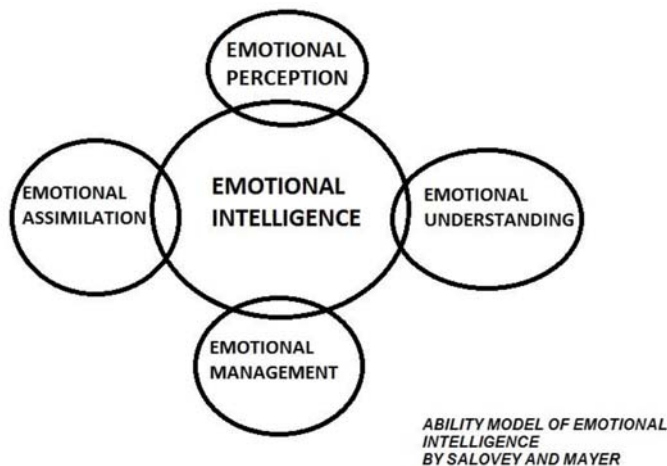
Ο όρος συναισθηματική νοημοσύνη, φαίνεται να πρωτοεμφανίζεται σε έγγραφο του Michael Beldoch το 1964. Η πρώτη χρήση του όρου, έχει αποδοθεί στην διατριβή του W. Payne το 1985. Ωστόσο, ο όρος έγινε ευρέως γνωστός από την έκδοση του βιβλίου του Goleman το 1995, “Συναισθηματική νοημοσύνη – γιατί μπορεί να έχει μεγαλύτερη σημασία από το IQ” .

Ο Furnham (2005) μαζί με τους Gardner 1999 και Harvey, Novicevik και Kiessling 2002 υποστήριξαν ότι τα παραδοσιακά τεστ νοημοσύνης είναι περιορισμένου φάσματος και ότι διαφορετικά είδη νοημοσύνης χρειάζονται για να πετύχεις στη δουλειά.

Ο Howard Gardner (1983) πρότεινε ότι η ενδοπροσωπική και διαπροσωπική ευφυΐα είναι τόσο σημαντική όσο και το είδος της νοημοσύνης που συνήθως μετρείται με τον δείκτη IQ και τα σχετικά τεστ.

Στην δεκαετία του '40 υπό την διεύθυνση του Hemphill (1959), το κέντρο μελετών της πολιτείας του Ohio πρότεινε ότι η προσεκτική μεταχείριση των εργαζομένων, με ενδιαφέρον, είναι μια σημαντική πτυχή της αποτελεσματικής ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα προτείνει ότι οι ηγέτες οι οποίοι είναι σε θέση να δημιουργήσουν συναισθήματα αμοιβαίας εμπιστοσύνης, σεβασμού και μια ορισμένη ζεστασιά με τα μέλη της ομάδας τους, θα είναι πιο αποτελεσματικοί (*Gowing in Press Thornton & Byham, 1982*).

Όταν ο Salovey και ο Mayer, επινόησαν τον όρο Συναισθηματική Νοημοσύνη το 1990. Είχαν επίγνωση των προηγούμενων ερευνών πάνω στις μη γνωστικές πτυχές. Περιέγραψαν την συναισθηματική νοημοσύνη ως μια μορφή κοινωνικής νοημοσύνης που περιλαμβάνει την ικανότητα να παρακολουθεί το άτομο τον ίδιο του τον εαυτό και τα αισθήματα και συναισθήματα των άλλων, βάζοντας διακρίσεις μεταξύ τους, να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες αυτές ώστε να καθοδηγεί την σκέψη και τις πράξεις.

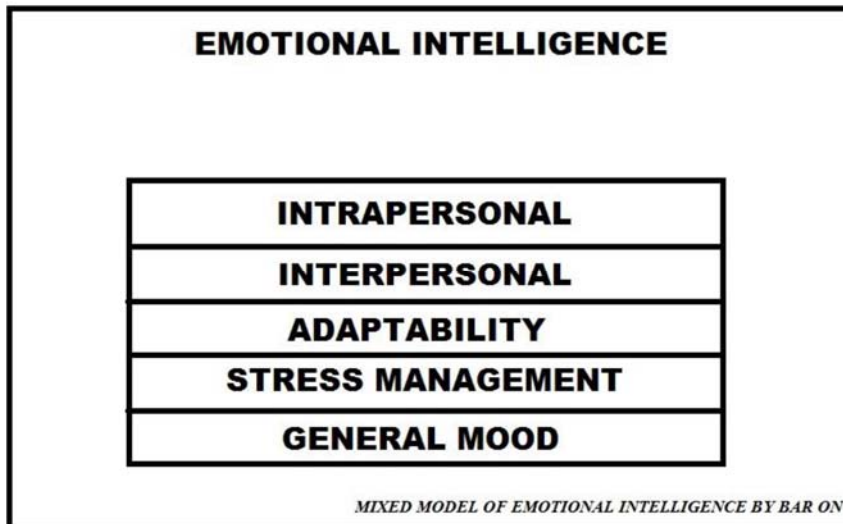


Ο Salovey και Mayer ξεκίνησαν ένα πρόγραμμα έρευνας που αποσκοπούσε στο να αναπτύξει έγκυρες μετρήσεις και αποτελέσματα για τη συναισθηματική νοημοσύνη και στο να εξερευνήσουν τη σημασία της.

Ένας άλλος ερευνητής της συναισθηματικής νοημοσύνης, ο Reuven Bar-On, πρότεινε ένα μοντέλο που βασίζεται στη θεωρία της προσωπικότητας η οποία αναδεικνύει την συν-εξάρτηση της ικανότητας με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας για την εφαρμογή τους για την προσωπική ευημερία. Εξετάζει πέντε συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης

τα οποία είναι: ενδοπροσωπικά, διαπροσωπικά, η προσαρμοστικότητα, η διαχείριση του άγχους και η ψυχική διάθεση. Ο Bar-On, εκτιμά ότι η συναισθηματική και η γνωστική νοημοσύνη συμβάλει στην γενική νοημοσύνη ενός ατόμου που δείχνει ότι έχει δυνατότητες να επιτύχει στη ζωή.

Το μοντέλο Bar-On παρέχει τη θεωρητική βάση για την EQ, η οποία αναπτύχθηκε αρχικά για την αξιολόγηση διαφόρων πτυχών αυτού του μοντέλου καθώς τη σύλληψη του. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η συναισθηματική – κοινωνική νοημοσύνη είναι μια διατομή των αλληλένδετων συναισθημάτων και κοινωνικών ικανοτήτων που καθορίζουν πόσο αποτελεσματικά μπορούμε να κατανοήσουμε και να εκφράσουμε τον εαυτό μας, τους άλλους, τη συσχέτιση μαζί τους όπως και την αντιμετώπιση των καθημερινών απαιτήσεων.



### 2.1.1 Ορισμοί της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η ικανότητα των ανθρώπων να αναγνωρίζουν τα συναισθήματά τους αλλά και των άλλων, να μπορούν να κάνουν διάκριση μεταξύ των διαφόρων συναισθημάτων καθώς και να χρησιμοποιήσουν την συναισθηματική πλατφόρμα ως οδηγό σκέψης, ονομάζεται Συναισθηματική Νοημοσύνη (Goleman, *Συναισθηματική Νοημοσύνη*, 2011).

Μελέτες έχουν δείξει ότι άνθρωποι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχουν καλύτερη ψυχική υγεία, καλύτερη απόδοση στην εργασία τους και αρχηγικές δεξιότητες.

*Το να είσαι οργανωμένος είναι εύκολο. Το να εξοργιστείς όμως με το σωστό άτομο, για το σωστό λόγο, στο σωστό βαθμό, τη σωστή στιγμή, για το σωστό σκοπό και με το σωστό τρόπο, αυτό είναι δύσκολο. Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια*

Οι Bradberry & Greaves, στο βιβλίο τους «Συναισθηματική Νοημοσύνη: Το απλό βιβλίο» 2006 κάνουν μια αξιόλογη προσπάθεια να παρουσιάσουν την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με έναν πιο κατανοητό τρόπο, σε σχέση με τον Goleman. Αναφέρονται στη συναισθηματική διάσταση της λογικής και ορίζουν την Συναισθηματική Νοημοσύνη ως την ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει και να συνειδητοποιεί τα συναισθήματά του και να χρησιμοποιεί την επίγνωση αυτή για να χειρίζεται τη συμπεριφορά και τις σχέσεις του. Τονίζουν ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφερόμαστε, χειριζόμαστε την πολυπλοκότητα των κοινωνικών μας σχέσεων και παίρνουμε προσωπικές αποφάσεις που καταλήγουν σε θετικά αποτελέσματα.

Οι Bradberry & Greaves 2006, προτείνουν τέσσερις συναισθηματικές δεξιότητες όμοιες με αυτές του Goleman, οι οποίες συμπράττουν την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην πράξη:

- Αυτεπίγνωση, αναφέρεται στην ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε με ακρίβεια τα συναισθήματά μας, τις τάσεις μας και την προδιάθεση που έχουμε προς μια συγκεκριμένη συμπεριφορά
- Αυτοδιαχείριση, σημαίνει να χρησιμοποιούμε την επίγνωση των συναισθημάτων μας για να είμαστε ευέλικτοι και να κατευθύνουμε προς την επιθυμητή κατεύθυνση τη συμπεριφορά μας
- Κοινωνική επίγνωση, αναφέρεται στην ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε τι σκέφτονται και τι αισθάνονται οι άλλοι
- Διαχείριση σχέσεων, αναφέρεται στην ικανότητα να χειριζόμαστε με επιτυχία και σε βάθος χρόνου τις αλληλεπιδράσεις μας με τους άλλους ανθρώπους

Όσον αφορά την κατανόηση των πηγών της συμπεριφοράς πέρα από το “feedback” της ΣΝ, θα ήταν χρήσιμο να κάνουμε ένα τεστ προδιάθεσης ή προσωπικότητας. Είναι πάντα πιθανό

να αναγνωρίζουμε τις θετικές πτυχές οποιοσδήποτε προδιάθεσης μέσα σε ένα οργανωσιακό πλαίσιο. Ένα τέτοιου είδους τεστ εξετάζει αυτά που στον χώρο της έρευνας της προσωπικότητας ορίζονται ως το “Big Five” των χαρακτηριστικών κάποιου:

1. Εσωστρέφεια ή εξωστρέφεια
2. Συνεργατικότητα ή πνεύμα ανταγωνισμού
3. Συνειδητότητα ή έλλειψη προσδιορισμού
4. Συναισθηματική σταθερότητα ή νευρωτική συμπεριφορά
5. Δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες ή έλλειψη αυτής

## 2.2 Μοντέλα Μέτρησης Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Κάθε μοντέλο ή θεωρητικό πλαίσιο ΣΝ τείνει να περιλαμβάνει τις ακόλουθες παραμέτρους:

- **Διαπροσωπική:** μπορεί να διαβάζουμε βιβλία για την κβαντική μηχανική στον ελεύθερο μας χρόνο αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι τα πάμε καλά με τους άλλους ανθρώπους. Κάτι τέτοιο απαιτεί διαπροσωπική νοημοσύνη, την ικανότητα δηλ να επικοινωνούμε και να συνεργαζόμαστε αρμονικά με τους υπόλοιπους. Οι μεγάλοι ηγέτες διαθέτουν αυτό το είδος νοημοσύνης σε πλεόνασμα
- **Ενδοπροσωπική:** το να έχουμε αρμονικές σχέσεις με τους άλλους ανθρώπους δεν είναι το ίδιο με το να καταλαβαίνουμε τη δική μας εσωτερική πραγματικότητα. Η ενδοπροσωπική νοημοσύνη είναι η ικανότητα για αυτοαντίληψη

Μέχρι στιγμής υπάρχουν τρία κύρια μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης:

- *Το μοντέλο των ικανοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης*
- *Το μικτό μοντέλο*
- *Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της συναισθηματικής νοημοσύνης*

Τα συναισθήματα μπορούν να αλληλεπιδρούν με την σκέψη και να επιτρέπουν στους ανθρώπους να λαμβάνουν πιο σωστές αποφάσεις. Ένας άνθρωπος που είναι πιο υπεύθυνος συναισθηματικά απέναντι σε σημαντικά ζητήματα τείνει να είναι έτσι και σε ακόμη πιο σημαντικές πτυχές της ζωής του.

### 2.2.1 Το Μοντέλο της Ικανότητας

Στο μοντέλο των ικανοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης, ο αρχικός ορισμός ήταν «η ικανότητα αντίληψης του συναισθήματος, η ενοποίηση του για την διευκόλυνση της σκέψης, η κατανόηση των συναισθημάτων και η ρύθμισή τους για την προσωπική ανάπτυξη».

Στην περίπτωση αυτή, τα συναισθήματα εκφράζουν χρήσιμες πηγές πληροφορίας που βοηθούν κάποιον να καταλάβει και να οδηγηθεί μέσα στο κοινωνικό περιβάλλον (Mayer, Salovey, Caruso, Sitarenios, 2001). «*Emotional intelligence as a standard intelligence*». *Emotion 1: 232–242*). Στο πρώτο αυτό μοντέλο διακρίνουμε τέσσερις τύπους ικανοτήτων:

- **Αντίληψη συναισθημάτων**: η ικανότητα της εντόπισης και της αποκρυπτογράφησης συναισθημάτων σε πρόσωπα, εικόνες
- **Χρήση συναισθημάτων**: η ικανότητα της χρήσης των συναισθημάτων για τη διευκόλυνση ποικίλων γνωστικών δραστηριοτήτων, όπως η σκέψη και η λύση προβλημάτων
- **Κατανόηση συναισθημάτων**: η ικανότητα της κατανόησης της συναισθηματικής γλώσσας και της εκτίμησης των περίπλοκων σχέσεων ανάμεσα στα συναισθήματα
- **Διαχείριση των συναισθημάτων**: η ικανότητα της ρύθμισης των συναισθημάτων και στον εαυτό μας και στους άλλους

Τα τεστ μέτρησης της ικανότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν μεγάλο πλεονέκτημα, επειδή συγκρίνουν τη μέγιστη ατομική απόδοση με τη μέση απόδοση και δεν βασίζονται σε οπισθογραφήσεις των ατόμων πάνω σε περιγραφικές δηλώσεις για τους εαυτούς τους.

### 2.2.2 Η προσέγγιση του Μικτού Μοντέλου

Το μοντέλο που εισήχθη από τον Daniel Goleman (*Goleman, D. 1998*), δηλαδή το μικτό μοντέλο, εστιάζει στη συναισθηματική νοημοσύνη ως μια ευρεία παράταξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων που οδηγούν την ηγετική απόδοση. Το μοντέλο του Goleman, αποτελείται από πέντε κύριες δομές:

- Αυτογνωσία: η ικανότητα να γνωρίζεις τα συναισθήματα κάποιου, τις δυνάμεις του, τις αδυναμίες του, τις κινήσεις του, τις αξίες του και τους στόχους του
- Αυτορρύθμιση: η ικανότητα ελέγχου και η πίεση για την προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες καταστάσεις
- Κοινωνική δεξιότητα: η ικανότητα διαχείρισης των διαπροσωπικών σχέσεων για την ώθηση ανθρώπων στην επιθυμητή απόφαση
- Ενσυναίσθηση: η ικανότητα του να συλλογίζεται κανείς τα συναισθήματα άλλων ανθρώπων ειδικά όταν λαμβάνουν αποφάσεις
- Κίνητρο: Οι κινήσεις που γίνονται για την επίτευξη ενός σκοπού

Ο Goleman, υποθέτει ότι οι άνθρωποι γεννιούνται με μία γενική συναισθηματική νοημοσύνη που καθορίζει την δυναμική τους για την εκμάθηση συναισθηματικών ικανοτήτων.

Τα τεστ μέτρησης στο μικτό μοντέλο είναι δύο:

- Η καταγραφή συναισθηματικής ικανότητας και
- Η αξιολόγηση συναισθηματικής νοημοσύνης

### 2.2.3 Το Μοντέλο των χαρακτηριστικών

Στο μοντέλο των χαρακτηριστικών της συναισθηματικής νοημοσύνης, ο Κωνσταντίνος Βασίλης Πετρίδης (*Petrides, Furnham, 2000 «On the dimensional structure of emotional intelligence». Personality and Individual Differences 29: 313–320*) πρότεινε μια σχετική με την αντίληψη διάκριση μεταξύ του μοντέλου που βασίζεται στην ικανότητα και του μοντέλου που βασίζεται στα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης και

ανέπτυξε το τελευταίο. Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι «ένας σχηματισμός συναισθηματικών αυτοαντιλήψεων και βρίσκεται στα κατώτερα επίπεδα της προσωπικότητας.

Αυτός ο ορισμός, ενισχύει τις συμπεριφορικές διαθέσεις και τις αυτοαντιλαμβανόμενες ικανότητες και μετριέται μέσω της αυτοαναφοράς, σε αντίθεση με το μοντέλο των συναισθηματικών ικανοτήτων το οποίο αναφέρεται σε πραγματικές ικανότητες και έχει αποδειχθεί αρκετά ανθεκτικό απέναντι στην επιστημονική μέτρηση.

Στο περιοδικό της Ετήσιας Ψυχολογίας (Mayer, (2008). [«Human Abilities: Emotional Intelligence»](#). *Annual Review of Psychology* 59: 507–536) αναφέρεται ότι συχνά η συναισθηματική νοημοσύνη συμπίπτει με:

- Καλύτερες κοινωνικές σχέσεις για τα παιδιά
- Καλύτερες κοινωνικές σχέσεις για τους ενήλικες
- Άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχουν σχηματίσει καλύτερη εικόνα για τον εαυτό τους στους άλλους
- Καλύτερες οικογενειακές και έμπιστες σχέσεις
- Σπουδαιότερα ακαδημαϊκά επιτεύγματα
- Καλύτερες κοινωνικές σχέσεις κατά τη διάρκεια της δουλειάς και των διαπραγματεύσεων
- Καλύτερη ψυχολογική ευεξία



## 2.3 Συγκρίνοντας παραδοσιακές επιχειρηματικές μετρήσεις με μετρήσεις ΣΝ

Παραδοσιακές μετρήσεις	Μετρήσεις ΣΝ
Κέρδος / έσοδα	Βαθμός εμπιστοσύνης
Κέρδος / περιουσιακά στοιχεία	Δημιουργία σχέσεων για πραγματικό περιβάλλον καινοτομίας
Κέρδος / υπάλληλο	Χαμηλή ροή προσωπικού
Πωλήσεις / υπάλληλο	Υψηλό ποσοστό διατήρησης πελατών και παραγωγής
Περιουσιακά στοιχεία / υπάλληλο	Επίπεδο ικανοποίησης πελατών
Απόδοση χρησιμοποιηθέντος κεφαλαίου / Return on Capital Employed)	Συστάσεις και υποστήριξη από την κοινότητα
Επίπεδα αμοιβών	Τραπεζικός λογαριασμός σχέσεων
Τάσεις επενδύσεων	Επενδύσεις σε ανθρώπους
«Ειδικά θέματα» π.χ. πωλήσεις / τμ	Μέγεθος προσωπικού δικτύου

Σύμφωνα με τους Goleman, Boyatzis και McKee ένας ηγέτης που διαθέτει υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει τη δυνατότητα να εμπνέει θετικά συναισθήματα στην ομάδα του. Αυτό το επιτυγχάνει καλλιεργώντας την αρμονία και δημιουργώντας μία δεξαμενή θετικής ενέργειας που απελευθερώνει τα καλύτερα στοιχεία των ανθρώπων. Βέβαια, πρέπει να αναφερθεί σε αυτό το σημείο, ότι ένας ηγέτης μπορεί αντίστοιχα να καθοδηγήσει τα συναισθήματα προς αρνητική κατεύθυνση και να προκαλέσει, αντί για αρμονία, δυσαρμονία, με αρνητικές επιπτώσεις στους ανθρώπους.

Η σωστή ηγεσία, απαιτεί την εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, καθώς καθήκον του ηγέτη αποτελεί η πρόκληση ενθουσιασμού, αισιοδοξίας και πάθους για δουλειά, η καλλιέργεια κλίματος ομαδικότητας, συνεργασίας και εμπιστοσύνης. Ο ηγέτης που δε διαχειρίζεται καλά τα συναισθήματά του, μάλλον έχει ελάχιστη ή καμία επίγνωσή τους. Και αν τα συναισθήματα αυτά είναι ανεξέλεγκτα, τότε θα αντιμετωπίσει σίγουρα προβλήματα στη διαχείριση των σχέσεων του με τους άλλους. Κι αυτό θα συμβεί γιατί αν δεν είμαστε ικανοί να κατανοήσουμε τα δικά μας συναισθήματα (αυτοεπίγνωση), τότε αδυνατούμε να

κατανοήσουμε και των άλλων, γεγονός που θα οδηγήσει μια αποτυχημένη κοινωνική σχέση.

## 2.4 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο

Όσο αυξάνεται η αυτογνωσία τόσο αυξάνεται και η ΣΝ. Παράλληλα όσο λιγότερη αυτογνωσία διαθέτει κάποιος τόσο πιο ωφέλιμο είναι το feedback που λαμβάνει από τους άλλους αλλά και από την αυτοπαρατήρηση. Πως όμως φαντάζει ένας «καλός» Manager; Ο manager με υψηλή ΣΝ (*Dann, συναισθηματική νοημοσύνη, 2008, σελ. 18*):

- Διαθέτει αυτογνωσία και υψηλό κίνητρο και κρίνει τους άλλους με ακρίβεια και δίκαιο τρόπο
- Διαχειρίζεται τα συναισθήματα για να δημιουργήσει επιτυχή αποτελέσματα
- Είναι σε επαφή με τα συναισθήματα του και έχει τη δυνατότητα να κατανοήσει την πολυπλοκότητα των διαφορετικών συναισθημάτων
- Προετοιμάζεται για τις όποιες συναλλαγές εξετάζοντας τους ανθρώπους και τις συναισθηματικές διαδικασίες παράλληλα με τα καθήκοντα και τους τελικούς στόχους
- Σκέφτεται θετικά και είναι αυθεντικός, ξεκαθαρίζει τα πράγματα και δεν τα παρατάει εύκολα μπροστά σε δύσκολες περιστάσεις
- Προσαρμόζεται εύκολα
- Είναι αποφασιστικός στις δύσκολες καταστάσεις αναζητώντας λύσεις
- Εμπνέει τους άλλους με φυσικό τρόπο

Για τον «πρόθυμο» Manager, η υψηλή ΣΝ μπορεί να οδηγήσει σε κάτι καταπληκτικό. Η πλειονότητα των προβλημάτων στην δουλειά έχουν να κάνουν με ανικανοποίητες συναισθηματικές ανάγκες. Ο συναισθηματικά «έξυπνος» manager ξέρει πως να αναγνωρίζει και να διαχειρίζεται αυτές τις ανάγκες τόσο των υπαλλήλων όσο και των πελατών. Σε αντίθετη περίπτωση ένας manager με χαμηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι πολύ πιθανό να προκαλέσει αρνητικά συναισθήματα μεταξύ των υφισταμένων του.

### 2.4.1 Συναισθηματική Νοημοσύνη και ανθρώπινες ικανότητες

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη μας καθορίζει τις δυνατότητες που έχουμε ενώ η συναισθηματική ικανότητα μας δείχνει πόσες από αυτές τις δυνατότητες έχουμε μεταφράσει σε ικανότητες μέσα στην εργασία.

#### ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ = ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ

#### ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ = ΜΕΤΑΦΡΑΣΜΕΝΕΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΣΕ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΣΤΟ

#### ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Κανένας άνθρωπος δεν είναι ίδιος με έναν άλλο και κατά συνέπεια κανένας η συναισθηματική νοημοσύνη και ικανότητα δεν ταυτίζεται με κάποιου άλλου. Κανείς από εμάς δεν είναι τέλειος σε όλα. Αναπόφευκτα έχουμε ένα προφίλ ισχυρών και αδύνατων σημείων και αυτά μας καθιστούν μοναδικούς, με μοναδικά ταλέντα και μοναδικές αδυναμίες χαρακτήρα που έχουν αντίκτυπο τόσο στην προσωπική όσο στην επαγγελματική μας ζωή (*dasta.ionio.gr*).

Πολλοί άνθρωποι συχνά αναρωτιόμαστε ποια στοιχεία της προσωπικότητας μας πρέπει να εκδηλώσουμε στον χώρο εργασίας μας. Για πολλά χρόνια στον χώρο των επιχειρήσεων ο όρος «συναίσθημα» είχε αποκτήσει μια αρνητική χροιά, καθώς η εκδήλωση συναισθημάτων από ένα στέλεχος θεωρούνταν ως σημάδι αδυναμίας. Στη σημερινή όμως εποχή το συναίσθημα πλέον κρίνεται ως σημαντική πηγή πληροφοριών, που αν χρησιμοποιηθεί κατάλληλα μπορεί να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα, τόσο όσον αφορά τους επιχειρησιακούς στόχους όσο και τις διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στο προσωπικό μιας εταιρείας.

Οι εταιρείες αναζητούν στους μελλοντικούς εργαζομένους στοιχεία όπως είναι :

- Η ικανότητα προσεκτικής ακρόασης
- Η λεκτική επικοινωνία
- Η προσαρμοστικότητα
- Η διαχείριση δύσκολων καταστάσεων
- Η σωστή διαχείριση του εαυτού τους και των συναισθημάτων τους
- Η αυτοπεποίθηση

- Τα κίνητρα
- Οι φιλοδοξίες
- Οι ηγετικές ικανότητες
- Οι ικανότητες που σχετίζονται με την αυτοεπίγνωση, την ευσυνειδησία, τον αυτοέλεγχο, την ανάληψη πρωτοβουλιών, την ενσυναίσθηση, την επικοινωνία και την συνεργασία.

Ας προσπαθήσουμε λοιπόν και εμείς να αντιληφθούμε τη μεγάλη σημασία που η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να διαδραματίσει στην καθημερινότητα μας, ας της δώσουμε τη δέουσα προσοχή και ας αρχίσουμε να λειτουργούμε με μεγαλύτερη ενσυναίσθηση. Εξάλλου αν δεν μπορέσουμε να μπούμε στη θέση του συνομιλητή μας και να αντιληφθούμε τα θέματα από τη δική του πλευρά, δεν μπορούμε να είμαστε επιτυχημένοι στη διαπροσωπική επικοινωνία, στις διαπροσωπικές και στις επαγγελματικές μας σχέσεις.

*«Τα αρχαία κέντρα του εγκεφάλου για τα συναισθήματα αποτελούν επίσης το ορμητήριο των δεξιοτήτων που απαιτούνται για να διαχειριστούμε τους εαυτούς μας αποτελεσματικά και προσαρμοσμένα στο κοινωνικό περιβάλλον. Αυτές οι δεξιότητες εδράζονται στην εξελικτική μας κληρονομιά για επιβίωση και προσαρμογή».*

*Goleman, Working with Emotional Intelligence, 1998*

## **2.5 Συναισθηματική Νοημοσύνη και αποδοτικότητα**

Έρευνα για την συναισθηματική νοημοσύνη και την επαγγελματική απόδοση δείχνει μικτά αποτελέσματα. Μία θετική σχέση έχει βρεθεί σε κάποιες από τις μελέτες, σε κάποιες άλλες δεν έχει βρεθεί και σε κάποιες άλλες έχει βρεθεί σχέση αλλά δεν είναι σταθερή. Αυτό οδήγησε τους ερευνητές Cote & Miners (*“Emotional intelligence, cognitive intelligence and job performance”*, 2006), να προτείνουν ένα ικανοποιητικό μοντέλο ανάμεσα στο EQ και το IQ, που υποθέτει ότι η σύνδεση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της επαγγελματικής απόδοσης γίνεται πιο θετική όταν μειώνεται η γνωστική ευφυΐα. Με άλλα λόγια, εργαζόμενοι με χαμηλό IQ και υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, έχουν καλύτερη εργασιακή απόδοση και οργανωτική υπακοή απέναντι στον οργανισμό.

Για παράδειγμα, εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη θα ήταν πιο ενήμεροι για τα συναισθήματά τους σε σύγκριση με άλλους, κάτι που εμμέσως θα βοηθούσε τις εταιρείες να βγάζουν περισσότερα κέρδη και να κάνουν λιγότερο άσκοπες επενδύσεις. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για διευθυντές που εργάζονται έξω από την πατρίδα τους, που έχουν να αντιμετωπίσουν μικτά συναισθήματα και αισθήσεις ενώ προσαρμόζονται σε μία νέα εργασιακή κουλτούρα. Επιπλέον, εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη δείχνουν περισσότερη εμπιστοσύνη για τους ρόλους τους, κάτι που τους επιτρέπει να διαχειρίζονται θετικά απαιτητικά ζητήματα.

Να σημειωθεί επίσης ότι οι συναισθηματικά ευφυείς εργαζόμενοι έχουν καλύτερους πόρους για να ανταπεξέλθουν απέναντι σε αγχωτικές καταστάσεις και απαιτητικά ζητήματα, οι οποίοι τους επιτρέπουν να αποδίδουν εκπληκτικά.

Η σύνδεση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και αυξημένης απόδοσης έχει αρχίσει να φαίνεται στους οργανισμούς και κυρίως στον τομέα των υπηρεσιών. Στις Η.Π.Α. δημοσιεύθηκε το βιβλίο *“The Bell curve”* (Herrnstein & Myrray, 1994), ένα βιβλίο που αναφερόταν στη σύνδεση μεταξύ φυλών, νοημοσύνης και κοινωνικής κινητικότητας και έθιγε τις αρχές του φιλελευθερισμού. Κορυφαίοι ερευνητές της εποχής με αφετηρία την κριτική του βιβλίου αυτού, κατέληξαν στο συμπέρασμα πως το βιβλίο είναι ένα παράδειγμα ρατσιστικής επιστήμης (Graves, 2000), ενώ ταυτόχρονα οδηγήθηκαν σε αρκετά συμπεράσματα σχετικά με τη νοημοσύνη και τη σύνδεσή της με πολλούς και διαφορετικούς παράγοντες, όπως η εργασία ή το εισόδημα.

Η δημοσίευση του βιβλίου του Goleman, (*Emotional Intelligence*, 1995) ένα χρόνο αργότερα, παρουσίασε μια θετική άποψη σε ένα κομμάτι του βιβλίου *“The Bell curve”*, το οποίο υποστηρίζει ότι η επιτυχία στη ζωή βασίζεται περισσότερο στον τρόπο που τα άτομα διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους και τα συναισθήματα των άλλων, παρά στο πόσο έξυπνοι είναι στη νόηση.

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότεροι ασχολούνται με την κατανόηση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Συνεπώς φαίνεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει επίδραση με έναν συνεχώς αυξανόμενο βαθμό στις συμπεριφορές στην εργασία για τη διαχείριση του άγχους (*Slaski & Cartwright, 2002*). Τομείς όπως το marketing και ο τουρισμός έχουν υιοθετήσει την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης (*Varka, 2004*). Παρακάτω, παρουσιάζονται κάποιες έρευνες που έχουν γίνει όλα αυτά τα χρόνια (με χρονολογική σειρά):

- 1982, ο Βογιατζής διεξήγαγε μία έρευνα σε 100 στελέχη από 12 διαφορετικές οργανώσεις και διαπίστωσε ότι η ικανότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης είχε σχέση με την ανώτερη απόδοση (*Competent manager: a model for effective performance*)
- 1997, ο Spencer L.M.J. ανέλυσε 300 κορυφαία στελέχη από 15 παγκόσμιες εταιρίες και βρήκε πως οι κατέχοντες υψηλότερου μέσου όρου απόδοσης είχαν τις έξι συναισθηματικές ικανότητες: επιρροή, ηγεσία ομάδας, οργανωτική συνείδηση, αυτοπεποίθηση, κίνητρα επιτευγμάτων και ηγεσίας
- 1998, ο Goleman διεξήγαγε έρευνα ικανοτήτων σε 200 εταιρείες σε όλο τον κόσμο και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η τεχνική και η γνωστική ικανότητα μαζί με την συναισθηματική μπορεί να παράγει ένα καλύτερο επίπεδο απόδοσης στην παραγωγή
- 1999, ο McClelland ανέφερε ότι προκαλείται 50% «φθορά» στις λειτουργίες μιας επιχείρησης χρησιμοποιώντας την παραδοσιακή μέθοδο

Μπορούμε να συνεισφέρουμε στην ομάδα πολλές από τις ικανότητες μας και να επιτρέψουμε στους υπόλοιπους να έρθουν σε επαφή με αυτές προκειμένου να αυξήσουμε την αφοσίωση των υπαλλήλων στη δουλειά. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι όλοι οι άνθρωποι θέλουν να νιώθουν πως τους σέβονται, ακόμη και εκείνοι με τη λιγότερη εξουσία. Για να δείξουμε σεβασμό σε κάποιον θα πρέπει να σεβόμαστε τα αισθήματά του. Ο σεβασμός αυτός περιλαμβάνει τη συζήτηση γύρω από τα αισθήματα, την επιβεβαίωση και την ενσυναίσθηση. Το να σέβεσαι κάποιον σημαίνει να τον ρωτάς πως θα ένιωθε προτού πάρεις αποφάσεις που τον επηρεάζουν.

Οι οργανισμοί πληρώνουν για συγκεκριμένες συμπεριφορές στη δουλειά. Προφανώς θέλουν αυτή η συμπεριφορά να εκπληρώνει ένα ρόλο, να επιτυγχάνει σχεδιασμένα αποτελέσματα και να αναπτύσσει τον οργανισμό σε επίπεδο βελτίωσης. Ένας αποτελεσματικός manager μπορεί να πείσει το προσωπικό του να κάνει κάτι παραπάνω. Αν η ομάδα διοικείται καλά τότε θα μοιραστούν πρωτοβουλίες με τους συναδέλφους τους. Οι πρωτοβουλίες αυτές και ο τρόπος που τις αντιμετωπίζει ο οργανισμός οδηγεί στην καινοτομία και την οργανωσιακή μάθηση.

### **2.5.1 Πρόσθετες ικανότητες για Συναισθηματική Νοημοσύνη και επίλυση διαφορών**

Για να επιτύχουμε ένα θετικό αποτέλεσμα κατά τις ομαδικές συναντήσεις, σημαντικό είναι να κάνουμε επικοινωνιακές συζητήσεις. Χρησιμοποιούμε την ικανότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης για επικοινωνιακή δυσαρέσκεια. Το αντίθετο της επικοινωνιακής δυσαρέσκειας είναι η «καταστροφική ευχαρίστηση». Η χρήση της λέξης «ευχαρίστηση» εδώ σημαίνει, να είσαι ευτυχισμένος, χαλαρός και άνετος. Η χρήση της λέξης «καταστροφικός» έχει στόχο να αποδώσει το πόσο μάταιο μπορεί να είναι για ομάδες να μη συζητάνε τα προβλήματά τους διεξοδικά. Συνεπώς, μπορεί να γίνονται συναντήσεις που δεν επιλύουν τίποτα και δεν περιλαμβάνουν καμία δέσμευση από τα άτομα σε μια σειρά δράσεων. Η ισχυρή ηγεσία βασίζεται πάνω σε ισχυρή επικοινωνιακή δυσαρέσκεια. Ένας manager με αυξημένη την ΣΝ, έχει την ικανότητα να διατηρεί την ηρεμία του, να παραμένει συγκεντρωμένος και να είναι συναισθηματικά προσγειωμένος κατά την σύγκρουση. Ένας manager με την ικανότητα αυτή:

1. Εξετάζει το βαθμό της θετικής προδιάθεσης ως προς το να ακούσει μια αντίθετη άποψη και να περιορίσει την κριτική
2. Εξετάζει την ικανότητα να ανεχόμαστε τις ασαφείς καταστάσεις
3. Εξετάζει την ικανότητα να μείνουμε ισορροπημένοι όταν υπάρχει σύγκρουση συγκριτικά με το να αντιδράμε στις συμπεριφορές αντιπαραγωγικά
4. Γνωρίζει τα συναισθηματικά εναύσματα και χρησιμοποιεί δεξιότητες για να τα αντιμετωπίσει
5. Έχει τη δυνατότητα να προκαλεί αντίθετους τρόπους σκέψης και διαφωνίας, χωρίς φόβο ή ανησυχία απομάκρυνσης από τον τελικό στόχο

## 2.6 KAI (Kirton Adaptation Innovation Inventory)

Ο κατάλογος προσαρμογής καινοτομίας της Kirton (KAI) είναι ένας κατάλογος που μετράει τις προτιμήσεις του ατόμου όσον αφορά τις γνωστικές διαδικασίες (π.χ. τις διαδικασίες που οδηγούν στην επιτυχημένη εκδήλωση της δημιουργικότητας, της επίλυσης προβλημάτων και της λήψης αποφάσεων). Είναι μια χρήσιμη γλώσσα για να εξηγήσει κανείς τις διαφορές στις εργασιακές πρακτικές και τα επίπεδα ανακούφισης, ειδικά σε συσχέτισμό με την ανάγκη για δομή. Επιτρέπει στα άτομα να δουν πως διαφέρουν όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζουν, ορίζουν και λύνουν προβλήματα.

Ο KAI καταδεικνύει αν κάποιος έχει την προδιάθεση να είναι αυτός που προσαρμόζεται (adaptor) ή εκείνος που καινοτομεί (innovator). Αυτοί που συγκεντρώνουν βαθμολογία μεγαλύτερη από 96 θεωρούνται innovators ενώ όλοι οι υπόλοιποι adaptors. Ως innovator, ορίζεται το άτομο εκείνο, που «δεν έχει μεγάλη ανοχή να ακολουθεί τους κανόνες και το οποίο δε δείχνει ιδιαίτερο σεβασμό στη γενική συναίνεση». Είναι αυτός που θα σπάσει τους κανόνες.

Η άλλη ομάδα “adaptors” δείχνει μεγαλύτερο σεβασμό στους κανόνες και τη δομή. Οι άνθρωποι αυτής της κατηγορίας προτιμούν να λύνουν προβλήματα μέσα σε ένα καθορισμένο περιβάλλον, να εργάζονται και να κάνουν τα πράγματα «καλύτερα».

Ενώ η δεύτερη ομάδα βασίζεται στη δομή και έχει μια ροπή στην τάξη, την επανάληψη και την προβλεψιμότητα, οι καινοτόμοι αντιθέτως αναζητούν τους νεωτερισμούς και την πειραματική διάσταση, αδυνατούν να δουν τη δομή και πολλές φορές αποδίδουν στη δομική συνέχεια μέρος του προβλήματος. Ο KAI βέβαια είναι μία κλίμακα που σε καμία περίπτωση δε σημαίνει πως οι adaptors δεν είναι δημιουργικά άτομα. Μπορούν να είναι εξίσου δημιουργικοί με τους innovators, απλά λύνουν τα προβλήματά τους με διαφορετικό τρόπο.



Σύμφωνα με τον Kirton, αυτού του είδους το management μπορεί να οδηγήσει στην επιτυχημένη ολοκλήρωση των πολλών σύνθετων προβλημάτων που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιτυχημένες ομάδες (*Dann, συναισθηματική νοημοσύνη, 2008, κεφάλαιο 2, σελίδα 55*).

## 2.7 Τι χρειάζεται να κάνει ένας manager για να βελτιωθεί στην επίλυση συγκρούσεων

Οι τρόποι χειρισμού συγκρούσεων διαφέρουν από άτομο σε άτομο ως προς δύο βασικά χαρακτηριστικά:

1. **Αποφασιστικότητα να γίνει το δικό σου:** μπορεί ένας manager να είναι θετικός, να πιέζεται για να ανταποκριθεί στις ανάγκες του ή μπορεί να μην είναι τόσο θετικός, να μην πιέζεται τόσο πολύ για να επιτύχει τους στόχους του
2. **Προθυμία να βοηθήσει τους άλλους:** μπορεί να είναι συνεργάσιμος, να τον απασχολεί να βοηθήσει άλλους ανθρώπους να ανταποκριθούν στις ανάγκες τους ή μπορεί να μην είναι συνεργάσιμος και να μη τον απασχολεί το τι θέλουν οι άλλοι.

Ως manager, θέλεις να εισπράττεις το καλύτερο από κάθε άνθρωπο, ως προς τη συνεισφορά τους στην ομαδική δουλειά και στα αποτελέσματα του οργανισμού.

Πρέπει να παραδεχτούμε, πως υπάρχει πάντα ένας βαθμός δυσφορίας σε κάτι το οποίο είναι καινούριο για εμάς και θα επηρεάσει τις ζωές μας. Αν δεν είμαστε προετοιμασμένοι να πετύχουμε ένα βαθμό συλλογικής δυσφορίας δεν είναι πιθανό να είμαστε καινοτόμοι. Η ανάγκη μας για διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης θα καταπνιγεί δημιουργικά.

Γι' αυτόν τον λόγο, υπάρχει η ανάγκη μας να αγκαλιάσουμε την ποικιλία και να ξεπεράσουμε τη λεπτή γραμμή ανάμεσα στη δημιουργική δυσφορία και σε μία μη δημιουργική άνεση.

Το να αγνοήσουμε τους παράγοντες της ποικιλίας μπορεί να οδηγήσει σε ατελείς λύσεις για τους πελάτες. Υπάρχει το ενδεχόμενο στην ομαδική εργασία να παραβλεφθούν δυνατά σημεία και να μην συμπληρωθούν κενά.

Ο ομαδικός Δείκτης Συναισθηματικής Νοημοσύνης μπορεί να είναι ψηλότερος από το άθροισμα των επιμέρους ατομικών δεικτών. Επίσης, σε ένα λάθος κλίμα οργανισμού, ο ομαδικός Δείκτης μπορεί να υποχωρήσει λόγω της δυναμικής της ομάδας και της κακής επικοινωνίας, καθώς στις περιπτώσεις αυτές οι διαφορές δεν αξιοποιούνται για να δυναμώσουν τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα της ομάδας.

Ο συνδυασμός εθνοκλιμάτων, κοινωνικών εθίμων, πολιτιστικών διαφορών και εθνοτήτων στον εργασιακό χώρο, έχει την τάση να οδηγεί σε ακούσιες παρεξηγήσεις μεταξύ προϊσταμένων και υπαλλήλων. Για παράδειγμα:

- Παρατήρηση των πράξεων και της συμπεριφοράς των ατόμων
- Ερμηνεία των παρατηρημένων συμπεριφορών
- Προσδιορισμός κινήτρων και σημασίας στη συμπεριφορά και στις πράξεις των άλλων, χωρίς έρευνα και διάλογο που οδηγεί σε αναστάτωση

Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε καθυστερήσεις ή σε απώλεια προθεσμιών κατά την εκπόνηση εργασιών ή και ακόμα σε απώλεια δυσαρεστημένου προσωπικού.

Είναι ευθύνη λοιπόν του διευθυντή να είναι απαλλαγμένος από επίκριση, να δέχεται την ποικιλία όπως εκδηλώνεται και να το επιδεικνύει αυτό μέσα από την ηγετική δράση του. Αυτό προκαλεί, όλες τις ικανότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης να εκδηλωθούν: αυτοεπίγνωση, κοινωνική επίγνωση, αυτοδιαχείριση και διαχείριση σχέσεων. Το να μειώνει την επίκριση σχετικά με το τί έχει αξία και να είναι αποδεκτό, επιτρέπει στον manager να μεγιστοποιεί τα κίνητρα και τη δημιουργικότητα για μέγιστη παραγωγικότητα.

Τα συναισθήματα είναι μεταδοτικά, επηρεάζουμε δηλαδή ο ένας τη διάθεση του άλλου. Το να επηρεάζει κανείς τη συναισθηματική κατάσταση ενός άλλου ατόμου προς το καλύτερο ή το χειρότερο είναι κάτι απόλυτα φυσιολογικό, το κάνουμε συνέχεια «μεταδίδοντας» συναισθήματα ο ένας στον άλλον σαν να είναι ένας κοινωνικός ιός. Αυτή η συναισθηματική ανταλλαγή συνιστά μια μορφή αόρατης διαπροσωπικής οικονομίας και αποτελεί μέρος κάθε ανθρώπινης αλληλεπίδρασης, αν και είναι συνήθως πολύ αδιόρατη για να την

παρατηρήσει κανείς (Goleman, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο εργασίας*, κεφάλαιο 8, σελίδα 241, 1998).

### **2.7.1 Ποια είναι η επίδραση ενός manager στον χώρο εργασίας**

Είναι σημαντικό να καταλάβουμε ότι οι διευθυντές καθοδηγούν το κλίμα μιας εταιρείας ώστε να είναι τέτοιο που αποδέχεται την ποικιλία ως στρατηγικό απόκτημα.

Οι καινοτομίες μιας επιχείρησης δημιουργούνται από άτομα που μοιράζονται τις πρωτοβουλίες τους. Το κάθε άτομο πρέπει να είναι ικανό να κάνει μια συνεισφορά, ανεξαρτήτως του πόσο διαφοροποιείται από την μαζική σκέψη, πρέπει να είναι σεβαστό και να ακουστεί.

Έστω, ότι έχουμε μια κατάσταση, στην οποία χρειάζεται να πάρουμε μια σημαντική απόφαση από κοινού με κάποιον διαφορετικό από εμάς και δεν γνωρίζουμε πολλά για την κουλτούρα του άλλου ατόμου. Στην περίπτωση αυτή, θα ξεκινήσουμε με στόχο στο μυαλό, οριοθετώντας το συναισθηματικό αποτέλεσμα, για παράδειγμα έναν υψηλό βαθμό επικοινωνίας ή εμπιστοσύνης, και μια αίσθηση ότι είμαστε κατανοητοί. Υιοθετώντας μια προσέγγιση πολλαπλών απόψεων, αναπτύσσοντας να μπαίνουμε στη θέση των συναδέλφων, των οποίων οι κουλτούρες και το περιβάλλον είναι διαφορετικά, και συνεπώς εκτιμώντας ποιοι είναι οι συνάδελφοί μας και τι καταφέρνουν στον εργασιακό χώρο.

Υπάρχουν πολλά στελέχη που είναι ιδιαίτερα χαρισματικά στις προσωπικές τους σχέσεις αλλά μέσα στον οργανισμό συμπεριφέρονται με τον χειρότερο τρόπο προς τους υπάλληλους τους. Οι κοινωνικές δεξιότητες, με την έννοια του σωστού χειρισμού των συναισθημάτων κάποιων άλλων ανθρώπων, που χρειάζεται να έχει ένας ηγέτης σε μια εταιρεία, αποτελούν τη βάση για αρκετές ικανότητες, όπως είναι η *επιρροή*, το να χρησιμοποιεί κανείς δηλαδή αποτελεσματικές μεθόδους για να πείθει, η *επικοινωνία* (το να είναι κανείς ανοιχτός στην ακρόαση και να ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία), ο *σωστός χειρισμός διαφωνιών και συγκρούσεων* (να είναι δηλαδή κανείς σε θέση να χειρίζεται με διπλωματικό τρόπο τους «δύσκολους» ανθρώπους και αντίστοιχα τις δύσκολες

καταστάσεις, η ηγεσία (να μπορεί να εμπνέει και να καθοδηγεί ομάδες) και τέλος η καταλυτική δράση όσον αφορά την αλλαγή. Να αναγνωρίζουν δηλαδή την ανάγκη για αλλαγή, να απομακρύνουν τα όποια εμπόδια και να προωθούν τα όποια στάδια χρειάζονται για την επιδίωξή της.

Ένας σωστός ηγέτης, συντονίζει την ομάδα του και μπορεί να «διαβάσει» τα συναισθήματά τους, έτσι ώστε να οδηγήσει την ομάδα του προς την ίδια σωστή κατεύθυνση. Η ικανότητα των ηγετών να δημιουργούν κοινή συναίνεση βασίζεται στον τρόπο με τον οποίο ανταλλάσσονται τα συναισθήματα στα πλαίσια μιας ομάδας. Όσο πιο θετική είναι η διάθεση του ηγέτη μιας ομάδας, τόσο πιο θετικά και πρόθυμα είναι τα μέλη μιας ομάδας.

Γενικά, το συναισθηματικό χάρισμα εξαρτάται από τρεις παράγοντες: να έχει κανείς έντονα συναισθήματα, να μπορεί να τα εκφράσει με ένταση και ορμή, και να λειτουργεί μάλλον ως συναισθηματικός πομπός. Η ικανότητα του ηγέτη να μεταβιβάζει τα συναισθήματα με τρόπο πειστικό απαιτεί να είναι ειλικρινής σχετικά με το μήνυμα που δίνει.

Τα καθήκοντα ενός ηγέτη απαιτούν μια ευρεία κλίμακα προσωπικών δεξιοτήτων. Με άλλα λόγια, ηγεσία σημαίνει διέγερση της φαντασίας των ανθρώπων, σημαίνει το να δίνει κανείς έμπνευση που κάνει τους άλλους να κινηθούν προς μια επιθυμητή κατεύθυνση. Αυτό σημαίνει να διαθέτει κανείς κάτι παραπάνω από την απλή δύναμη να δημιουργεί κίνητρα και να ηγείται των άλλων. Η ηγεσία απαιτεί τη λήψη σκληρών αποφάσεων, κάποιος πρέπει να πει στους ανθρώπους τι να κάνουν, να τους θυμίζει τις υποχρεώσεις τους και να είναι σαφής σε σχέση με τις επιπτώσεις.

Κάποια στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι τόσο βασικά ώστε αποτελούν «μετά-ικανότητες» για τις περισσότερες άλλες ικανότητες. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνονται η αυτοεπίγνωση, η αυτορρύθμιση, τα κίνητρα συμπεριφοράς, η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές δεξιότητες. Για παράδειγμα, ένας διευθυντής που προσπαθεί να αλλάξει το στυλ της ηγεσίας του είναι πιθανό να πρέπει να βελτιωθεί και στην αυτοεπίγνωση προκειμένου να επιτύχει την άλλη αλλαγή (Goleman, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο εργασίας*, κεφάλαιο 11, σελίδα 368, 1998).

### **2.7.2 Τι θα πρέπει να έχει κατά νου ένας manager σχετικά με την Συναισθηματική Νοημοσύνη**

Οι ηγέτες πρέπει να βλέπουν τους εαυτούς τους όπως τους βλέπουν οι άλλοι, για να μπορούν να έχουν θετική επίδραση πάνω τους και να γίνεται η σωστή δουλειά και στο σωστό χρόνο. Οι ηγέτες θα πρέπει να προσαρμόζονται εύκολα για να μπορούν να ανταποκρίνονται στις απροσδόκητες αλλαγές και να είναι ταυτόχρονα όσο το δυνατόν πιο οραματιστές για το μέλλον του οργανισμού. Δεν μπορεί μια λύση να έχει εφαρμογή παντού και πάντα. Η ηγεσία έχει να κάνει με αυτούς που σε ακολουθούν, θα πρέπει να τους εμπνέεις. Οι ηγέτες θα πρέπει να έχουν υψηλή αυτογνωσία, αυτοέλεγχο, κοινωνική προσαρμοστικότητα, ισχυρή επιρροή και σημαντικές δεξιότητες διαχείρισης σχέσεων.

Στην εργασία συχνά κυριαρχούν διαφορετικοί συναισθηματικοί κανόνες. Οι δύο βασικές δεξιότητες – ο χειρισμός των παρορμήσεων και η αντιμετώπιση των αντίξων καταστάσεων - αποτελούν τον πυρήνα πέντε συναισθηματικών ικανοτήτων (*Goleman, η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας, 1998, κεφάλαιο 5*):

**Αυτοέλεγχος:** αποτελεσματικός χειρισμός διασπαστικών συναισθημάτων και παρορμήσεων. Άτομα με αυτή την ικανότητα, χειρίζονται καλά τα παρορμητικά συναισθήματά τους, διατηρούν την ψυχραιμία τους, τη θετική στάση και την αταραξία τους ακόμα και σε δύσκολες στιγμές, σκέφτονται καθαρά και μένουν εστιασμένοι στο αντικείμενο τους υπό συνθήκες πίεσης.

**Αξιοπιστία:** επίδειξη τιμιότητας και ακεραιότητας. Άτομα με αυτή την ικανότητα, δρουν με τρόπο ηθικό και δεν υπάρχει τίποτα μεμπτό στη συμπεριφορά τους, καλλιεργούν την αίσθηση της εμπιστοσύνης μέσα από την αξιοπιστία και την αυθεντικότητά τους, παραδέχονται τα λάθη τους και έρχονται σε σύγκρουση με τους άλλους για μη ηθικές πράξεις.

**Ευσυνειδησία:** αξιοπιστία και υπευθυνότητα στην εκπλήρωση υποχρεώσεων. Άτομα με την ικανότητα αυτή, εκπληρώνουν τις δεσμεύσεις και κρατούν τις υποσχέσεις τους, θεωρούν

τον εαυτό τους υπεύθυνο για την εκπλήρωση των στόχων τους και είναι οργανωμένοι και προσεκτικοί στην εργασία τους.

*Προσαρμοστικότητα:* ευελιξία στον χειρισμό της αλλαγής και των προκλήσεων. Τα άτομα με αυτή την ικανότητα, χειρίζονται ήρεμα πολλαπλές απαιτήσεις, την αλλαγή προτεραιοτήτων και τη γρήγορη αλλαγή, προσαρμόζουν τις αντιδράσεις και την τακτική τους ανάλογα με την ρευστότητα των συνθηκών, είναι ευέλικτοι στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν τα γεγονότα.

*Καινοτομία:* το να είναι κανείς ανοιχτός σε πρωτοποριακές ιδέες, προσεγγίσεις και νέες πληροφορίες. Άτομα με την ικανότητα αυτή, αναζητούν καινούριες ιδέες από πολλές πηγές, δέχονται νέες λύσεις σε προβλήματα, γεννούν νέες ιδέες, δέχονται φρέσκες προοπτικές και διακινδυνεύουν.

## **2.8 Πώς η Συναισθηματική Νοημοσύνη επιταχύνει τη διαχείριση αλλαγής;**

Ηγεσία δεν είναι κυριαρχία. Αντίθετα, είναι η τέχνη να πείθει τους ανθρώπους να εργάζονται προς ένα κοινό στόχο. Και, αν το δούμε από τη σκοπιά της ίδιας της επαγγελματικής μας πορείας, τίποτα δεν μπορεί να είναι περισσότερο ουσιαστικό από το να αναγνωρίζουμε τα βαθύτερα συναισθήματά μας για ό,τι κάνουμε – και ποιες αλλαγές μπορούν να μας εξασφαλίσουν περισσότερη ικανοποίηση στη δουλειά μας.

Το να διαχειρίζεσαι μια αλλαγή απαιτεί όλες τις κλασικές δραστηριότητες, όπως σχεδιασμός, οργάνωση, επιμερισμός των πόρων, παρακολούθηση και έλεγχος. Τα άτομα που δεν διαθέτουν προσαρμοστικότητα διακατέχονται από φόβο, άγχος και μια βαθιά προσωπική αίσθηση δυσφορίας σε σχέση με την αλλαγή.

Η προσαρμοστικότητα απαιτεί ευελιξία ώστε να λαμβάνει κανείς υπόψη του πολλαπλές προοπτικές σε μία δεδομένη περίπτωση. Αυτή η ευελιξία εξαρτάται, με την σειρά της, από

μια συναισθηματική δύναμη: την ικανότητα να είναι κανείς άνετος ακόμη και απέναντι στην αμφιβολία και να παραμένει ήρεμος μπροστά στο απροσδόκητο. Μία άλλη ικανότητα που στηρίζει την προσαρμοστικότητα είναι η αυτοπεποίθηση, ιδιαίτερα η σιγουριά που επιτρέπει σε κάποιον να προσαρμόζει γρήγορα τις αντιδράσεις του, παρατώντας ακόμη και τα πάντα χωρίς καμία επιφύλαξη, καθώς η πραγματικότητα μεταβάλλεται.

Το να είναι κανείς «ανοιχτός» στην αλλαγή, κάτι που αποτελεί εκδήλωση προσαρμοστικότητας, είναι μια ικανότητα που συνδέεται με μία άλλη, η οποία έχει ιδιαίτερη αξία, την καινοτομία.

Έρευνα (2003) αποκάλυψε ότι το Ηνωμένο Βασίλειο κατατάσσεται χαμηλότερα στους πίνακες της διεθνούς επιχειρηματικής απόδοσης. Η έρευνα αποδίδει τα αίτια ξεκάθαρα στις διευθυντικές ικανότητες και στην ηγεσία. Με δεδομένο ότι το Ηνωμένο Βασίλειο έχει μια μακρά και περήφανη ιστορία επιχειρηματικής αρίστευσης, η παγκόσμια αγορά τώρα υποδεικνύει πως χρειάζεται να κάνουμε αυτό που κάνουμε ακόμα καλύτερα.

Η παραδοσιακή ηγεσία δεν ανταποκρίνεται πλέον στις προσδοκίες των ανθρώπων.

Χρειάζεται να καταλάβουμε:

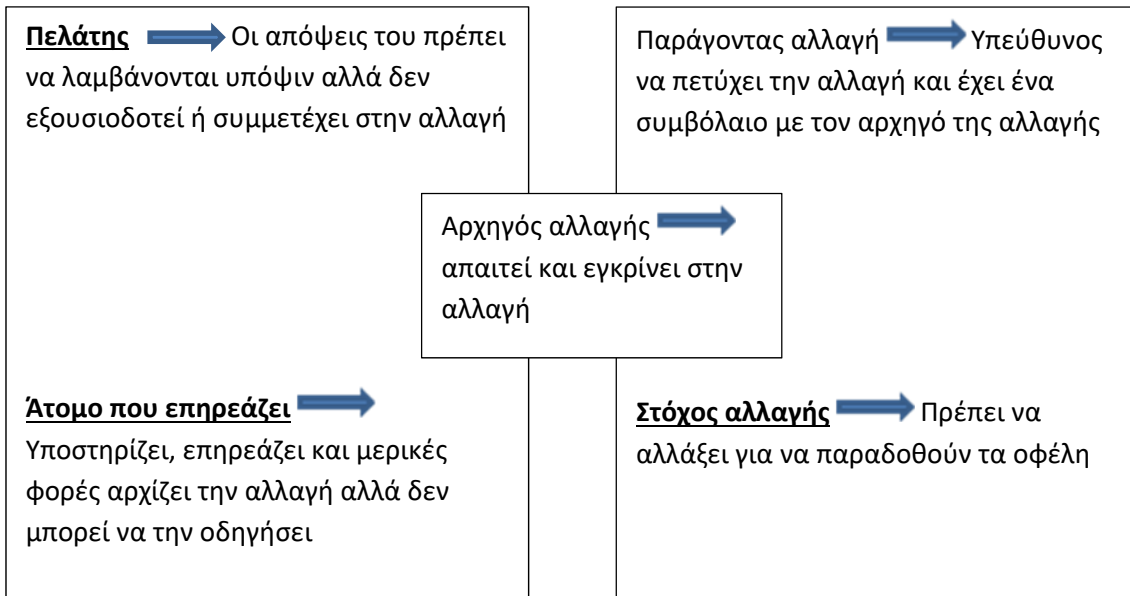
- Τη χρησιμότητα της ηγεσίας με Συναισθηματική Νοημοσύνη
- Τι είναι αυτό που έχουν οι πνευματώδεις ηγέτες, που κάνει τους ανθρώπους να θέλουν να τους ακολουθήσουν
- Πως αυτοί οι ηγέτες επηρεάζουν τους οργανισμούς τους μέσα από τους ανθρώπους τους

Ένα πρόγραμμα αλλαγής όπου οι ρόλοι είναι ξεκάθαροι και υιοθετούνται αποτελεσματικά, είναι πολύ πιθανότερο να επιτύχει και να διατηρηθεί μακροπρόθεσμα. Υπάρχουν πέντε διακριτικοί ρόλοι σε ένα σχέδιο αλλαγής. Τρεις από αυτούς συνεργάζονται πολύ στενότερα: ο ηγέτης της αλλαγής, ο μεσολαβητής της αλλαγής και ο στόχος της αλλαγής.

Σχεδιάγραμμα: το δίκτυο της αλλαγής

Κατεύθυνση

Παράδοση



Τα άτομα μπορούν να εκπληρώσουν περισσότερους από ένα ρόλους, ειδικά καθώς το πρόγραμμα εξελίσσεται. Οι πελάτες και άλλοι ισχυροί παράγοντες θα κρατηθούν ενήμεροι μέσω ενός σχεδίου επικοινωνίας και στοχευμένων δράσεων. Ο ρόλος του ηγέτη της αλλαγής είναι εξαιρετικά κρίσιμος. Ο ηγέτης της αλλαγής ασκεί την μεγαλύτερη επίδραση στον οργανισμό, οπότε η «φτωχή» αλλαγή ηγεσίας σχεδόν εγγυάται την αποτυχία. Οι περισσότεροι ηγέτες έχουν κάτι να μάθουν για το πώς να γίνουν αποτελεσματικοί ηγέτες αλλαγής, περισσότερο από την άποψη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, παρά του σχεδιασμού ή προγραμματισμού της ηγεσίας.

Όλοι οι συμμετέχοντες στην αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής χρειάζεται να:

- Αναγνωρίσουν ότι έχουν ένα γνήσιο προσωπικό συμφέρον ως προς τις εκβάσεις
- Καταδείξουν ενεργά την προσωπική αλλαγή και την επιρροή της
- Είναι ρεαλιστές σχετικά με τα οφέλη των ατόμων και τα συναισθηματικά κόστη της αλλαγής
- Προσλάβουν και να εγγράψουν άλλους – μέσα στην ομάδα ηγεσίας και οπουδήποτε στον οργανισμό



Αν εντοπιστούν κενά σε οποιαδήποτε από αυτά τα πεδία, η προσπάθεια αλλαγής μπορεί να υποφέρει και μπορεί να χρειαστεί να σκεφτούμε ένα πιο κατανοητό πρόγραμμα για καθοδήγηση της ανάπτυξης. Τα περισσότερα από τα παρακάτω στοιχεία απαιτούν υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη κατά την εφαρμογή τους.

**Κορυφαία ηγετική ομάδα** – το να είσαι ένα καλό πρότυπο, να αντιμετωπίζεις τους μύθους, που έχουν αρνητική επίδραση, να επιδεικνύεις ευαισθησία στους δεσμούς που έχει το προσωπικό με προηγούμενες κουλτούρες και τεχνικές.

**Καθαρότητα του επικοινωνιακού στόχου** – η ικανότητα να διαμορφώσεις το μήνυμα, έτσι ώστε να προκαλέσει αλλαγές στη συμπεριφορά, στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο γίνονται τα πράγματα, αλλαγές για να ταιριάζουμε σε μια νέα κουλτούρα.

**Διάχυση της γνώσης** – όταν τα άτομα νιώθουν ανασφάλεια από την διαδικασία της αλλαγής, οι ηγέτες πρέπει να επιδείξουν ισχυρή αποφασιστικότητα, ώστε να τους βοηθήσουν σε αυτό. Ενδέχεται να χρειαστούν συμβουλευτικές ικανότητες δικτύωσης, χρήση πολλαπλών καναλιών και μέσων, ώστε να επεκτείνουν τη διάδοση της γνώσης.

**Αποτελεσματική αλληλοεπίδραση (σχέσεις εμπιστοσύνης)** – 50% του εργασιακού χρόνου σπαταλιέται λόγω της έλλειψης εμπιστοσύνης, όπου οι άνθρωποι ξεκαθαρίζουν ζητήματα με αποτέλεσμα να μην είναι παραγωγικοί. Οι ηγέτες απαιτείται να έχουν άριστη επικοινωνιακή ικανότητα και ελευθερία διαλόγου, ώστε οι επιδράσεις της αλλαγής να αναδεικνύονται και όχι να αποκρύπτονται.

Τα ακόλουθα πρέπει να είναι τμήμα του προγράμματος εκπαίδευσης για εκείνους που ανήκουν στον οργανισμό που αλλάζει:

**Μέθοδοι ηγεσίας** – συνειδητά υιοθετείς περισσότερες από μία μεθόδους και τις προσαρμόζεις για να έχεις καλύτερα αποτελέσματα

**Το να είσαι** – η αυτογνωσία και η αυτορρύθμιση ειδικά όταν έχεις να κάνεις με συναδέλφους κάτω από πίεση. Κοινωνική επίγνωση, επίδραση και ικανότητα να τους αναπτύξεις

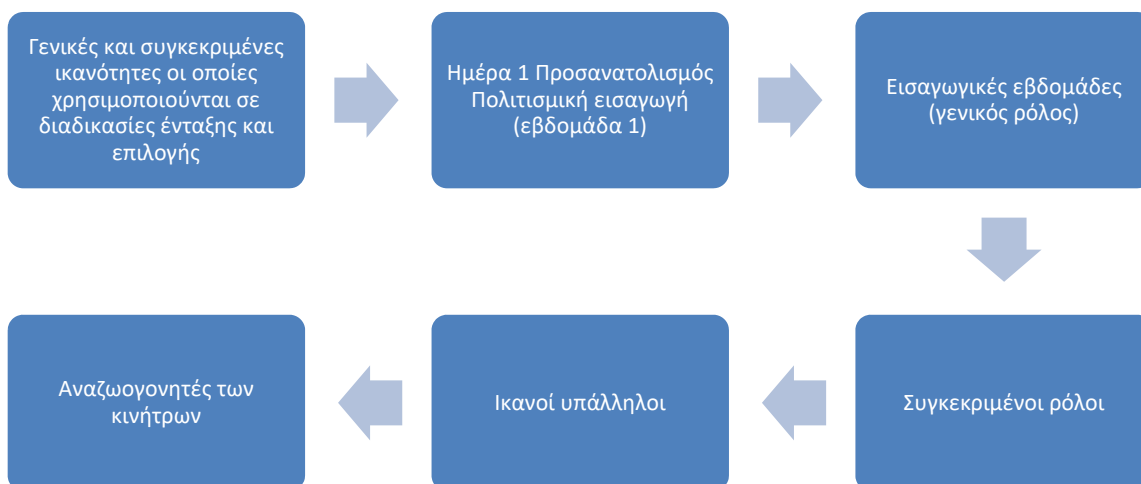
**Το να πράττεις** – να κατανοείς τις επιδράσεις που έχουν οι αλλαγές σε προσωπικό επίπεδο και να είσαι πρότυπο για αλλαγή «έτοιμος για αλλαγή»

**Το να έχεις** – να καταλαβαίνεις καλά τις δικές σου αναπτυξιακές ανάγκες ως προς την πρόβλεψη δεξιοτήτων, τεχνογνωσίας και αναπτυξιακών αναγκών «περιθώριο για ανάπτυξη»

Ο οργανισμός που αλλάζει κατευθύνει το πρόγραμμα της αλλαγής μέχρι την ολοκλήρωσή του, ώστε ο καθένας που πρόκειται να ενταχθεί στον καινούριο οργανισμό να έχει ολοκληρώσει την προβλεπόμενη διαδικασία ανάπτυξης.

Υπάρχει και κάτι άλλο που είναι απαραίτητο προκειμένου μια σπουδαία ιδέα να γίνει η αρχή μιας σπουδαίας επιχείρησης: η συνεργασία. Όταν οι ομάδες λειτουργούν όσο καλύτερα γίνεται, τα αποτελέσματα είναι καλύτερα και η επίδοση αυτή συμβαίνει λόγω της καλής «χημείας» των μελών της ομάδας. Αν τα μέλη της ομάδας νιώθουν ενδιαφέρον και αφοσίωση στους στόχους, προσπαθούν περισσότερο και τα πετυχαίνουν καλύτερα.

## 2.8.1 Ένταξη στην εταιρεία



**Βασικές ικανότητες** π.χ. αξίες φίρμας, σκοπός, ταυτότητα κ.λπ.

**Βασικές ικανότητες** – η ενίσχυση και επιπλέον η γενική εκπαίδευση χρειάζεται πράγματα όπως η ανοχή της ομαδικής δουλειάς στην αλλαγή, καθώς και επιπλέον ιδιότητες όπως είναι η προνοητικότητα, ο ενθουσιασμός, το ενδιαφέρον.

**Διαφοροποιείς ικανότητες** – συγκεντρωτική γνώση και συμπεριφορές που κερδίζουν, παρατηρούνται σε μία ομάδα η οποία βελτιώνει τις σχέσεις με τους πελάτες, αυξάνει την υπεράσπιση ή τα έσοδα από τις πωλήσεις, που χρησιμοποιούνται στην μέτρηση της απόδοσης.

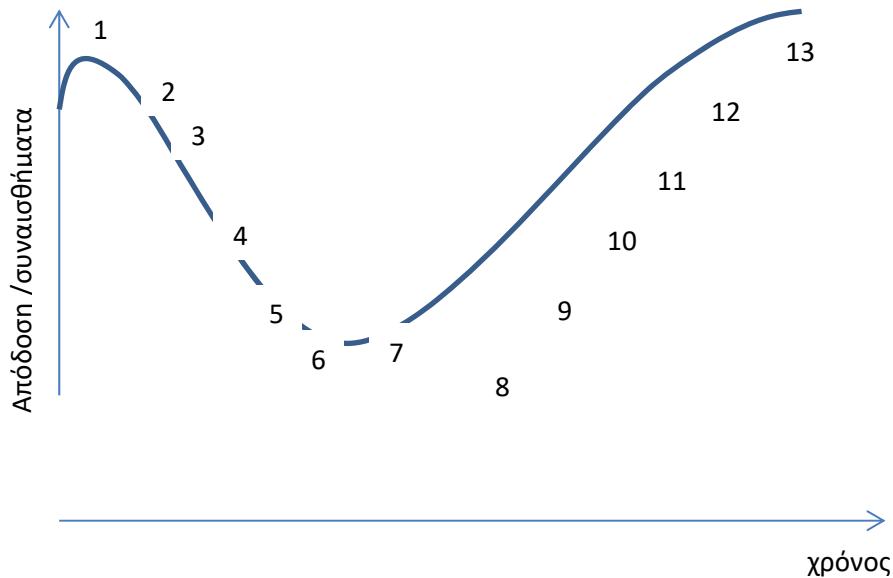
Οι εργαζόμενοι που είναι αφοσιωμένοι στον οργανισμό αποτελούν τους υποδειγματικούς πολίτες του. Είναι αυτοί που αποφασίζουν να κάνουν μερικά βήματα πιο πέρα. Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι στέλνουν θετικά συναισθηματικά «κύματα» σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ισχυρή δέσμευση έναντι του οργανισμού τους μπορεί να τα βγάλουν πέρα με ιδιαίτερα στρεσογόνες συνθήκες εργασίας, αν χρειαστεί (όπως πολλές ώρες και πιεστικές προθεσμίες), μόνο και μόνο επειδή είναι αφοσιωμένοι στους κοινούς στόχους. Τα υψηλά επίπεδα δέσμευσης, επιτρέπουν στους υπαλλήλους να προοδεύουν όταν υπάρχουν προκλήσεις.

Όσο περισσότερη υποστήριξη αισθάνονται οι υπάλληλοι εκ μέρους της εταιρείας, τόσο περισσότερη εμπιστοσύνη και αφοσίωση θα νιώθουν. Η αφοσίωση σε μια εταιρεία αναπτύσσεται από αυτού του είδους τη συναισθηματική δέσμευση.

Από την άλλη, οι υπάλληλοι που θεωρούν τον εαυτό τους «επισκέπτη» και όχι «μόνιμο κάτοικο» μιας εταιρείας, δείχνουν ελάχιστη αφοσίωση. Η ίδια όμως τάση μπορεί να παρατηρηθεί και σε εργαζόμενους που δουλεύουν επί χρόνια σε μια επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι που νιώθουν πικρία επειδή ο μισθός τους δεν είναι ικανοποιητικός ή θεωρούν ότι ο οργανισμός τους εκμεταλλεύεται, είναι σίγουρο ότι δεσμεύονται ελάχιστα σε σχέση με τους συνολικούς στόχους της εταιρείας.

Η Elizabeth Kubler – Ross (1969), ανέπτυξε το παρακάτω μοντέλο με βάση την εμπειρία της με ανθρώπους που βίωναν αλλαγές. Η καμπύλη αλλαγής της Kubler – Ross μας βοηθάει να αναγνωρίσουμε πού «φρακάρουμε» συναισθηματικά.



- 1: ανακούφιση
- 2: σοκ
- 3: άρνηση
- 4: οργή και καταλογισμός ευθύνης
- 5: εκνευρισμός
- 6: απάθεια
- 7: κατάθλιψη / σύγχυση
- 8: χαμηλή αυτοεκτίμηση
- 9: αποδοχή
- 10: αυξανόμενη αισιοδοξία
- 11: λύση προβλήματος
- 12: παζάρεμα
- 13: ολοκλήρωση

*Οι νευροεπιστήμονες έχουν ανακαλύψει πως ο ίδιος ο σχεδιασμός του εγκεφάλου μας, τον καθιστά κοινωνικό, αναπόφευκτα συνδεδεμένο σε μια προσπάθεια έντονης σύνδεσης με τον εγκέφαλο οποιουδήποτε άλλου γνωρίζουμε. Αυτή η «νευρο-γέφυρα» μας επιτρέπει να επηρεάζουμε τον εγκέφαλο – και ως εκ τούτου το σώμα – κάθε ανθρώπου που αλληλεπιδρά με εμάς, όπως άλλωστε κάνουν και εκείνοι.*

*Goleman, Κοινωνική Νοημοσύνη 2006*

### **2.8.2 Συναισθηματική Νοημοσύνη και επιχειρησιακή αλλαγή**

Αν και υπάρχει μικρή εμπειρική έρευνα ερευνώντας τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και αλλαγής, το πιο αναλυτικό μοντέλο ενσωμάτωσης της συναισθηματικής νοημοσύνης και τα συναισθήματα στη διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής είναι κάτι που προτείνει ο Huy (1999). Αυτό το μοντέλο συνδέει τα ατομικά συναισθήματα με τρεις διαστάσεις της οργανωσιακής αλλαγής, που ονομάζονται *δεκτικότητα, κινητοποίηση και εκπαίδευση*. **Η δεκτικότητα** αναφέρεται στην ευχαρίστηση των εργαζομένων να μελετούν και να εμπλέκονται στην αλλαγή και αυτό θεωρείται ότι είναι το αντίθετο στην αντίσταση στην αλλαγή. Σύμφωνα με τον Huy, η δεκτικότητα σχετίζεται με τη συναισθηματική ενέργεια που αρχικά απαιτείται για τη δέσμευση με τη διαδικασία της αλλαγής και αποκτούν πίστη σε κάτι μη οικείο. **Η κινητοποίηση** αναφέρεται στις πραγματικές ενέργειες που λαμβάνονται από τα άτομα για την αλλαγή. Τέλος, τα συναισθήματα διαδραματίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στη δυναμική της **εκπαίδευσης** για την αλλαγή, αυτά τα συναισθήματα δίνουν αντιδράσεις στο αν η προσπάθεια για την αλλαγή ήταν επιτυχής. Ο Huy, ισχυρίζεται ότι αν οι οργανισμοί ενθαρρύνουν τα άτομα να υιοθετούν συναισθηματικά έξυπνες συμπεριφορές, αυτοί διευκολύνουν τη δεκτικότητα στην αλλαγή, στην κινητοποίηση και στην εκπαίδευση.

Η έλλειψη πρωτοβουλίας είναι χαρακτηριστική για όσους αισθάνονται απελπισμένοι, γι αυτούς που πιστεύουν ότι όσο και αν προσπαθήσουν δεν θα έχουν κανένα σημαντικό αποτέλεσμα. Όσοι δεν διαθέτουν πρωτοβουλία είναι πολύ πιθανό να παραιτηθούν από τον εαυτό τους, αλλά και τη δουλειά τους. Αυτή η στάση μπορεί να παρατηρηθεί σε

εργαζόμενους που χρειάζονται μονίμως κάποιον να τους καθοδηγεί προκειμένου να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους.

Η αίσθηση αυτού που νιώθουν οι άλλοι χωρίς να το λένε αποτελεί την ουσία της ενσυναίσθησης.

## **2.9 Το σχέδιο και η διαχείριση της αλλαγής και η διαδικασία εφαρμογής**

Σε κάθε στάδιο, η αλλαγή του οργανισμού απαιτεί καλή διαχείριση πληροφοριών σχετικά με:

- Πιθανές συναισθηματικές αντιδράσεις στην επιδιωκόμενη αλλαγή
- Τι περιλαμβάνεται στην εφαρμογή
- Τι μηνύματα έχουν διαδοθεί και σε ποιον
- Εξωτερικές πηγές επικοινωνίας και όσες επηρεάζουν τη φήμη και τη δυνατότητα να συνεχιστεί το πρόγραμμα

Κατά τα αρχικά στάδια αλλαγής του οργανισμού είναι ανάγκη όλοι να κατανοήσουν βαθιά το σχέδιο και να συνηθίσουν να εφαρμόζουν τη συμπληρωματική στρατηγική σε κάθε επιμέρους λειτουργία, Ανθρώπινο Δυναμικό, Πληροφορική, Παραγωγή κ.λπ.

Ενδέχεται να χρειαστεί να διεξάγουμε πρώτα κάποια από τις εκδηλώσεις ενδυνάμωσης ομάδας, από τις οποίες προκύπτει ένα σχέδιο διαχείρισης της αλλαγής. Το θετικό στοιχείο σε αυτό είναι ότι μπορεί να χρειαστεί να εξερευνήσουμε μαζί τους τα συναισθήματα και τις επιδράσεις που απορρέουν από τις αλλαγές που επιθυμούμε να πραγματοποιήσουμε.

Οι περισσότερες βιομηχανίες, εμπορικοί κλάδοι και τμήματα του δημόσιου τομέα έχουν ένα αποδεκτό μοντέλο απαραίτητων διαδικασιών με σαφείς διασυνδέσεις μεταξύ τους. Είναι σημαντικό να λάβουμε υπόψη το σύστημα διαχείρισης κατά την ανάπτυξη ενός

οργανισμού. Λίγα προγράμματα αλλαγής έχουν την εφευρετικότητα να αλλάξουν το σύνολο εργατικού δυναμικού.

Ο οργανισμός που αλλάζει, πρέπει να εξασφαλίσει ότι διαθέτει ένα περιεκτικό πακέτο πληροφοριών, από το οποίο τροφοδοτείται, καθώς επίσης να προλαμβάνει και να απαντά στην συναισθηματική απόκριση της κοινότητας.

Η αλλαγή προσέγγισης για τον μετασχηματισμό καλύπτει τέσσερις περιοχές δράσης:

1. Εγκαθίδρυση της εκπαίδευσης – συνεχής ανάπτυξη των βασικών και ειδικών δεξιοτήτων, μέσω των λειτουργιών μάθησης και ανάπτυξης
2. Μεσολάβηση – τα συγκεκριμένα γεγονότα εφαρμόζονται ώστε να καθοδηγήσουν την αλλαγή κατά μήκος του δικτύου αλλαγής και να ενισχύσουν μια αμφίδρομη επικοινωνία, από την κορυφή ως τη βάση του οργανισμού
3. Συμμετοχή – αυτό αντιπροσωπεύει την απαραίτητη απελευθέρωση των υπαλλήλων και των διευθυντών, ώστε να συμμετέχουν στην εκπαίδευση και την αλλαγή των γεγονότων
4. Επικοινωνίες – ένα συνεπές, στοχευμένο και έξυπνο πακέτο από κανάλια, μέσα και μεθόδους σχεδιασμένα να ενημερώσουν τα ενδιαφερόμενα μέρη και να τους ενθαρρύνουν να ολοκληρώσουν το πρόγραμμα της αλλαγής

Αν τα μέλη μιας ομάδας δεν είναι πραγματικά έτοιμα να αλλάξουν, τότε η προσοχή θα πρέπει να επικεντρωθεί πρώτα σε αυτό ακριβώς το σημείο. Το γεγονός ότι οι υπάλληλοι ίσως να μην είναι έτοιμοι να αναλάβουν δράση, αλλά αναγκαστούν να το κάνουν, μπορεί να αποδειχτεί καταστροφή. Θα υποκρίνονται ότι ενδιαφέρονται μόνο και μόνο για να ευχαριστήσουν κάποιους άλλους, θα αισθάνονται, θα αισθάνονται αποστροφή αντί για ενθουσιασμό ή θα τα παρατήσουν στη μέση.

Για να αποφευχθεί κάτι τέτοιο, το πρώτο βήμα είναι να βοηθήσουμε την ομάδα μας να αξιολογήσουν την ετοιμότητά τους. Υπάρχουν τέσσερα επίπεδα ετοιμότητας: άγνοια του ατόμου για την κατάσταση του, προσδοκία για αλλαγή, ωριμότητα για τη δημιουργία ενός

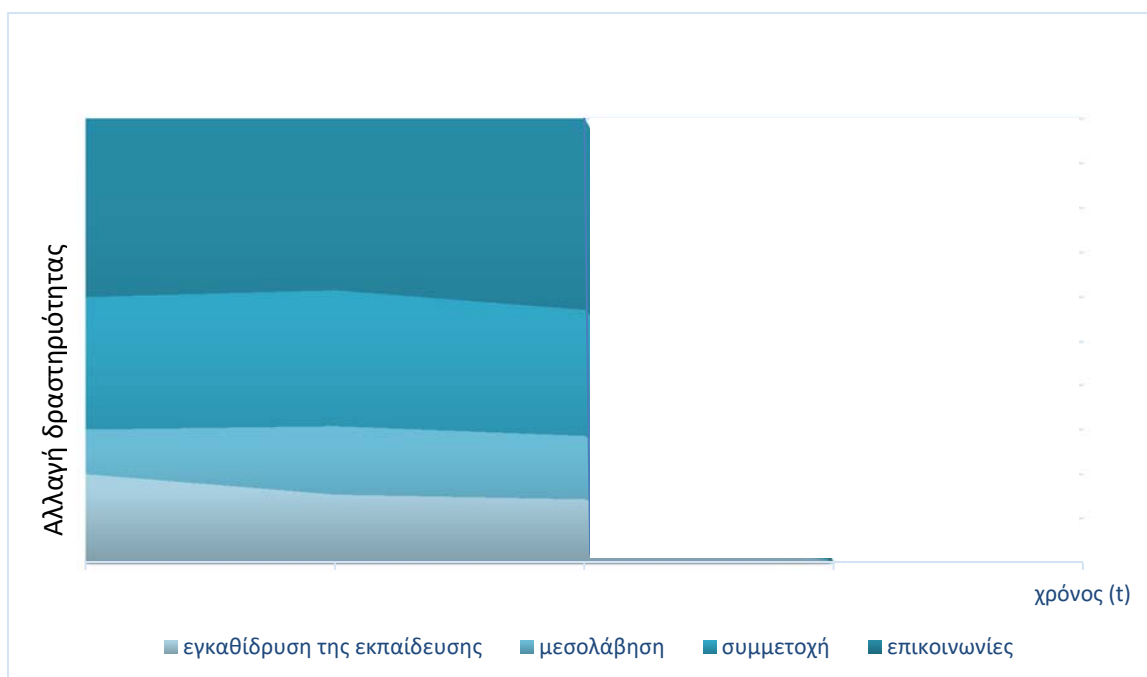


σχεδίου δράσης και ετοιμότητα για ανάληψη δράσης. Εκείνοι που δεν είναι έτοιμοι, μπορούν να επωφεληθούν από την εξερεύνηση των αξιών και των οραμάτων τους, για να δουν αν θέλουν τελικά να αλλάξουν.

Οι άνθρωποι πρέπει να εμπνέονται από τις αξίες, τους στόχους και τα όνειρα που κάνουν, γι' αυτά που πιστεύουν ότι μπορούν να πραγματοποιήσουν. Αλλάζουμε περισσότερο όταν έχουμε ένα πλάνο για μάθηση το οποίο ταιριάζει στη ζωή και στους στόχους μας. Και όσο πιο φιλόδοξος είναι ο στόχος, τόσο μεγαλύτερη η αλλαγή που προκύπτει.

Αν βλέπουμε τον εαυτό μας ως ικανό να χειριστεί την αλλαγή προς την οποία αποβλέπουμε, αυξάνονται τα κίνητρά μας για να κάνουμε τα απαραίτητα ώστε να την πετύχουμε.

### 2.9.1 Η προσέγγιση της αλλαγής για το μετασχηματισμό



Για κάθε προϊόν της αλλαγής που σχεδιάζεται να παραδοθεί, οι διαχειριστές του σχεδίου πρέπει να κάνουν μια προσέγγιση ώστε να καθορίσουν τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την παράδοση.

1. **Επικέντρωση στην εργασία** - διαχείριση περιεχομένου, αλλαγή στόχων και δραστηριοτήτων
2. **Επικέντρωση στις διαδικασίες** - μέθοδοι και τεχνικές (π.χ. να έχεις ένα χρονοδιάγραμμα και να παραμένεις σε αυτό)
3. **Επικέντρωση στην εξέλιξη** - αλληλεπιδράσεις μεταξύ ανθρώπων και συναισθημάτων (δλδ, ο πρόεδρος μεσολαβεί και οι συμμετέχοντες συνεισφέρουν ισόποσα στη συζήτηση σύμφωνα με το πρόγραμμα και το ρόλο τους στη συνάντηση ή την εξειδίκευση)



Η ανώτατη διοίκηση ασκεί τη μεγαλύτερη επίδραση στο εργατικό δυναμικό. Ένα πρόγραμμα αλλαγών θα πρέπει να λαμβάνει αυτό υπόψη του, προκειμένου να ενσωματώσει μηνύματα οργανωσιακής αλλαγής, να αναγνωρίσει τι απαιτείται και να προχωρήσει στη μετάβαση.

Μερικές φορές για να σχηματίσουμε νέες καλές συνήθειες θα πρέπει να δημιουργήσουμε το προσωπικό μας κλίμα θετικής επιβεβαίωσης. Σε αυτό συμπεριλαμβάνονται:

- Η ικανότητα αυτοελέγχου και η αναγνώριση της αξίας της προσωπικής ανάπτυξης στον χώρο εργασίας
- Ένα περιβάλλον αξιολόγησης όπου δεν ασκείται κριτική
- Η δυνατότητα δημιουργίας μιας προσωπικής «εργαλειοθήκης» διασκέδασης, όπου επιτρέπονται ο πειραματισμός και οι εξερευνήσεις
- Η δυνατότητα χρήσης των εγγενών χαρισμάτων μας, όπως ο έλεγχος της διάθεσης για να αλλάξουμε επίπεδα ενέργειας και ενθουσιασμού

Οι γνωστικές ονομάζονται «σκληρές» δεξιότητες, ενώ αυτές που έχουν να κάνουν με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ονομάζονται «απαλές». Αυτή η ιδέα έχει καθιερωθεί με το πέρασμα των χρόνων. Μόνο μέσα από την κατανόηση των συνθηκών που περιστασιακά οδηγούν σε μη παραγωγική συμπεριφορά (χαμηλό EQ) μπορούμε να καθορίσουμε την αυτογνωσία ως βάση για αλλαγή (Dann, *συναισθηματική νοημοσύνη*, 2008, σελίδα 65).

### 2.9.2 Η επίδραση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον σχηματισμό ομάδων

Κατά τον σχηματισμό μιας ομάδας πρέπει να υπάρχει ένα τρικυμιώδες στάδιο πριν οι άνθρωποι κατασταλάξουν ώστε να αποδίδουν καλά μαζί. Στάδια σχεδιασμού μιας ομάδας:

1. **Διαμόρφωση:** μια ομάδα ανθρώπων συγκεντρώνεται για ένα συγκεκριμένο σκοπό. Σε άλλες περιπτώσεις ένα ή περισσότερα νέα μέλη μπαίνουν σε μία ήδη υπάρχουσα ομάδα, με αποτέλεσμα η ομάδα να διαμορφώνεται εκ νέου
2. **Σύγκρουση:** τα άτομα ανακαλύπτουν τη διαφορετικότητα στους συναδέλφους τους και δεν είναι κατάλληλα εφοδιασμένοι, ώστε να την αντιμετωπίσουν ή να καταλάβουν πως να τη χρησιμοποιήσουν εποικοδομητικά
3. **Δημιουργία κανόνων:** η χρησιμότητα των διαφόρων προβάλλει κατά την αξιοποίηση ατόμων και την επίτευξη αποτελεσμάτων
4. **Επίδοση:** η ομάδα δημιουργεί έναν «θόρυβο» γύρω της και ξέρει πως να τον αντιμετωπίσει δουλεύοντας από κοινού, χρησιμοποιώντας τα διαφορετικά ταλέντα και αξιοποιώντας τις γνώσεις
5. **Θρήνος:** τα μέλη αισθάνονται θλίψη, όταν η ομάδα διαλύεται. Σημάδια επιτυχίας, ότι καταφέραμε να δημιουργήσουμε μια ομάδα, είναι όταν κάποιος φτάσει στο σημείο αυτό του θρήνου και της θλίψης

Όταν όλα έχουν ειπωθεί και εκτελεστεί και μία εργασία έχει ολοκληρωθεί, ποιες είναι τελικά οι πηγές ικανοποίησης; Η δημιουργική πρόκληση για την εργασία, καθώς και η δυνατότητα που έδινε σε κάποιον να μαθαίνει συνεχώς. Η ικανοποίηση για το γεγονός ότι ολοκληρώνεται κάτι και οι φιλίες που αναπτύσσονται μεταξύ συναδέλφων. Τα παραδοσιακά κίνητρα αποδεικνύονται ανεπαρκή όταν το θέμα είναι να ενεργοποιηθούν οι άνθρωποι ώστε να έχουν τις καλύτερες δυνατές επιδόσεις. Για να φτάσει η επίδοση στο

μέγιστο, οι άνθρωποι πρέπει να αγαπούν αυτό που κάνουν και να αντλούν ευχαρίστηση από την εκτέλεσή του ( *Goleman, η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας, κεφάλαιο 6, 1998*).

Υπάρχουν τρεις ικανότητες δημιουργίας κινήτρων που χαρακτηρίζουν τα άτομα με διακεκριμένη επίδοση: τάση για βελτίωση και υπεροχή, δέσμευση (να αποδεχτεί κανείς το όραμα και τους στόχους της ομάδας), πρωτοβουλία και αισιοδοξία. Ικανότητες που πάνε μαζί και ενεργοποιούν τους ανθρώπους ώστε να αρπάζουν τις ευκαιρίες και να τους επιτρέπουν να ξεπερνούν εμπόδια.

Οι συναισθηματικές ικανότητες που διακρίνουν μια ομάδα είναι: η ενσυναίσθηση, η συνεργασία, η ανοιχτή επικοινωνία, τάση για βελτίωση, έτσι ώστε η ομάδα να δίνει σημασία στην ανατροφοδότηση σχετικά με την επίδοση, η αυτοεπίγνωση (υπό την μορφή της αξιολόγησης των δυνατών σημείων), πρωτοβουλία, αυτοπεποίθηση σαν ομάδα, επίγνωση της κατάστασης (με την έννοια της αντίληψης των αναγκών) και τέλος δημιουργία δεσμών με άλλες ομάδες.

Αν οι ομάδες περιλαμβάνουν άτομα που κατέχουν υψηλές γνωστικές ικανότητες, ικανότητα να βλέπουν τα πράγματα από διάφορες προοπτικές και εξειδίκευση, τότε υπάρχει δυνατότητα για λήψη αποφάσεων καλύτερης ποιότητας. Αλλά η ευφυΐα και η εξειδίκευση δεν επαρκούν. Τα μέλη θα πρέπει να έχουν μια υγιή αλληλεπίδραση, δηλαδή μια αλληλεπίδραση που να προάγει τον ανοιχτό διάλογο και να εξετάζει τις απόψεις και θέσεις των άλλων.

Τι είναι αυτό που επιτρέπει σε μια ομάδα διοίκησης να διαφωνεί έντονα αλλά να καταλήγει σε μια ισχυρή συναίνεση; Η παρουσία της συναισθηματικής νοημοσύνης. Και τι είναι αυτό που κάνει μια ομάδα να εκτροχιάζεται; Αυτό συμβαίνει όταν η διαφωνία αντιμετωπίζεται ως προσωπική επίθεση. Όταν λοιπόν υπάρχει συναισθηματική φόρτιση στις διαφωνίες, η ποιότητα των αποφάσεων πάσχει. Η ουσία βρίσκεται σε συναισθηματικές ικανότητες όπως

η αυτοεπίγνωση, η ενσυναίσθηση, και η επικοινωνία (*Goleman, η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας, κεφάλαιο 9, σελίδα 317, 1998*).

## **2.10 Η ανησυχητική σύνδεση ανάμεσα στη ψυχοπάθεια και την ηγεσία**

Σε άρθρο στο Forbes.com το 2013, εμφανίζεται επίσημα μια έρευνα που δείχνει πως στις τάξεις της ανώτερης διοίκησης, η ψυχοπαθητική συμπεριφορά μπορεί να είναι πιο συχνή από ό, τι νομίζουμε. Η πρώτη σκέψη όταν λέμε ψυχοπάθεια πηγαίνει πάντα σε εγκληματίες και όχι σε αίθουσες συνεδριάσεων αλλά σύμφωνα με το Forbes, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της ψυχοπαθητικής προσωπικότητας είναι απαραίτητα σε οποιονδήποτε επιζητά εξουσία. Περιλαμβάνουν εγωκεντρική και μεγαλοπρεπή συμπεριφορά, που στερούνται εντελώς της ενσυναίσθησης και της συνείδησης.

Επιπλέον, οι ψυχοπαθείς μπορεί να είναι χαρισματικοί, γοητευτικοί και έμπειροι στο χειρισμό των one-on-one αλληλεπιδράσεων. Σε μια εταιρία, η ικανότητά κάποιου να προάγεται, καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητά του να εντυπωσιάσει ευνοϊκά τον άμεσο διευθυντή του. Δυστυχώς, ορισμένες από αυτές τις ψυχοπαθητικές ιδιότητες - ιδιαίτερα η γοητεία, το χάρισμα, η μεγαλοπρέπεια και η ικανότητα να "παράγει έργο" με πειστικό τρόπο σε ένα σε ένα περιβάλλον είναι επίσης ιδιότητες που μπορούν να βοηθήσουν κάποιον να προχωρήσει στον επιχειρηματικό κόσμο.

Το βιβλίο *Snakes in Suits* (Paul Babiak, Ph.D., and Robert Hare, Ph.D., 2006) είναι το θεμελιώδες έργο για το θέμα και προσφέρει μια ολοκληρωμένη ματιά στο πώς οι ψυχοπαθείς μπορεί να λειτουργούν αποτελεσματικά στον εργασιακό χώρο. Αναπτύσσουν πολλές δεξιότητες και δυσκολεύουν τον ανυποψίαστο κόσμο να δουν τους ψυχοπαθείς για το ποιοι είναι.

1. Έχουν κίνητρα και ταλέντο στο να «διαβάζουν χαρακτήρες» και τους ταξινομούν στο μυαλό τους γρήγορα. Προσδιορίζουν τις συμπάθειες και αντιπάθειες, τα κίνητρα, τις ανάγκες, τα αδύναμα και τρωτά σημεία ενός ατόμου

2. Πολλοί ψυχοπαθείς έχουν εξαιρετικές προφορικές επικοινωνιακές δεξιότητες. Σε πολλές περιπτώσεις, αυτές οι δεξιότητες είναι εξωπραγματικές λόγω της ετοιμότητάς τους να πάρουν μέρος σε μια συζήτηση χωρίς τις κοινωνικές αναστολές που εμποδίζουν τους περισσότερους ανθρώπους
3. Είναι κυρίαρχοι της διαχείρισης των εντυπώσεων. Η αντίληψή τους για την ψυχή των άλλων σε συνδυασμό με μια επιφανειακή αλλά πειστική - λεκτική ευελιξία, τους επιτρέπει να αλλάξουν την κατάστασή τους επιδέξια καθώς ταιριάζει με την κατάσταση και το σχέδιό τους

Πόσο διαδεδομένοι είναι οι ψυχοπαθείς στις βαθμίδες της ανώτερης διοίκησης; Δεν είναι δυνατή η ακριβής μέτρηση. Ωστόσο, το 2010, οι Paul Babiak, Robert Hare και Craig Neumann είχαν την ευκαιρία να εξετάσουν την ψυχοπάθεια και τους συσχετισμούς της σε ένα δείγμα 203 ατόμων που επιλέχθηκαν από τις εταιρείες τους για να συμμετάσχουν σε προγράμματα διαχείρισης της ανάπτυξης. Οι συσχετισμοί περιελάμβαναν μεταβλητές δημογραφίας και status, καθώς και τις εσωτερικές εκτιμήσεις και τις αξιολογήσεις απόδοσης. Αυτά τα άτομα δεν βρίσκονταν ακόμη σε υψηλή διαβάθμιση των οργανώσεών τους, όμως βρίσκονταν σε καλό δρόμο για να φτάσουν εκεί.

Τα ευρήματα της μελέτης ήταν ενοχλητικά, δείχνοντας το μεγάλο μέρος των ανεπιθύμητων στοιχείων που οι ερευνητές είχαν συλλέξει από καιρό. Η έρευνα έδειξε ότι έως και 4% των ηγετών των επιχειρήσεων στις ΗΠΑ μπορεί να είναι ψυχοπαθείς. Μια άλλη μελέτη των διαχειριστών της εφοδιαστικής αλυσίδας διαπίστωσε ότι μεταξύ 3% και 21% είχε κλινικά σημαντική ψυχοπάθεια, σε σύγκριση πάντα με το 1% του γενικού πληθυσμού. Συγκριτικά, η επίπτωση της ψυχοπάθειας στους πληθυσμούς των φυλακών εκτιμάται σε περίπου 15%.

Επίσης η ίδια έρευνα έδειξε ότι η ψυχοπάθεια συσχετίστηκε θετικά με τις εσωτερικές αξιολογήσεις του χαρίσματος και στυλ παρουσίασης (δημιουργικότητα, καλή στρατηγική σκέψη και επικοινωνιακές δεξιότητες), αλλά αρνητικά συνδεδεμένες με τις αξιολογήσεις περί ευθύνης και απόδοσης (παίκτης ομάδας, δεξιότητες διαχείρισης και γενικά επιτεύγματα).

### 2.10.1 Πρόσφατη έρευνα

Αλλά νέα έρευνα αμφισβητεί την ιδέα ότι οι ψυχοπαθείς είναι κατάλληλοι για την αίθουσα συνεδριάσεων όπως πρότειναν αυτές οι προηγούμενες μελέτες. Οι διαχειριστές των αμοιβαίων κεφαλαίων κινδύνου που βαθμολογούν υψηλότερα στην ψυχοπάθεια, έχουν χειρότερη απόδοση από τους συναδέλφους τους, σύμφωνα με νέα μελέτη από ερευνητές του Πανεπιστημίου του Ντένβερ και του Πανεπιστημίου της Καλιφόρνιας στο Μπέρκλεϋ.

Συγκρίθηκαν τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας των 101 διαχειριστών hedge funds με τις επενδύσεις και τις οικονομικές τους αποδόσεις από το 2005 έως το 2015 και διαπίστωσαν ότι όσοι έχουν μεγαλύτερες ψυχοπαθητικές τάσεις, παρήγαγαν χαμηλότερες αποδόσεις.

Η Leanne ten Brinke, επικεφαλής συγγραφέας της έρευνας και βοηθός καθηγήτη ψυχολογίας στο Πανεπιστήμιο του Ντένβερ λέει ότι οι ψυχοπαθείς είναι πιο πιθανό να αποκτήσουν δύναμη μέσω της κυριαρχίας, της παρενόχλησης και του εκφοβισμού, αντί μέσω σεβασμού, προσθέτει. Ωστόσο, η απόκτηση εξουσίας δεν είναι το ίδιο με την αποτελεσματική λειτουργία και εφαρμογή της.

Άλλη έρευνα (<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-015-2908-6>, 2017) δείχνει ότι οι ψυχοπαθείς συχνά αφήνουν πίσω τους ίχνη χάους. Παρά τη γοητεία τους, οι ψυχοπαθείς προκαλούν αντιπαραγωγική συμπεριφορά, εκφοβισμό και συγκρούσεις στο χώρο εργασίας, καθώς και χαμηλότερη ευεξία στους εργαζόμενους.

Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένοι ρόλοι όπου ο ψυχοπαθής μπορεί να αποφέρει οφέλη. Ο Δρ Kevin Dutton, ερευνητής ψυχολόγος στο Πανεπιστήμιο της Οξφόρδης και συγγραφέας του *The Wisdom of Psychopaths*, υποστηρίζει ότι όπως και οι σωστές δεξιότητες για τη δουλειά, η προσωπικότητα παίζει επίσης σημαντικό ρόλο στον χώρο εργασίας.

"Χρειάζεται το σωστό είδος προσωπικότητας για να μπορέσετε να λειτουργήσετε άριστα αυτό το σύνολο δεξιοτήτων", λέει. Υπάρχουν μερικά επαγγέλματα τα οποία, κατά καιρούς,

απαιτούν υψηλότερα επίπεδα ψυχοπαθητικών χαρακτηριστικών απ' ό,τι θα μπορούσαμε να είμαστε ηθικά άνετοι στην καθημερινή ζωή ».

Ένας κοινός τρόπος για την αξιολόγηση παρουσίας ψυχοπαθητικών χαρακτηριστικών στους ανθρώπους είναι η χρήση μιας αξιολόγησης γνωστής ως Hare Psychopathy Checklist. Ας ρίξουμε μια ματιά σε ορισμένα από τα γνωρίσματα που εμφανίζονται για να δούμε αν μπορούν να προκαλέσουν καταστροφή ή προώθηση σε ένα περιβάλλον εργασίας.

#### Επιφανειακή γοητεία

Οι ψυχοπαθείς συχνά θεωρούνται γοητευτικοί, αφοσιωμένοι και ομαλοί, λόγω της έλλειψης αυτοσυνειδησίας που τους απαλλάσσει από τις αναστολές και τις ανησυχίες του να πεις το λάθος πράγμα που μπορεί να κάνει τους άλλους να είναι πιο κοινωνικά αμήχανοι.

Μελέτες δείχνουν ότι οι επικεφαλής με υψηλά ποσοστά ψυχοπάθειας, τείνουν να θεωρούνται χαρισματικοί, δημιουργικοί και έμπειροι στην επικοινωνία. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η γοητεία ενός ψυχοπαθούς μπορεί να εξομαλύνει θέματα συμπεριφοράς, σύμφωνα με μελέτη του Babiak το 2010. Διαπίστωσε ότι εκείνοι που βαθμολογούν σε μεγάλο βαθμό σε ένα μέτρο ψυχοπάθειας είχαν συνολικά φτωχότερες κριτικές απόδοσης, αλλά συνδέονταν με καλές δεξιότητες επικοινωνίας, στρατηγική σκέψη και δημιουργικότητα.

#### Παρορμητικότητα

Ο Adrian Furnham, καθηγητής ψυχολογίας στο Πανεπιστημιακό Κολλέγιο του Λονδίνου, έγραψε σε άρθρο του στο Psychology Today ότι οι εξαιρετικά παρορμητικοί άνθρωποι μπορούν να αναπτυχθούν σε περιβάλλοντα με γρήγορο ρυθμό, όπως ένας πολυάσχολος χώρος εργασίας, αλλά μιλούν και λαμβάνουν αποφάσεις χωρίς να σκέφτονται τις συνέπειες πρώτα.



Η ανάληψη κινδύνων συμβαδίζει με την επιχειρηματικότητα, σύμφωνα με έρευνα του Πανεπιστημίου του Cambridge. Οι δοκιμές 16 επιχειρηματιών έδειξαν ότι είχαν ιδιαίτερα προσαρμοστική συμπεριφορά ανάληψης κινδύνου που τους επέτρεπε να λαμβάνουν γρήγορα αποφάσεις κάτω από άγχος.

#### Έλλειψη τύψεων ή ενοχής

Συνήθως πιστεύεται ότι οι ψυχοπαθείς δεν αισθάνονται ενοχές ή τύψεις, αλλά πρόσφατες έρευνες δείχνουν ότι είναι ικανοί για τέτοια αρνητικά συναισθήματα, αλλά μόνο όταν κάτι τους επηρεάζει άμεσα. Με άλλα λόγια, εάν βλάψουν κάποιον άλλον, δε νιώθουν ενοχές όπως κάποιος άλλος, αλλά αν μια κατάσταση τους αφήσει χειρότερα οικονομικά, για παράδειγμα, μπορεί να αισθανθούν λύπη.

Οι ψυχοπαθείς γνωρίζουν διανοητικά τι είναι σωστό και λάθος, αλλά δεν το αισθάνονται, όπως το θέτουν οι ειδικοί.

Στο κεφάλαιο αυτό είδαμε ότι βάσει των θεωριών που έχουν αναπτύξει οι επιστήμονες, η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι απαραίτητο εργαλείο για να μπορέσουμε να έχουμε πετυχημένες διαπροσωπικές σχέσεις και είναι απαραίτητο να μπούμε στη θέση του συνομιλητή μας και να αντιληφθούμε τα πράγματα όπως τα αντιλαμβάνεται εκείνος προκειμένου να μπορέσουμε να είμαστε σωστοί και αντάξιοι ηγέτες και συνάδελφοι. Οι διευθυντές καθοδηγούν το κλίμα της εταιρείας και αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση, γι' αυτό ένας πετυχημένος ηγέτης κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων και με κύριο εργαλείο την εμπιστοσύνη οδηγεί την ομάδα του προς την ίδια κατεύθυνση.

# Κεφάλαιο 3

## Έρευνα

Για να προχωρήσουμε στον σχεδιασμό της έρευνας έπρεπε να βασιστούμε στο βασικό σκοπό της έρευνας ο οποίος πραγματεύεται τον ρόλο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην ηγεσία και διαχείριση αλλαγής στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Τα θεωρητικά κεφάλαια που προηγήθηκαν με τις υποενότητες τους φάνηκαν χρήσιμα στο να προσδιορίσουμε εξ αρχής τον ρόλο της ΣΝ. Η υλοποίηση της δειγματοληπτικής έρευνας απαιτεί το σχεδιασμό ενός ερωτηματολογίου, την συμπλήρωση του και την ανάλυση των στοιχείων που θα συλλεχθούν (Σταθακόπουλος, Μέθοδοι έρευνας αγοράς, κεφάλαιο 10, 2005). Η δειγματοληψία έχει ως σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων για τη συμπεριφορά αυτού του πληθυσμού (Σιώμκος, Μαύρος, Έρευνα αγοράς, Κεφάλαιο 8, 2008). Το ερωτηματολόγιο είναι ένα έντυπο που περιλαμβάνει συνήθως τυποποιημένες ερωτήσεις για τη συλλογή στοιχείων. Αποτελεί την περισσότερο χρησιμοποιούμενη μέθοδο συλλογής πρωτογενών στοιχείων (Σταθακόπουλος, Μέθοδοι έρευνας αγοράς, κεφάλαιο 9, 2005).

Κατά τη διεξαγωγή της έρευνας εντοπίστηκαν κάποιοι περιορισμοί, ήταν μη εφικτό να εξετάσουμε ολόκληρο τον πληθυσμό των ατόμων για το πως τους επηρεάζουν τα συναισθηματικά χαρακτηριστικά, γι' αυτό και εξετάσαμε ένα δείγμα ανθρώπων (49 άτομα). Αυτό δικαιολογείται λόγω του μεγέθους του πληθυσμού και το μικρό χρονικό διάστημα που διαθέταμε.

### 3.1 Μεθοδολογία έρευνας

Όλα τα δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτήν την έρευνα, προήλθαν από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων. Το ερωτηματολόγιο αποτελεί σύνηθες εργαλείο συλλογής και καταγραφής στοιχείων με σχετική ακρίβεια. Λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων, ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου έγινε με σαφήνεια και συνοχή. Τηρήθηκε σειρά στις ομάδες ερωτήσεων, για την αύξηση του βαθμού ανταπόκρισης καθώς και οι συμμετέχοντες διαβεβαιώθηκαν ότι τα προσωπικά στοιχεία θα παραμείνουν εμπιστευτικά και μόνο προς την ολοκλήρωση της έρευνας. Οι ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου, δηλαδή οι απαντήσεις παρέχονταν από εμάς και υπήρχε η επιλογή “άλλο”, όπου ήταν εφικτό. Ενώ οι διατάξιμες απαντήσεις είχαν τη μορφή “Likert” (Καθόλου, Λίγο, Πάρα Πολύ). Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε μέσω email, με τις απαραίτητες οδηγίες.

### 3.2 Δείγμα

Συνολικά στάλθηκαν 90 ερωτηματολόγια μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε εργαζόμενους του Νομού Αττικής. Από τα 90 ερωτηματολόγια που στάλθηκαν, απαντήθηκαν τα 49.

Από τις απαντήσεις που λάβαμε το 47.9% είναι άντρες και το 52.1% γυναίκες και ο μέσος όρος ηλικίας 29 με 39 ετών. Η οικογενειακή κατάσταση των ερωτώμενων ανέρχεται στο 45.8% άγαμων και 54,2% έγγαμων με την πλειοψηφία αυτών να έχουν παιδί, 45.5% με ένα παιδί, 15.2% με δύο παιδιά, 6.1% με τρία παιδιά και με απουσία τέκνων 33.3%.

Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης η πλειοψηφία είναι απόφοιτοι Τεχνολογικών και Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων με ποσοστό 55.3%, απόφοιτοι Μεταπτυχιακού Διπλώματος με ποσοστό 34%, κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος με ποσοστό 6.4%, Ιδιωτικής σχολής 2.1% και απόφοιτος λυκείου με 2.1%. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα με ποσοστό 70.8%, στον δημόσιο με ποσοστό 25%, σε ημικρατικό 2.1% και άλλο 2.1%.

Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος ήταν λίγο εξοικειωμένο με τον όρο της συναισθηματικής νοημοσύνης, με ποσοστό 47.9% και πάρα πολύ με ποσοστό 45.8% και μόνο 6.3% δεν γνώριζε καθόλου την έννοια.

Οι συμμετέχοντες στην ερώτηση αν μπορούν να εκφράσουν τα συναισθήματά τους με σαφήνεια, ανταποκρίθηκαν Λίγο με ποσοστό 52.1% και Πάρα πολύ με ποσοστό 47.9%. Οι ερωτώμενοι στην ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων τους ανταποκρίθηκαν, Λίγο με ποσοστό 50%, Πάρα πολύ με ποσοστό 45.8% και Καθόλου μόλις το 4.2%. Στο πλαίσιο αναγνώρισης των συναισθημάτων των άλλων το 52.1% απάντησε Πάρα Πολύ, το 45.8% Λίγο και το 2.1% Καθόλου.

Ο βαθμός ικανοποίησης από το ωράριο εργασίας ανέρχεται σε 42.6% Πάρα Πολύ, 36.2% Λίγο και 21.3% Καθόλου. Ο βαθμός ικανοποίησης από τις οικονομικές απολαβές ανέρχεται, σε ποσοστό 56.3% Λίγο, 22.9% Πάρα Πολύ και 20.8% Καθόλου.

Στην ερώτηση αν έχουν επιτύχει αναγνώριση από την εργασία τους, οι συμμετέχοντες του ερωτηματολογίου, ανταποκρίθηκαν με 50% Λίγο, 39.6% Πάρα Πολύ και με 10.4% Καθόλου.

Στο μέρος των ερωτήσεων που αφορούσαν τα διάφορα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης, η ικανότητα προσαρμογής ανάλογα με τα άτομα συναναστροφής των συμμετεχόντων ήταν Πολύ με 47.9%, Πάρα Πολύ με ποσοστό 31.3%, Αρκετά 14.6% και Λίγο μόλις το 6.3%.

Στον ενεργό ρόλο επίλυσης των διαφωνιών οι ερωτώμενοι ανταποκρίθηκαν με ποσοστό 51.1% Πάρα Πολύ, 44.7% Λίγο και 4.3% Καθόλου.

Στην περίπτωση «όταν η κατάσταση το απαιτεί, μπορώ να ανταποκριθώ ακόμα και αν δεν είμαι καλά», η πλειοψηφία με ποσοστό 41.7% απάντησε Πολύ, με ισοψηφία ποσοστού 27.1% απάντησε Αρκετά και Πάρα Πολύ και μόνο με 4.2% απάντησε Λίγο.

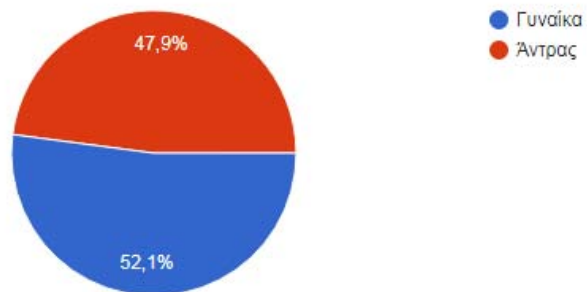
Στη λειτουργική σχέση με τους συναδέλφους υπάρχει ομοφωνία από όλους τους συμμετέχοντες με ποσοστό 100%, ότι ναι είναι ικανοποιητική η σχέση με τους συναδέλφους. Στην ίδια φιλοσοφία ερωτήσεων για το βαθμό ικανοποίησης, αυτή τη φορά με τον προϊστάμενο, οι συμμετέχοντες ήταν ικανοποιημένοι η πλειοψηφία με ποσοστό 87.5% και όχι ικανοποιημένοι μόνο το 12.5%.

Τέλος οι ερωτώμενοι επέλεξαν με ποιο τρόπο πιστεύουν ότι μπορεί να βελτιωθεί το συναισθηματικό κλίμα στον χώρο εργασίας. Μεταξύ των επιλογών αυτών τα αποτελέσματα ήταν Επιμόρφωση των προϊσταμένων στη Συναισθηματική Νοημοσύνη και την επικοινωνία 33.3%, Επιμόρφωση των υπαλλήλων στη Συναισθηματική Νοημοσύνη και την επικοινωνία 14.6%, Πρόσληψη καταλληλότερου ανθρώπινου δυναμικού, Καλύτερες αμοιβές και Καλύτερα ωράρια με ισοψηφία ποσοστού 12.5%, Καλύτερος σχεδιασμός της εργασίας με ποσοστό 10.4% και τέλος Καλύτερες υποδομές με ποσοστό 4.2%.

Γράφημα:1

Φύλλο

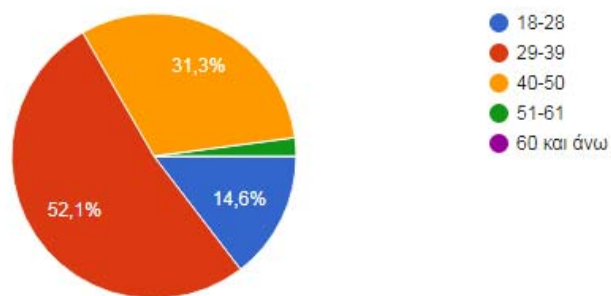
48 απαντήσεις



Γράφημα:2

Ηλικία

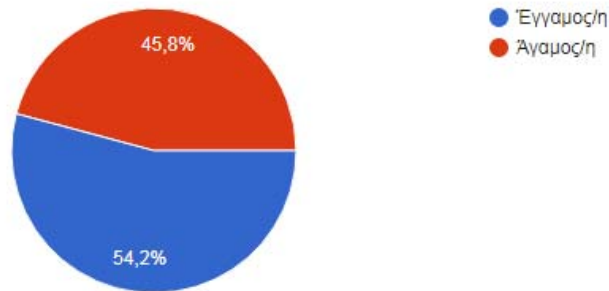
48 απαντήσεις



Γράφημα: 3

### Οικογενειακή κατάσταση

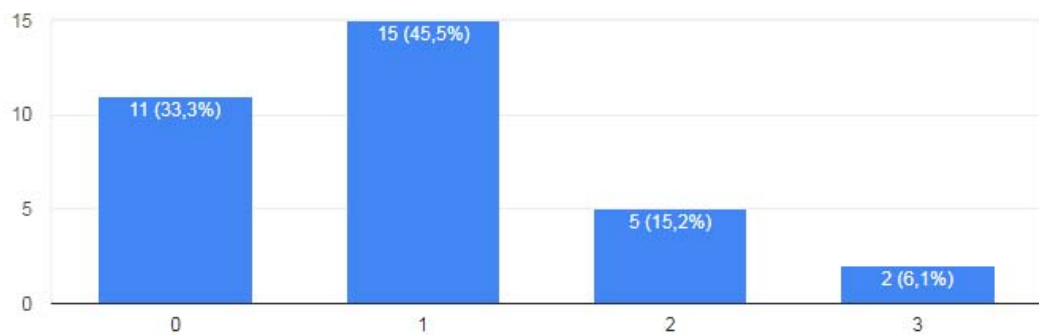
48 απαντήσεις



Γράφημα: 4

### Αριθμός τέκνων

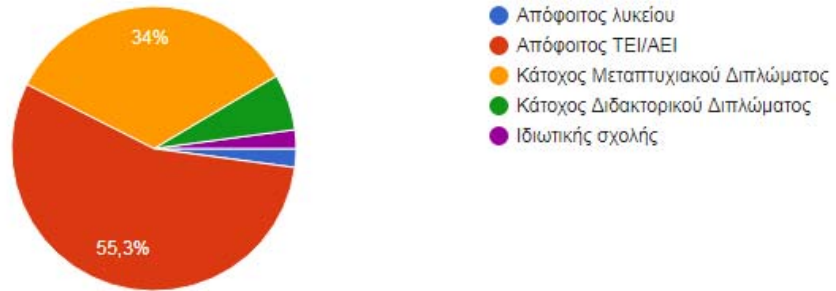
33 απαντήσεις



Γράφημα: 5

Επίπεδο εκπαίδευσης

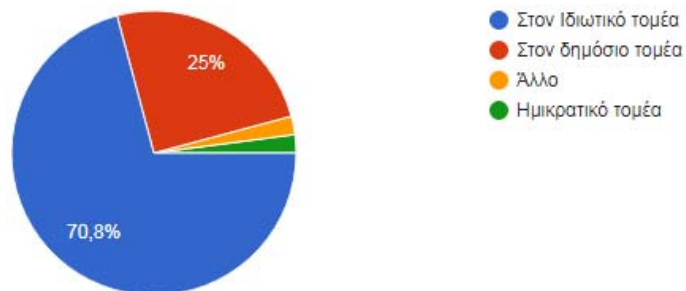
47 απαντήσεις



Γράφημα: 6

Εργάζομαι

48 απαντήσεις

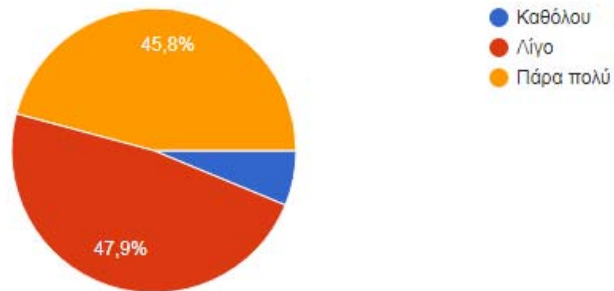




Γράφημα: 7

7. Γνωρίζετε την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης;

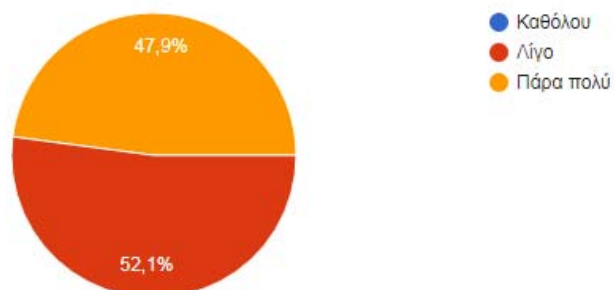
48 απαντήσεις



Γράφημα: 8

8. Θεωρείτε ότι μπορείτε να εκφράσετε τα συναισθήματά σας με σαφήνεια;

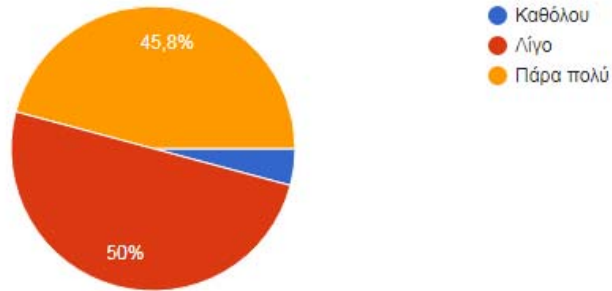
48 απαντήσεις



Γράφημα: 9

9. Θεωρείτε ότι μπορείτε να διαχειριστείτε τα συναισθήματά σας;

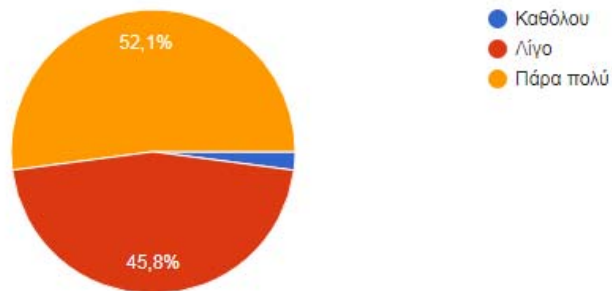
48 απαντήσεις



Γράφημα: 10

10. Θεωρείτε ότι μπορείτε να αναγνωρίσετε επιτυχώς τα συναισθήματα των άλλων;

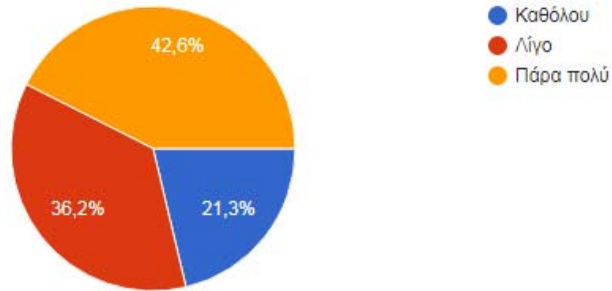
48 απαντήσεις



Γράφημα: 11

11. Κατά πόσο είστε ικανοποιημένος/η από το ωράριο εργασίας σας;

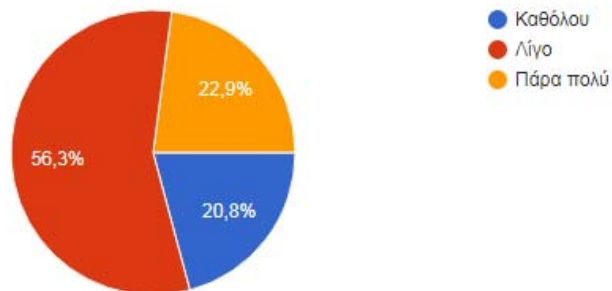
47 απαντήσεις



Γράφημα: 12

12. Είστε ικανοποιημένος/η από τις οικονομικές απολαβές σας;

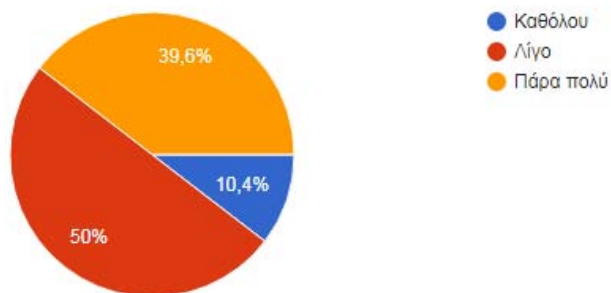
48 απαντήσεις



Γράφημα: 13

13. Έχετε επιτύχει αναγνώριση από την εργασία σας;

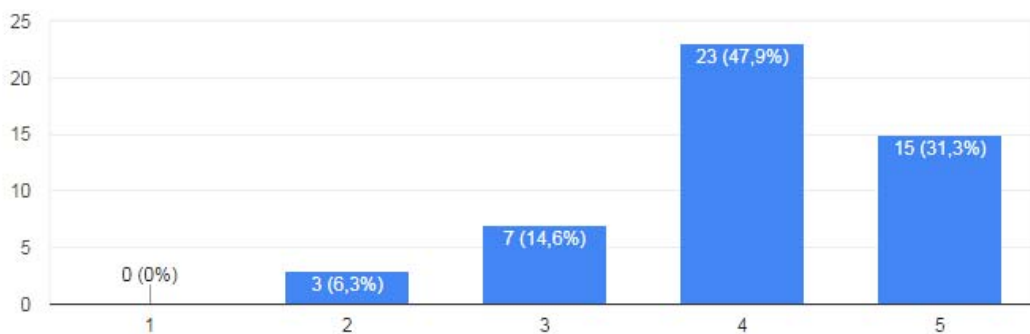
48 απαντήσεις



Γράφημα: 14

14. Μπορώ να προσαρμοστώ ανάλογα με τα άτομα που συναναστρέφομαι

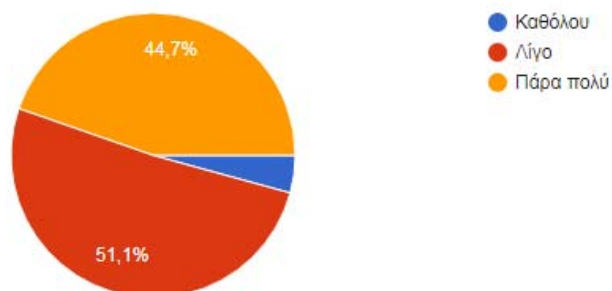
48 απαντήσεις



Γράφημα: 15

15. Μου αρέσει να έχω ενεργό ρόλο στην επίλυση διαφωνιών στο περιβάλλον μου

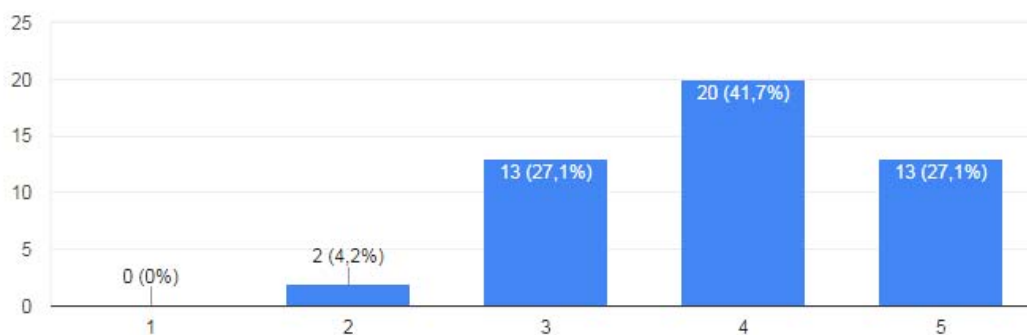
47 απαντήσεις



Γράφημα: 16

16. Όταν η κατάσταση το απαιτεί, μπορώ να ανταποκριθώ ακόμα και αν δεν είμαι καλά

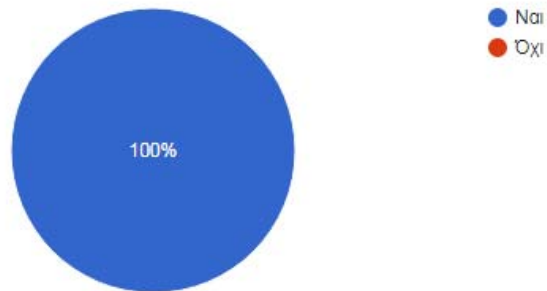
48 απαντήσεις



Γράφημα: 17

17. Έχετε ικανοποιητική σχέση με τους συναδέλφους σας;

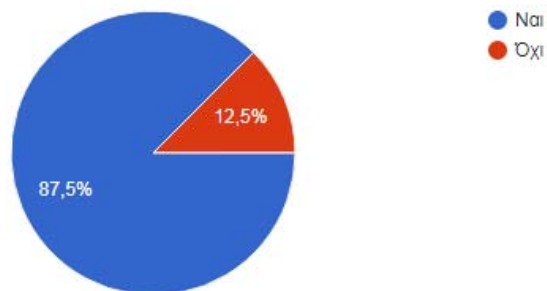
47 απαντήσεις



Γράφημα: 18

18. Έχετε ικανοποιητική σχέση με τον προϊστάμενο σας;

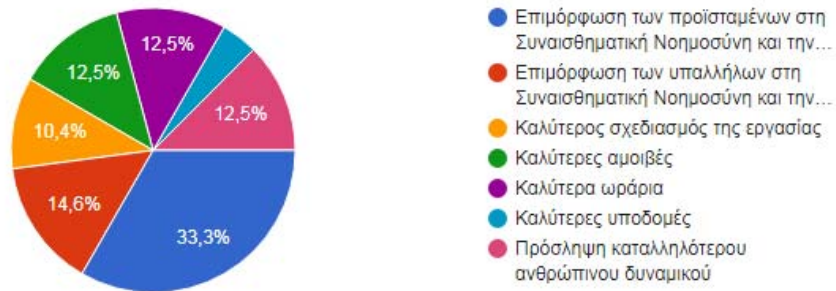
48 απαντήσεις



Γράφημα: 19

19. Με ποιους τρόπους πιστεύετε ότι μπορεί να βελτιωθεί το συναισθηματικό κλίμα στον χώρο εργασίας σας;

48 απαντήσεις



Περνώντας λοιπόν από τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης στις αντιλήψεις των ατόμων για τον εργασιακό τους χώρο και του κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι, μετρήσαμε το βαθμό ικανοποίησης από τα ωράρια, τις οικονομικές απολαβές και σημαντικά χαρακτηριστικά που λειτουργούν σε συνάρτηση με την ικανοποίηση όπως η μονιμότητα και αναγνώριση της εργασίας τους. Είναι γνωστό πλέον πως τα εργασιακά θέματα είναι ο πρώτος παράγοντας που έχει πληγεί από την οικονομική κρίση που υφίσταται η Ελλάδα τα τελευταία χρόνια. Οι οικονομικές απολαβές συνεχώς μειώνονται ενώ τα ωράρια αυξάνονται, η μονιμότητα είναι αμφίβολη ενώ η αναγνώριση μέσω της εργασίας θεωρείται λεπτομέρεια.

Η ενδιαφέρουσα πληροφορία που προκύπτει και το κομμάτι που θα εστιάσουμε είναι τα ποσοστά των αρνητικών συναισθημάτων μέσα από την εργασία. Αντιπροσωπεύουν κάποιες μεγάλες αλήθειες για τα μειονεκτήματα των σύγχρονων επιχειρήσεων που συνεχίζουν να αγνοούν πως αυτό που χαρακτηρίζει των ανώτερο πνευματικά άνθρωπο, δεν είναι τόσο ο δείκτης νοημοσύνης του, ίσως ούτε ο διαφορετικός τρόπος σκέψης αλλά ο πλούτος του συναισθηματικού του κόσμου.

### 3.3 Περίπτωση μελέτης

Μία διεθνής αλυσίδα ξενοδοχείων δεχόταν αρνητικές κριτικές αξιολογήσεις από τους πελάτες της για την ποιότητα της στάσης του προσωπικού. Έτσι σε όλους τους υπαλλήλους που έρχονταν σε επαφή με τους πελάτες προσφέρθηκε εκπαίδευση με στόχο τη βελτίωση της συναισθηματικής τους ικανότητας. Η εκπαίδευση έδωσε στους εργαζομένους την ευκαιρία να εξασκηθούν έτσι ώστε να έχουν μεγαλύτερη επίγνωση των συναισθημάτων τους. Επίσης τους δίδαξε πως να συντονίζονται με τα συναισθήματα των πελατών και να επηρεάζουν θετικά τη διάθεσή τους. Η διάρκεια αυτού του προγράμματος εκπαίδευσης ήταν μια μέρα.

Η συναισθηματική ικανότητα δεν μπορεί να βελτιωθεί μέσα σε ένα εικοσιτετράωρο, γιατί ο συναισθηματικός εγκέφαλος αλλάζει τις συνήθειες του μετά από βδομάδες και μήνες, όχι ώρες και ημέρες. Το παλιό μοντέλο ανάπτυξης θεωρεί ότι η αλλαγή προκύπτει με τρόπο δραματικό και άμεσο. Το αποτέλεσμα αυτής της λανθασμένης αντίληψης είναι ότι οι υπάλληλοι που παίρνουν μέρος σε «μικρού μήκους» σεμινάρια έχουν και αποτέλεσμα μικρής διάρκειας, ένα μόνο σεμινάριο όμως δεν είναι παρά μόνο η αρχή. Οι άνθρωποι μαθαίνουν πιο αποτελεσματικά μια νέα δεξιότητα όταν έχουν πολλές ευκαιρίες να την εξασκήσουν μέσα σε μια μεγάλη χρονική περίοδο, παρά αν η ίδια εξάσκηση γίνει με εντατικό τρόπο μέσα σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα. Ένα άλλο λάθος είναι να αφιερώνεται πολύ χρόνος αποκλειστικά στη συζήτηση για την ικανότητα, χωρίς να υπάρχουν επαρκή χρονικά περιθώρια για την εξάσκηση της, υπό ελεγχόμενες συνθήκες.

Παρατηρήθηκε ότι οι συνεδρίες που αφιερώθηκαν στην εξάσκηση είχαν δύο φορές μεγαλύτερη επίδραση στην εργασιακή επίδοση σε σύγκριση με εκείνες που αφιερώθηκαν στην παρουσίαση της γενικής ιδέας (κατά τη διάρκεια του σεμιναρίου δηλαδή). Και η απόδοση της επένδυσης για εξάσκηση κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης ήταν πολύ μεγαλύτερη από ότι για τις συνεδρίες διδασκαλίας.

Για να φτάσει κανείς στο σημείο να αντικαταστήσει τη παλιά με τη νέα συνήθεια, χρειάζεται εντατική εξάσκηση. Οι εβδομάδες εξάσκησης είναι καλύτερες από μερικές ώρες και, οι



μήνες εξάσκησης είναι καλύτεροι από τις μερικές εβδομάδες, για σύνθετες αλλαγές όπως η ανάπτυξη και ο έλεγχος της συναισθηματικής ικανότητας.

Κατά τη διαδικασία εκμάθησης μιας νέας συμπεριφοράς, το να έχει κανείς πρόσβαση σε κάποιον ο οποίος αποτελεί μοντέλο «πρότυπο» ανθρώπου που κατέχει σε μεγάλο βαθμό αυτήν την ικανότητα είναι ιδιαίτερα χρήσιμο. Γι' αυτό το λόγο εκείνοι που διδάσκουν τη συναισθηματική ικανότητα θα πρέπει και να τη διαθέτουν.

Τελικά, οι προσπάθειες μας να αλλάξουμε είναι πιο αποτελεσματικές σε μια ατμόσφαιρα που μας κάνει να αισθανόμαστε ασφαλείς. Για να αναπτύξουμε μια ικανότητα, αυτή θα πρέπει να έχει κάποιο νόημα για μας, και να συμβεί κάτι τέτοιο, η ικανότητα αυτή θα πρέπει να εκτιμάται στην εργασία, κάτι που αντανακλάται στα κριτήρια για την επιλογή, την τοποθέτηση σε μια θέση εργασίας, την προαγωγή και την αναφορά επίδοσης. Στην περίπτωση όμως έλλειψης συσχέτισης ανάμεσα στη νέα μάθηση και στην πραγματικότητα της εργασίας, τότε αυτό που έμαθε κανείς κάποια στιγμή θα εξανεμιστεί.

Το να προσφέρει ο ξενοδοχειακός αυτός όμιλος κλίμα υποστήριξης είναι κάτι που γίνεται όλο και πιο συχνά τα τελευταία χρόνια. Ίσως το πιο υποστηρικτικό κλίμα για την εκπαίδευση δημιουργείται όταν ολόκληρη η ομάδα εστιάζεται στην από κοινού καλλιέργεια ικανοτήτων. Δημιουργούνται λοιπόν ομάδες, στις οποίες υπάλληλοι και διευθυντές αφοσιώνονται στην εκμάθηση συναισθηματικής ικανότητας. Η υποστήριξη παρέχεται στις συναντήσεις που γίνονται μεταξύ του προσωπικού και αφιερώνεται χρόνος για να συζητηθεί η πρόοδος των ατόμων σε σχέση με τους στόχους που αφορούν τη συναισθηματική ικανότητα.

Στον όμιλο αυτό υπάρχουν σαφείς δείκτες αξιολόγησης των αποτελεσμάτων, ειδικά για τις συναισθηματικές ικανότητες που ήταν ο στόχος της εκπαίδευσης συμπεριλαμβανομένου της επίδοσης στην εργασία. Ο σωστός αυτός σχεδιασμός ξεκινάει με μετρήσεις πριν και μετά την εκπαίδευση και, κατά τη διάρκεια της εξάσκησης.

# Κεφάλαιο 4

## Συμπεράσματα

Τα τελικά συμπεράσματα τα οποία αποκομίσαμε από το ερευνητικό κομμάτι της μεταπτυχιακής διατριβής αυτής, έρχονται να καλύψουν τον αρχικό σκοπό και θέλοντας να κατανοήσουμε πλήρως την έννοια και τον ρόλο της ΣΝ, αναλύσαμε κάποιους από τους βασικούς ορισμούς στο θεωρητικό μέρος και στη συνέχεια δημιουργήσαμε ένα ερωτηματολόγιο βάσει της τωρινής δεδομένης περιόδου στην Ελληνική πραγματικότητα.

Από το δείγμα αυτό βγάζουμε συμπεράσματα από την κρισιμότερη γενιά των εργαζομένων μεταξύ δηλαδή 29 με 39 ετών. Με ισορροπημένες τις απόψεις των δύο φύλων, με μικρό προβάδισμα των γυναικών με ποσοστό 52.1% αντί των αντρών με ποσοστό 47.9%. Δεν αποτέλεσε έκπληξη το ποσοστό των τέκνων (παρότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων είναι έγγαμοι (54.2%) ενώ των άγαμων (45.8%)), διότι μέσω οικονομικής κρίσης οι άνθρωποι δύσκολα μπορούν να ανταπεξέλθουν στις οικογενειακές υποχρεώσεις με τους αριθμούς υπογεννητικότητας να αυξάνονται συνεχώς. Στα αποτελέσματα εδώ βλέπουμε ότι το 45.5% έχει ένα παιδί, το 33.3% κανένα παιδί, με ποσοστό 15.2% δύο παιδιά και μόλις το 6.1% έχει τρία παιδιά.

Επίσης μπορούμε να σχηματίσουμε καλύτερη εικόνα για τις εργασιακές συνθήκες του ιδιωτικού τομέα, αφού η πλειοψηφία των απαντήσεων (70.8%) προέρχεται από αυτόν και μόνο το 25% στον δημόσιο.

Από τις σημαντικότερες πληροφορίες που λάβαμε μέσω αυτού του ερωτηματολογίου και καθόρισαν τα συμπεράσματα μας, προήλθαν από την εκπαίδευση (κατοχή διπλώματος). Η

πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι κάτοχοι πτυχίου (55.3%), μεταπτυχιακού διπλώματος (34%), μόλις (6.4%) διδακτορικού διπλώματος και μόνο το 2.1% απόφοιτος λυκείου και ιδιωτικής σχολής.

Με βάση τα στοιχεία αυτά σημαντική παρατήρηση είναι ότι το 47.9% γνώριζε λίγο την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και πολύ κοντά με ποσοστό 45.8% γνώριζαν οι συμμετέχοντες πάρα πολύ την έννοια της. Μόνο το 6.3%, δεν γνώριζε καθόλου.

Ωστόσο ο άνθρωπος με το να κινείται μέσα σε ακαδημαϊκούς χώρους και ταυτόχρονα να αυξάνει τις γνώσεις του μέσα από αυτούς, φαίνεται να είναι σε θέση να ελέγχει καλύτερα το συναισθηματικό του κόσμο και συγκεκριμένα την επίγνωση των συναισθημάτων τόσο των δικών του όσο και των άλλων. Την ίδια στιγμή τα άτομα με υψηλή εκπαίδευση μπορούν να διαχειριστούν και να εκφράσουν με ορθότερο τρόπο τα συναισθήματά τους.

Συνεχίζοντας την ανάλυση χαρακτηριστικών Συναισθηματικής Νοημοσύνης, τα αποτελέσματα μας δείχνουν πως οι ερωτώμενοι έχουν όλα τα χαρακτηριστικά ενός συναισθηματικά νοήμον ατόμου. Σε μια εποχή που η ατομικότητα και η απομόνωση έχουν αυξηθεί, βλέπουμε πως οι άνθρωποι είναι σε θέση να επικοινωνούν με τους γύρω τους (συναδέλφους) ακόμα και να επιλύσουν οποιαδήποτε διαφωνία εξελίσσεται στο περιβάλλον τους.

Κοιτάζοντας λοιπόν το κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τον εργασιακό τους χώρο, μετρήσαμε το βαθμό ικανοποίησης στα ωράρια, στις οικονομικές απολαβές και την ικανοποίηση της αναγνώρισης της εργασίας τους. Εδώ οι πλειοψηφίες είχαν θετικά αποτελέσματα, χωρίς όμως να είναι απόλυτα ικανοποιημένοι.

Υστερα από όσα αναφέραμε καταλήγουμε ότι η εργασία είναι αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής του ανθρώπου. Είναι ένα περιβάλλον το οποίο διαθέτει ραγδαίες αλλαγές και αναμφισβήτητα διαθέτει υψηλές απαιτήσεις. Η πίεση στην οποία καλούνται οι εργαζόμενοι

να διαχειριστούν ζητήματα και να λύσουν προβλήματα είναι μεγάλη, κάνοντας τους να έρχονται καθημερινά αντιμέτωποι με τα συναισθηματικά τους όρια. Τα όρια αυτά όμως όπως φαίνεται έχουν μεγάλο περιθώριο βελτίωσης αφού πια για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών παίζει καθοριστικό ρόλο στην πρόσληψη ενός εργαζομένου, το πόσο συναισθηματικά ευφυής είναι.

## 4.1 Προτάσεις

Γνωρίζουμε πως η γνωστική νοημοσύνη αναπτύσσεται στα πρώτα χρόνια ζωής και έχει λίγα περιθώρια βελτίωσης ωστόσο το φάσμα βελτίωσης της ΣΝ είναι τεράστιο και δημιουργεί μια μεγάλη εμβέλεια δράσης. Απαιτείται συνεχής προσπάθεια κυρίως ατομική και ύστερα ομαδική, αφού για μια μακροχρόνια και μόνιμη αλλαγή πρέπει να υπάρχει προσωπική θέληση. Χρειάζεται να επιλεγεί το πιο κατάλληλο πρόγραμμα επιμόρφωσης για τη βελτίωση της ΣΝ, που θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες της επιχείρησης παροχής υπηρεσιών και θα μπορεί να επιφέρει μακροχρόνια αποτελέσματα.

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να εντάξει τη φιλοσοφία του προσανατολισμού προς τους εργαζομένους, στις πρακτικές του. Από τη χάραξη της στρατηγικής για το τμήμα, τη βελτίωση της γνώσης, την επιλογή προσωπικού, την εισαγωγή του νέου εργαζομένου, τα κίνητρα που θα παρέχει, τον σχεδιασμό της κάθε εργασιακής θέσης, τη μέτρηση της απόδοσης, τις αμοιβές. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να δώσει κατευθυντήριες γραμμές στα διευθυντικά στελέχη και στους προϊσταμένους ώστε να λειτουργούν με βάση τις συμπεριφορές που έχουν ως προτεραιότητα τη ΣΝ, να τους ενημερώνουν για το αποτέλεσμα και να τους ενθαρρύνουν να συνεχίσουν στην αλλαγή της επιχείρησης.

Έτσι λοιπόν, οι σύγχρονες επιχειρήσεις θα πρέπει να ξανά εξετάσουν το ρόλο της ΣΝ και των ικανοτήτων που αναπτύσσονται στα πλαίσια αυτής.

# Κεφάλαιο 5

## Επίλογος

Σήμερα, περισσότερο παρά ποτέ χρειαζόμαστε ηγέτες Συναισθηματικά Νοήμονες. Σήμερα, περισσότερο από ποτέ χρειαζόμαστε στελέχη με υψηλό βαθμό Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Η δέσμευση σε κοινούς στόχους και οράματα, η πρωτοβουλία για ουσιαστικές αλλαγές, η εμμονή στην αριστεία, και η έμφαση στην ομαδική αποτελεσματικότητα, είναι τα στοιχεία εκείνα που χαρακτηρίζουν τις επιχειρήσεις που μπορούν να βλέπουν αισιόδοξα το μέλλον, που μπορούν να περάσουν με ευκολία τα εμπόδια του παρόντος.

Η μεταπτυχιακή διατριβή που έχουμε στα χέρια μας, θέλουμε να είναι ένα καλό εργαλείο, που μας δίνει την δυνατότητα να ανακαλύψουμε στοιχεία που έχουμε και πιθανότατα δεν έχουμε εξωτερικεύσει, στοιχεία που μπορούν (αν ανακαλυφθούν) να συνεισφέρουν σημαντικά στην προσπάθεια μας για καλύτερο αύριο, τόσο σε προσωπικό όσο και σε επιχειρησιακό επίπεδο.

Η ανάπτυξη της οικονομίας της Ελλάδας είναι έργο των εργαζομένων, των στελεχών και των επιχειρηματιών, κανενός άλλου. Το ότι είμαστε managers, σημαίνει πως βρισκόμαστε σε θέση από την οποία μπορούμε να επηρεάσουμε τους άλλους. Αν πραγματικά ελέγχουμε την δική μας απόδοση, τότε έχουμε τη δυνατότητα να γίνουμε ένας ηγέτης υπόδειγμα για τους άλλους, παρακινώντας τους να επιτύχουν τη μέγιστη απόδοση.

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

Ας συμφωνήσουμε λοιπόν ότι ένα υψηλό EQ δεν είναι αρκετό για να μας εγγυηθεί την επιτυχία στη ζωή. Αλλά όταν το διαθέτουμε, είμαστε ικανοί να μεταφράζουμε τις συναισθηματικές ρίζες της σκέψης και της συμπεριφοράς μας και να επιλέγουμε τις πράξεις μας για να επηρεάζουμε το αποτέλεσμα. Με υψηλό EQ, είμαστε ικανοί να καταλαβαίνουμε καλύτερα τη συμπεριφορά των άλλων.

Τα μεγάλα έργα ξεκινούν από μεγάλα συναισθήματα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Bar-On, R. (1997). The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, Inc.
2. Bradberry & Greane, Συναισθηματική Νοημοσύνη: Το απλό βιβλίο, Α΄ Έκδοση Αθήνα εκδόσεις Κριτική, 2006
3. Caruso D.R., Salovey P., The emotionally intelligent manager: how to develop and use the four key emotional skills of leadership, Α΄ Έκδοση, εκδότης Jossey – Bass
4. Cote & Miners, Emotional intelligence, cognitive intelligence and job performance, 2006
5. Daniel Goleman, Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, 1998
6. Dean and Mary M. Tjosvold, Psychology for leaders using motivation, conflict and power to manage more effectively, Published by John Wiley & Sons Inc, 1995
7. Goleman D., & Boyatzis R., & MCKEE A., Ο νέος ηγέτης / η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών, Α΄ Έκδοση Αθήνα, εκδόσεις Ελληνικά γράμματα, 2002
8. Goleman D., Η συναισθηματική νοημοσύνη / γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ, Αθήνα, εκδόσεις Ελληνικά γράμματα, 1998
9. Howard Gardner, Frames of mind the theory of multiple intelligences, 1983
10. Jill Dann, συναισθηματική νοημοσύνη, Direction Εκδοτικός Οργανισμός Α.Ε., 2008
11. John Gottman, Η συναισθηματική νοημοσύνη των παιδιών, Εκδόσεις Πεδίο, Αθήνα, για την ελληνική γλώσσα 1997
12. Ken Blanchard, Alan Randolph and Peter Grazier, Go Team take your team to the next level, Berrett Koehler Publisher Inc, 2005
13. Mayer, J.D; Salovey, P.; Caruso, D.L.; Sitaniens, G.; Emotional Intelligence as a standard intelligence, Emotion 1, 2001
14. Petrides, K.V.; Furnham, A., On the dimensional structure of emotional intelligence, 2000
15. Richard Stutely, Το ιδανικό επιχειρηματικό σχέδιο, Εκδόσεις Παπασωτηρίου για την ελληνική έκδοση, 1999
16. Salovey & Mayer, Emotional Intelligence: Key readings on the Mayer and Salovey model, εκδόσεις national professional resources inc, 2004

17. Simpkins, C. ; Spiritual Intelligence Definitions, 2004
18. Wikipedia, συναισθηματική νοημοσύνη
19. Πλατσίδου Μ., Η συναισθηματική νοημοσύνη / Θεωρητικά μοντέλα, τρόποι μέτρησης και εφαρμογές στην εκπαίδευση και την εργασία, Α΄ Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Gutenberg – Γιώργος και Κώστας Δαρδανός, 2010
20. Σιώμκος Γ., Μαύρος Α. Δημήτριος, Έρευνα αγοράς, εκδόσεις Σταμούλη, 2008
21. Σταθακόπουλος Β., Μέθοδοι έρευνας αγοράς, εκδόσεις Σταμούλη, 2005
22. <http://www.fissaeleni.gr/ti-einai-sinaisthimatiki-noimosini.html>
23. <http://www.iefimerida.gr/news/141933/τα-εννέα-είδη-νοημοσύνης>
24. [https://apothesis.lib.teicrete.gr/bitstream/handle/11713/5684/PerakisVasileios\\_PsichaEleni\\_2015.pdf?sequence=1](https://apothesis.lib.teicrete.gr/bitstream/handle/11713/5684/PerakisVasileios_PsichaEleni_2015.pdf?sequence=1)
25. <https://goo.gl/eWgXLg>
26. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-015-2908-6>
27. <https://www.emprosnet.gr/article/46672>
28. [https://www.researchgate.net/publication/5907081\\_Human\\_Abilities\\_Emotional\\_Intelligence](https://www.researchgate.net/publication/5907081_Human_Abilities_Emotional_Intelligence)



## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο ερευνά τη συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο. Τα στοιχεία που θα συλλεχθούν, θα χρησιμοποιηθούν με τρόπο εμπιστευτικό και αποκλειστικό, για τον σκοπό της μεταπτυχιακής διατριβής με τίτλο:

**«Ο Ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην Ηγεσία και Διαχείριση Αλλαγής στις Επιχειρήσεις Παροχής Υπηρεσιών»**

### ΜΕΡΟΣ Α: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλλο

\_\_\_ Γυναίκα \_\_\_ Άντρας

2. Ηλικία

\_\_\_ 18-28 \_\_\_ 29-39 \_\_\_ 40-50 \_\_\_ 51-61 \_\_\_ 62 και άνω

3. Οικογενειακή κατάσταση

\_\_\_ Έγγαμος/η \_\_\_ Άγαμος/η

4. Αριθμός τέκνων

\_\_\_ Κανένα \_\_\_ Ένα \_\_\_ Δύο \_\_\_ Τρία \_\_\_ άνω των τριών

5. Επίπεδο εκπαίδευσης

\_\_\_ Απόφοιτος λυκείου \_\_\_ Απόφοιτος ΤΕΙ/ΑΕΙ \_\_\_ Κάτοχος  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος \_\_\_ Κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος \_\_\_ Άλλο  
(προσδιορίστε)

6. Εργάζομαι

\_\_\_ Στον ιδιωτικό τομέα \_\_\_ Στο δημόσιο τομέα \_\_\_ Άλλο (προσδιορίστε)

**ΜΕΡΟΣ Β: ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ**

7. Γνωρίζετε την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης;  
\_\_\_ Καθόλου \_\_\_ Λίγο \_\_\_ Πάρα πολύ
8. Θεωρείτε ότι μπορείτε να εκφράσετε τα συναισθήματά σας με σαφήνεια  
\_\_\_ Καθόλου \_\_\_ Λίγο \_\_\_ Πάρα πολύ
9. Θεωρείτε ότι μπορείτε να διαχειριστείτε τα συναισθήματά σας;  
\_\_\_ Καθόλου \_\_\_ Λίγο \_\_\_ Πάρα πολύ
10. Θεωρείτε ότι μπορείτε να αναγνωρίσετε επιτυχώς τα συναισθήματα των άλλων;  
\_\_\_ Καθόλου \_\_\_ Λίγο \_\_\_ Πάρα πολύ
11. Κατά πόσο είστε ικανοποιημένος/η από το ωράριο εργασίας σας;  
\_\_\_ Καθόλου \_\_\_ Λίγο \_\_\_ Πάρα πολύ
12. Είστε ικανοποιημένος/η από τις οικονομικές απολαβές σας;  
\_\_\_ Καθόλου \_\_\_ Λίγο \_\_\_ Πάρα πολύ
13. Έχετε επιτύχει αναγνώριση από την εργασία σας;  
\_\_\_ Καθόλου \_\_\_ Λίγο \_\_\_ Πάρα πολύ

**ΜΕΡΟΣ Γ: ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ**

14. Μπορώ να προσαρμοστώ ανάλογα με τα άτομα που συναναστρέφομαι  
\_\_\_ Καθόλου \_\_\_ Λίγο \_\_\_ Πάρα πολύ
15. Μου αρέσει να έχω ενεργό ρόλο στην επίλυση διαφωνιών στο περιβάλλον μου  
\_\_\_ Καθόλου \_\_\_ Λίγο \_\_\_ Πάρα πολύ
16. Όταν η κατάσταση το απαιτεί μπορώ να ανταποκριθώ ακόμα και αν δεν είμαι καλά  
\_\_\_ Καθόλου \_\_\_ Λίγο \_\_\_ Πάρα πολύ
17. Έχετε ικανοποιητική σχέση με τους συναδέλφους σας;  
\_\_\_ Καθόλου \_\_\_ Λίγο \_\_\_ Πάρα πολύ
18. Έχετε ικανοποιητική σχέση με τον προϊστάμενό σας;  
\_\_\_ Καθόλου \_\_\_ Λίγο \_\_\_ Πάρα πολύ
19. Με ποιους τρόπους πιστεύετε ότι μπορεί να βελτιωθεί το συναισθηματικό κλίμα στο χώρο εργασίας σας  
\_\_\_ Επιμόρφωση των προϊσταμένων στη Συναισθηματική Νοημοσύνη και την επικοινωνία  
\_\_\_ Επιμόρφωση των υπαλλήλων στη Συναισθηματική Νοημοσύνη και την επικοινωνία  
\_\_\_ Καλύτερος σχεδιασμός της εργασίας  
\_\_\_ Καλύτερες αμοιβές  
\_\_\_ Καλύτερα ωράρια  
\_\_\_ Καλύτερες υποδομές  
\_\_\_ Πρόσληψη καταλληλότερου ανθρώπινου δυναμικού

**ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ**