

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

«MBA Διοίκησης Επιχειρήσεων»

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην
παρακίνηση ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρήσεις
δημοσίου ή ιδιωτικού τομέα**

Ρούσσος Δημήτριος

Επιβλέπων Καθηγητής

Μπαραλού Ευαγγελία

ΜΑΙΟΣ 2019

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση
Επιχειρήσεων MBA»**

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην
παρακίνηση ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρήσεις
δημοσίου ή ιδιωτικού τομέα**

Ρούσσος Δημήτριος

**Επιβλέπων Καθηγητής
Μπαραλού Ευαγγελία**

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

Μάιος 2019

Περίληψη

Η συναισθηματική νοημοσύνη ως έννοια καθορίζει τις δεξιότητες που μπορούν τα άτομα να αναπτύξουν διαθέτοντας τα βασικά και ουσιώδη συστατικά της: την αυτοεπίγνωση, τα κίνητρα συμπεριφοράς, την αυτορρύθμιση, την ενσυναίσθηση και την ικανότητα στις διαπροσωπικές σχέσεις. Οι δεξιότητες αυτές μετουσιώνονται στην ικανότητα να αναγνωρίζουν και να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα των άλλων και να χρησιμοποιούν αυτή την ικανότητα στο να επηρεάζουν και να ελέγχουν τη συμπεριφορά.

Στο σύγχρονο χώρο εργασίας, όπου εμφατικά κυριαρχούν η ευελιξία, το ομαδικό πνεύμα και ο προσανατολισμός προς τον πελάτη, το σύνολο των ανωτέρω συστατικών γίνεται καθοριστικό για την επίτευξη του μέγιστου αποτελέσματος.

Η παρακίνηση στο εργασιακό περιβάλλον ως έννοια νοείται η δημιουργία κινήτρων με τρόπο ώστε αυτά να μορφοποιούνται σε θετικές εργασιακές συμπεριφορές.

Η παρούσα διατριβή εξετάζει το ζήτημα της επίδρασης της συναισθηματικής νοημοσύνης στην παρακίνηση των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο. Σε αυτό το πλαίσιο μελέτη περίπτωσης αποτελεί ομάδα εργαζομένων σε έναν δυναμικό κλάδο που χαρακτηρίζεται ως έντασης κεφαλαίου, τόσο σε επίπεδο υλικών πόρων όσο και σε επίπεδο ανθρωπίνων πόρων, τη ναυτιλία.

Συγκεκριμένα εξετάζει τη σχέση αλληλεπίδρασης ηγεσίας και εργαζομένων καθώς και το ρόλο που παίζει η συναισθηματική νοημοσύνη στην παρακίνηση των εργαζομένων στη Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών μιας ναυτιλιακής επιχείρησης σε σχέση και με το στυλ ηγεσίας.

Τα αποτελέσματα που λήφθηκαν μέσω σχετικού ερωτηματολογίου αποδεικνύουν τη στενή σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της δημιουργίας κινήτρων και δέσμευσης των εργαζομένων στους στόχους της εξεταζόμενης ομάδας.

Summary

Emotional intelligence as a concept determines the skills individuals can develop by possessing the essential components of self-awareness, behavioral motivation, self-regulation, empathy, and interpersonal skills. These skills are transformed into the ability to recognize and perceive the feelings of others and consequently to use this ability to influence and control their behavior.

In modern workplace, where flexibility, group spirit and customer orientation emphatically dominate, all of the above ingredients become critical in order to achieve the best objectives.

Motivation to work environment as a concept means to create incentives in such a way that they are shaped into positive working behaviors.

This dissertation examines the issue of the effect of emotional intelligence on motivating workers in the workplace. We examine as a case study a group of workers in a dynamic industry such as shipping which is characterized from capital intensive, both in terms of material and human resources.

In particular, it examines the relationship of leadership and employee interaction and the role of emotional intelligence in motivating employees in the Financial Services Directorate of a shipping company in leadership processes and leadership style.

The results obtained through a questionnaire demonstrate the close relationship between emotional intelligence and the motivation and commitment of employees to the objectives of the study group.

Ευχαριστίες

Με την ευκαιρία της ολοκλήρωσης της παρούσας διατριβής αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω την σύζυγό μου Κατερίνα και τα παιδιά μου Νικολέτα και Κωνσταντίνο για την υποστήριξή τους.

Επίσης την αφιερώνω στη μνήμη του λατρευτού μου πατέρα που έφυγε ξαφνικά χωρίς να προλάβει να τη μελετήσει ολοκληρωμένη.

Περιεχόμενα

1	Η συναισθηματική νοημοσύνη και η σχέση της με την παρακίνηση των εργαζομένων.....	1
1.1	Εισαγωγή.....	1
2	Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	3
2.1	Εισαγωγή.....	3
2.2	Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	3
2.2.1	Οι πρώτες θεωρίες για τη συναισθηματική νοημοσύνη.....	4
2.2.2	Η προσέγγιση Mayer και Salovey.....	5
2.2.3	Η θεωρία των Bar-On και Parker.....	6
2.2.4	Η θεωρία των Davies, Stankov και Roberts.....	6
2.2.5	Το μοντέλο του Goleman.....	7
2.2.6	Η θεωρία των Petrides και Furnham.....	9
2.3	Η έννοια της ηγεσίας / είδη ηγεσίας.....	12
2.3.1	Η έννοια της ηγεσίας.....	12
2.3.2	Τα στυλ ηγεσίας κατά Goleman.....	12
2.4	Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη: μια σχέση εξάρτησης.....	14
2.5	Συναισθηματική νοημοσύνη και εργασιακή απόδοση.....	16
2.6	Παρακίνηση: επενδύοντας στην δημιουργία κινήτρων μέσω συναισθημάτων.....	20
2.7	Σύνοψη.....	23
3	Μεθοδολογία.....	24
3.1	Μελέτη περίπτωσης στο ναυτιλιακό κλάδο.....	24
3.1.1	Επεξήγηση του σκοπού της έρευνας.....	24
3.1.2	Ανάλυση περιορισμών.....	25
3.1.3	Περιγραφή μεθόδου.....	25
3.1.4	Δημιουργία ερωτηματολογίου / διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	26
4	Ανάλυση ευρημάτων.....	28
4.1	Ερευνητικά ευρήματα.....	28
4.2	Σύνοψη ευρημάτων.....	43
4.3	Ανάλυση ευρημάτων.....	45
4.4	Απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα.....	50
4.5	Σύνοψη.....	52
	Βιβλιογραφία.....	54
	Παραρτήματα.....	60
A	Ερωτηματολόγιο.....	60
B	Δημογραφικός πίνακας.....	63
	Πίνακας 1. Δημογραφική απεικόνιση δείγματος.....	63
Γ	Σύνοψη απαντήσεων.....	64
	Πίνακας 1. Απαντήσεις Οικονομικού Διευθυντή.....	64
	Πίνακας 2. Απαντήσεις υπαλλήλων.....	65

Κεφάλαιο 1:Εισαγωγή

1.1 Εισαγωγή

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες έχει κορυφωθεί η μελέτη της επίδρασης της συναισθηματικής νοημοσύνης στο πλέγμα σχέσεων εργαζομένων και επιχειρήσεων, μέσω της παρακίνησης και της δέσμευσης των εργαζομένων. Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει οριστεί ως η δεξιότητα του ατόμου να κατανοεί τα συναισθήματα τόσο τα δικά του όσο και των άλλων. Με αυτό τον τρόπο το άτομο είναι ικανό να βάλει τον εαυτό του στη θέση του άλλου, να κατανοήσει τη συμπεριφορά του και να αναγνωρίσει τα κίνητρά της, να δει συνοπτικά τον κόσμο μέσα από τα μάτια του (Salovey & Mayer, 1990).

Στον εργασιακό χώρο η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σημαντική μια και πρόκειται για ένα εξαιρετικά ισχυρό εργαλείο επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης. Το ανθρώπινο κεφάλαιο ως ο σημαντικότερος παράγοντας για την υλοποίηση των επιχειρηματικών στόχων κάθε επιχείρησης και η συνεισφορά του στην παραγωγική διαδικασία ικανοποιεί τις αρχέγονες συναισθηματικές ανάγκες του ατόμου για δημιουργία και προσφορά μέσα από τη συμμετοχή του σε ομάδα αλλά και για βελτίωση του βιοτικού επιπέδου αυτού και της οικογένειάς του. Από την πλευρά της η επιχείρηση στοχεύει στην κάλυψη των αναγκών του ατόμου μέσω των οικονομικών απολαβών αλλά επιπρόσθετα με την παροχή εκπαίδευσης και κάθε είδους βοήθειας έτσι ώστε κάθε εργαζόμενος να αισθάνεται στον εργασιακό χώρο οικείος και συναισθηματικά σημαντικός (Goleman, 2000).

Η συναισθηματική νοημοσύνη φέρνει τους εργαζόμενους πιο κοντά, τους βοηθά να καταλάβουν ο ένας τον άλλον με αποτέλεσμα να αναπτύσσεται αμοιβαίος σεβασμός. Όταν ο ηγέτης ακούει με το συναίσθημα, δεν ακούει απλά τον εργαζόμενο αλλά αντιδρά σε αυτόν με τρόπο με τον οποίο αναπτύσσει αμοιβαία κατανόηση και εμπιστοσύνη. Αντιλαμβάνεται και ερμηνεύει το μήνυμα του εργαζομένου, δίνοντάς του ισχυρό σήμα ενθάρρυνσης (Goleman, 2000).

Σύμφωνα και με τις παραδοσιακές θεωρίες της παρακίνησης, η ενθάρρυνση των εργαζομένων σχετίζεται με τη δημιουργική εργασία μια και οι εργαζόμενοι επιθυμούν

να συμμετέχουν με ενεργούς ρόλους και να αισθάνονται απαραίτητοι στην εργασία τους (Tumer, 2002). Η συναισθηματική εργασία από την άλλη κρίνεται σημαντική μια και τα συναισθήματα αυξάνουν ή μειώνουν την απόδοση της ομάδας, τη συνοχή της και τελικά την επίτευξη ή μη των στόχων (Jordan et al, 2006).

Σε αυτό το πλαίσιο η παρούσα έρευνα διερευνά τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την παρακίνηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους στον τομέα της ναυτιλίας μέσω μελέτης περίπτωσης. Αναλυτικότερα, διερευνάται i) ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην παρακίνηση και στην ικανοποίηση των εργαζομένων και πως απαλλάσσει ο έλεγχος των συναισθημάτων την ομάδα από δυσάρεστες καταστάσεις και ii) με ποιους τρόπους ο προϊστάμενος θα παρακινήσει τους εργαζόμενους ώστε να εξυπηρετηθεί ο επιχειρησιακός στόχος.

Αρχικά παρατίθεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση της θεωρίας στην οποία βασίστηκε η έρευνα και συγκεκριμένα η συναισθηματική νοημοσύνη, η ηγεσία, η παρακίνηση και η εργασιακή ικανοποίηση. Εν συνεχεία αναλύονται η μεθοδολογία της έρευνας, οι περιορισμοί, τα αποτελέσματα, η ανάλυσή τους καθώς και οι απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα. Η έρευνα καταλήγει με την παράθεση της βιβλιογραφίας και των παραρτημάτων.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι κάποιες από τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση και την λαμβάνουσα παρακίνηση των εργαζομένων καθώς και η ανάγκη των εργαζομένων για περισσότερο υποστηρικτική ηγεσία η οποία θα δώσει όραμα και έμπνευση.

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο στοχεύει στη μελέτη της επίδρασης της συναισθηματικής νοημοσύνης στην παρακίνηση των εργαζομένων στους χώρους εργασίας. Ο μάλλον νέος αυτός όρος ερευνάται συστηματικά τα τελευταία χρόνια, με κυριότερο πεδίο μελέτης τον χώρο της διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού. Η εργασία στοχεύει στη μελέτη επιχείρησης του ιδιωτικού τομέα μέσα από τη λήψη συνεντεύξεων μέσω ερωτηματολογίου ανοικτού τύπου ερωτήσεων το οποίο θα αξιολογήσει τις συναισθηματικές ικανότητες των εργαζομένων και το πώς αυτές παρακινούν στην επίτευξη των εργασιακών στόχων.

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλυθούν οι έννοιες της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας καθώς και η μεταξύ τους σχέση. Επιπλέον θα αναλυθεί η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην παρακίνηση των εργαζομένων και εν τέλει στην εργασιακή απόδοση.

2.2 Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης

Το 1995 σε άρθρο του στους TIMES, ο Gibbs έγραφε "στον κόσμο των επιχειρήσεων, ο δείκτης νοημοσύνης σε προσλαμβάνει αλλά ο δείκτης συναισθηματικής νοημοσύνης σου δίνει προαγωγή" (*The EQ Factor*, 146, pp. 60-68)

Στην καθημερινότητα, συχνά άτομα με υψηλό δείκτη νοημοσύνης δεν διακρίνονται στο βαθμό που θα αναμενόταν ενώ άτομα με χαμηλότερο δείκτη νοημοσύνης ισορροπούν, αποδίδοντας εξαιρετικά στην προσωπική και επαγγελματική τους ζωή. Τα άτομα αυτά διαφέρουν ως προς αυτό που αποκαλείται συναισθηματική νοημοσύνη. Κατά τον Goleman (2000), η πορεία του ατόμου καθορίζεται από τη νοημοσύνη του μυαλού (λογική), από τη νοημοσύνη της καρδιάς (συναισθηματική) και από το πώς ισορροπεί

ανάμεσα στις δύο. Η συναισθηματική νοημοσύνη εξελίσσεται όσο τα άτομα ωριμάζουν και γίνονται πιο αξιακά, με αυτοέλεγχο, αυτοπεποίθηση και επιμονή ενώ οι θεμελιώδεις ηθικές αξίες είναι το αποτέλεσμα των συναισθηματικών ικανοτήτων τους.

Το συναίσθημα παίζει σημαντικό ρόλο στην καθημερινή συμπεριφορά. Έρευνες διαπίστωσαν ότι η υψηλή νοημοσύνη κάποιων ατόμων δεν αποτελεί εχέγγυο για την επιτυχία τόσο στην επαγγελματική όσο και στην προσωπική τους ζωή ενώ τα συναισθήματα είναι απαραίτητα για τη λήψη λογικών αποφάσεων (Mayer et al, 2004).

Σε έρευνά του ο Ehringer (1995) σε 60 επιτυχημένους επιχειρηματίες αποκάλυψε ότι οι 59 βάσιζαν τις αποφάσεις τους στα συναισθήματά τους.

Η επιστημονική έρευνα γύρω από το συναίσθημα, αποκάλυψε πληροφορίες σχετικά με τον εγκέφαλο του ανθρώπου και την πολυπλοκότητα της λειτουργίας του (Platsidou, 2006). Κατά τη διαδικασία των σκέψεων, πλήθος βιοχημικών δεδομένων επεξηγούν το πως συγκεκριμένα κέντρα του εγκεφάλου καθοδηγούν τα άτομα σε ποικίλες συμπεριφορές και αποφάσεις που οδηγούν από την επιτυχία στην αποτυχία.

Η ικανότητα πληροφοριακής επεξεργασίας από τον ανθρώπινο εγκέφαλο έχει τις ρίζες της στην εξέλιξη του ανθρωπίνου είδους (Goleman, 1998). Τα κέντρα που σχετίζονται με τα ενδόμυχα συναισθήματα βρίσκονται βαθιά στο οπίσθιο μέρος του εγκεφάλου στην εισαγωγή των αισθήσεων δίνοντας σήματα στο εγκεφαλικό στέλεχος στην κορυφή της σπονδυλικής στήλης στη λεγόμενη αμυγδαλή (LeDoux, 1996) και εξασφαλίζοντας ότι τα συναισθήματα θα παίζουν ρόλο σε κάθε εκδήλωση της συμπεριφοράς μας. Πολλές φορές τα συναισθήματα γίνονται εύκολα αντιληπτά σε διάφορες καταστάσεις ενώ άλλες φορές απουσιάζουν. Νοούμενου ότι ο ανθρώπινος εγκέφαλος κατευθύνει τα άτομα να λειτουργούν ως συναισθηματικά όντα, αυτή η εγκεφαλική διεργασία αποτελεί τη φυσική λειτουργία της συναισθηματικής νοημοσύνης (Mayer & Salovey, 1997).

2.2.1 Οι πρώτες θεωρίες για τη συναισθηματική νοημοσύνη

Η μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης αρχίζει να απαντάται στις αρχές του 20^{ου} αιώνα. Η πρώτη συζήτηση περί κοινωνικής νοημοσύνης έγινε το 1925 (Laird), για να ακολουθήσουν αντίστοιχες μελέτες από τον Thorndike (1925), τους Moss, Hunt, Omwake & Bonning (1927) και αργότερα τον Guilford (1956).

Ο Gardner (1983) εισήγαγε τη θεωρία των πολλαπλών νοημοσυνών, διακρίνοντας τη νοημοσύνη σε ενδοπροσωπική και διαπροσωπική. Η ενδοπροσωπική αναφέρεται στην

ικανότητα του ατόμου να έχει πρόσβαση στα συναισθήματά του ενώ η διαπροσωπική στη σωστή αντίληψη των συναισθημάτων και των επιθυμιών των άλλων.

Ωστόσο η συναισθηματική νοημοσύνη τις τελευταίες 3 δεκαετίες αποτελεί αντικείμενο έρευνας στο πως ανεξαρτητοποιείται ως ιδιαίτερο είδος νοημοσύνης το οποίο, μαζί με τον δείκτη νοημοσύνης, διαφοροποιεί την ανθρώπινη προσωπικότητα συντελώντας στην επίτευξη των στόχων σε σχέση με την προσωπική και την επαγγελματική πορεία.

2.2.2 Η προσέγγιση Mayer και Salovey

Κατά τους Salovey & Mayer (1990), η συναισθηματική νοημοσύνη ορίστηκε ως η ικανότητα του ατόμου αναγνώρισης, διάκρισης και αξιολόγησης των συναισθημάτων τόσο του ιδίου όσο και των άλλων ατόμων γύρω του, την ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων του και την ικανότητα ρύθμισης των συναισθημάτων του με αποτέλεσμα να αναπτύσσεται συναισθηματικά.

Η θεωρία που ανέπτυξαν περαιτέρω (1997) συνίσταται σε 4 διαστάσεις:

- Αντίληψη, αξιολόγηση και έκφραση συναισθημάτων: το άτομο αναγνωρίζει τα συναισθήματά του καθώς και των άλλων, αξιολογεί τα συναισθήματά του και τα εκφράζει.
- Κατανόηση των συναισθημάτων από την πλευρά του ατόμου: το άτομο κατανοεί και αιτιολογεί τα συναισθήματά του
- Ανάλυση συναισθημάτων: το άτομο αφομοιώνει το συναίσθημα στη σκέψη
- Ρύθμιση συναισθημάτων για τη βελτίωση της συναισθηματικής ανάπτυξης: το άτομο ρυθμίζει τα συναισθήματά του τόσο στον εαυτό του , όσο και στους άλλους

Οι ερευνητές αυτοί διέκριναν 3 γνωστικές πτυχές που συνδέονται με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης θέτοντας το θέμα της συμβολής της στην διαχείριση προσωπικών και επαγγελματικών θεμάτων που προκύπτουν στην καθημερινότητα του ατόμου:

- Εμπάθεια. Ο βαθμός ευαισθητοποίησης στα συναισθηματικά ερεθίσματα που δέχεται συνεχώς από τον περίγυρό του.
- Αυτοεπίγνωση. Η δεξιότητα στο να κατανοεί την εσωτερική του κατάσταση και να ελέγχει τις μη λεκτικές συμπεριφορές, τόσο τις δικές του όσο και των άλλων.
- Αυτορρύθμιση. Ο ευχερής έλεγχος της εσωτερικής του κατάστασης και η έκλυση θετικής ενέργειας στους τομείς της ζωής του μέσω της κινητοποίησης, της δημιουργικότητας και της θετικής ανάπτυξης των κοινωνικών του σχέσεων.

Με βάση το ανωτέρω τρίπτυχο οι Mayer & Salovey όρισαν επιπλέον τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ευχέρεια του ατόμου να αντιλαμβάνεται την πραγματικότητα, να αναγνωρίζει και να ρυθμίζει τις συναισθηματικές του αντιδράσεις.

Σε μεταγενέστερη έρευνα αναφέρεται ότι τα άτομα που ελέγχουν τα συναισθήματά τους απολαμβάνουν καλύτερης υγείας μια και αντιλαμβάνονται με ακρίβεια τη συναισθηματική τους κατάσταση, γνωρίζουν πότε και πώς να εκφράσουν τα συναισθήματά τους, ρυθμίζοντας αποτελεσματικά τη διάθεσή τους (Salovey & Mayer, 1999)

2.2.3 Η θεωρία των Bar-On και Parker

Οι Bar-On & Parker (2000) όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μια πολυπαραγοντική δεξιότητα που αλληλεπιδρά μέσα από αλληλοσχετιζόμενες συναισθηματικές, προσωπικές και κοινωνικές δεξιότητες που επηρεάζουν την συνολική ικανότητα του ατόμου να ανταποκρίνεται ενεργητικά και αποτελεσματικά στις πιέσεις και απαιτήσεις. Σύμφωνα με τους παραπάνω ερευνητές, αυτές οι δεξιότητες περιλαμβάνουν την ακριβή αυτοεκτίμηση, την ενσυναίσθηση, την δυνατότητα ανάπτυξης στενών διαπροσωπικών σχέσεων, τον έλεγχο των συναισθημάτων, τη δυνατότητα αποτελεσματικής διαχείρισης στην αλλαγή και τελικά την νομιμοποίηση από την πλευρά του ατόμου των σκέψεων και των συναισθημάτων του.

2.2.4 Η θεωρία των Davies, Stankov και Roberts

Οι Davies et al (1998), συσχέτισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως σύνολο ικανοτήτων του ατόμου με τις ακόλουθες διαστάσεις:

- Εκτίμηση και έκφραση των συναισθημάτων του.
- Εκτίμηση και αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων.
- Αυτορρύθμιση των συναισθημάτων και ταχεία επαναφορά τους μετά από κάθε κρίση συναισθηματικής έντασης.
- Χρησιμοποίηση συναισθημάτων για τη βελτίωση της απόδοσης.

Επιπλέον έρευνες συμπεραίνουν ότι η μειωμένη συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται με υψηλά επίπεδα αντικοινωνικών συμπεριφορών όπως το κάπνισμα, η κατανάλωση αλκοόλ και η γενικότερη κοινωνική απομόνωση (Mayer & Brackett, 2004).

2.2.5 Το μοντέλο του Goleman

Ο ψυχολόγος και δημοσιογράφος Daniel Goleman το 1998 έδωσε νέο ενδιαφέρον στον όρο της συναισθηματικής νοημοσύνης σχετίζοντάς την με το χώρο εργασίας, υποστηρίζοντας ότι μπορεί να ευθύνεται σε μεγάλο ποσοστό για την επιτυχία στην προσωπική και επαγγελματική ζωή του ατόμου. Μετρώντας στις ΗΠΑ τους παράγοντες υπεροχής που αποτελούν τη βάση της επιτυχίας σε διάφορες θέσεις στην εργασιακή πυραμίδα, βρήκε σημαντικά ποσοστά (80% και 67%) των παραγόντων αυτών να ανήκουν στις συναισθηματικές ικανότητες.

Ο Goleman όρισε την συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του.

Κατά Goleman τα άτομα με ικανότητα να αναγνωρίζουν τα συναισθήματά τους, αναγνωρίζουν με ακρίβεια τις αντιδράσεις τους και προσαρμόζονται ευκολότερα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Τα άτομα αυτά έχουν μεγαλύτερη αυτοεπίγνωση σχετικά με τα δυνατά αλλά και τα αδύναμα σημεία τους και διατηρούν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, αισιοδοξία και γενικότερα θετική στάση ζωής. Αντίθετα, άτομα με χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης εμφανίζουν ανασφάλεια και μειωμένη δυνατότητα προσαρμογής. Τα χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης συντελούν στην εμφάνιση αρνητικών συναισθημάτων, όπως θυμό, φοβίες, μειωμένη ενέργεια και διάθεση για συνεργασία.

Εξελίσσοντας την έρευνά του, ο Daniel Goleman κατέληξε στο μοντέλο τεσσάρων διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης. Το μοντέλο του συνίσταται στα χαρακτηριστικά της αυτοεπίγνωσης, αυτοδιαχείρισης, κοινωνικής επίγνωσης και διαχείρισης των σχέσεων τα οποία αναλύονται περαιτέρω σε επιμέρους δεξιότητες (Goleman & Boyatzis, 2002):

- Αυτοεπίγνωση
 - . Συναισθηματική αυτοεπίγνωση: το άτομο είναι ρεαλιστής, ισορροπημένος γνωρίζοντας κάθε φορά προς τα πού θα κινηθεί και πως θα πετύχει, θέτοντας ρεαλιστικούς, ελκρινείς και ξεκάθαρους στόχους τους οποίους και πραγματώνει. Το σημαντικότερο χαρακτηριστικό όμως της αυτοεπίγνωσης, είναι η τάση αυτοστοχασμού και περισυλλογής.
 - . Ακριβής αυτοαξιολόγηση: το άτομο γνωρίζει τις αδυναμίες καθώς και τα δυνατά του σημεία.
 - . Αυτοπεποίθηση: το άτομο έχει σταθερή αίσθηση για τις δυνατότητες και την αξία του.

- Αυτοδιαχείριση

- . Αυτοέλεγχος: το άτομο διατηρεί την ψυχραιμία και τον ενθουσιασμό του, επικρατώντας παράλληλα σε κάθε αρνητικό συναίσθημα.
- . Προσαρμοστικότητα: το άτομο προσαρμόζεται στις ευμετάβλητες συνθήκες και στην αντιμετώπιση δυσκολιών και εκτάκτων καταστάσεων.
- . Πρωτοβουλία: το άτομο δρα αξιοποιώντας τις ευκαιρίες.
- . Επίτευξη: Η εσωτερική κινητήριος δύναμη του ατόμου για τη βελτίωση της απόδοσής του.
- . Διαφάνεια: Η υπευθυνότητα, τιμιότητα και ακεραιότητα ενός ατόμου.
- . Αισιοδοξία: Η προσήλωση του ατόμου στη θετική πλευρά της ζωής.

- Κοινωνική επίγνωση

- . Ενσυναίσθηση: το άτομο αντιλαμβάνεται και κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων δείχνοντας έντονο ενδιαφέρον.
- . Οργανωτική επίγνωση: Η διορατικότητα και η αντίληψη των τρεχόντων ζητημάτων, των δικτύων κέντρων λήψης αποφάσεων και των στρατηγικών ενός οργανισμού.
- . Εξυπηρέτηση: το άτομο αναγνωρίζει και καλύπτει τις ανάγκες υφισταμένων και πελατών.

- Διαχείριση σχέσεων

- Έμπνευση: το άτομο καθοδηγεί και κινητοποιεί τους άλλους με χρήση των κατάλληλων ερεθισμάτων προς την επίτευξη των στόχων.
- Επιρροή: το άτομο επιδρά στους άλλους εφαρμόζοντας χωρίς εντάσεις ποικιλία τακτικών πειθούς.
- Ανάπτυξη των άλλων: το άτομο αναπτύσσει και ενισχύει τα δυνατά στοιχεία των άλλων.
- Πρώθηση αλλαγών: Η ικανότητα για ανάληψη πρωτοβουλιών και καθοδήγηση προς νέες οδούς.
- Διαχείριση συγκρούσεων: Η ικανότητα για εποικοδομητική μετατροπή συγκρούσεων σε παραγωγικό αποτέλεσμα.
- Σύσφιξη σχέσεων: Η ικανότητα για καλλιέργεια και συντήρηση ενός δικτύου σχέσεων.
- Συνεργασία και ομαδικότητα: το άτομο εμπνέει τη συνεργασία ενθαρρύνοντας την ομαδική προσπάθεια.

Το μοντέλο του Goleman εστιάζει κυρίως στην απόδοση και έχει χρησιμοποιηθεί εκτεταμένα στον χώρο των επιχειρήσεων. Εφόσον λοιπόν, η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει σημαντικά την επιτυχία και εξέλιξη στο σημερινό επιχειρηματικό κόσμο, το ερώτημα που προκύπτει είναι εάν μπορεί να αναπτυχθεί και με ποιο τρόπο.

2.2.6 Η θεωρία των Petrides και Furnham

Οι Petrides & Furnham (2000), πιστεύουν ότι υπάρχει γενετική επίδραση σε κάποιες ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, αλλά οι περιβαλλοντικές επιρροές φαίνεται συμμετέχουν περισσότερο. Στη σχετική έρευνά τους διακρίνουν σε δύο τα μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης σημειώνοντας ότι οι δύο έννοιες είναι αλληλένδετες και συνυπάρχουν:

- Ως νοητική δεξιότητα ή συναισθηματική ατομική ευφυΐα.
- Ως χαρακτηριστικό γνώρισμα της προσωπικότητας (trait) και ειδικότερα ως συναισθηματική ατομική συμπεριφορά.

Οι ίδιοι επιβεβαιώνουν τη συνύπαρξη και αλληλεπίδραση των δύο αυτών εννοιών ως χαρακτηριστική πτυχή της ανθρώπινης προσωπικότητας μέσα από τη μέτρηση (TEIQue, Trait Emotional Intelligence Questionnaire) και την κατηγοριοποίηση σε τέσσερις παράγοντες (Petrides et al, 2007):

1. Ευημερία (Well - being)

Άτομα με υψηλή βαθμολογία έχουν την αίσθηση της πληρότητας και ευτυχίας, εμφανίζουν αυτοεκτίμηση και διακρίνονται για την παραγωγικότητά τους. Τα άτομα με χαμηλή βαθμολογία εμφανίζονται απογοητευμένα και επιρρεπή σε προβλήματα ψυχικής υγείας.

Η ευημερία συμπεριλαμβάνει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Αισιοδοξία: αντιμετώπιση της ζωής με θετική στάση.
- Ευτυχία: ικανοποίηση από τη ζωή
- Αυτοεκτίμηση: θετική εκτίμηση του εαυτού.

2. Αυτοέλεγχος (self - control)

Άτομα με υψηλή βαθμολογία εμφανίζουν την τάση να διαχειρίζονται τα συναισθήματα, τις παρορμήσεις και τα θέλω τους εμφανίζοντας λιγότερο στρες. Τα άτομα με χαμηλή βαθμολογία είναι αγχώδη, άγονται και φέρονται από παρορμήσεις.

Ο αυτοέλεγχος συνίσταται στα ακόλουθα :

- Ρύθμιση συναισθημάτων: έλεγχος των συναισθημάτων.
- Παρορμητικότητα: έλεγχος των παρορμήσεων
- Διαχείριση άγχους: αποτελεσματικότητα ενάντια στην πίεση.

3. Συναισθηματικότητα (Emotionality)

Άτομα με υψηλή βαθμολογία αντιλαμβάνονται και κατανοούν συναισθήματα και διακρίνονται για τις ισορροπημένες διαπροσωπικές σχέσεις στο εργασιακό και ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον. Τα άτομα με χαμηλή βαθμολογία εκφράζουν με δυσκολία τα συναισθήματά τους, είναι εσωστρεφή, με ανεπαρκείς διαπροσωπικές σχέσεις.

Η συναισθηματικότητα συμπεριλαμβάνει τα ακόλουθα:

- Συναισθηματική αντίληψη: αποκωδικοποίηση των συναισθημάτων
- Έκφραση συναισθημάτων: επικοινωνία των συναισθημάτων στο ευρύτερο περιβάλλον.
- Δεξιότητα σχέσεων : δημιουργία και διατήρηση ισορροπημένων διαπροσωπικών σχέσεων.
- Ενσυναίσθηση: κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων.

4. Κοινωνικότητα(Sociability)

Άτομα με υψηλή βαθμολογία αποτελούν άριστους δέκτες και πομπούς δημιουργώντας έτσι μια θετική επίδραση στα συναισθήματα των άλλων.

Τα άτομα με χαμηλή βαθμολογία εμφανίζονται με επιφύλαξη, κουβαλώντας από τα παιδικά χρόνια το αίσθημα της ντροπής και είναι ανεπαρκή στον επηρεασμό των άλλων. Άτομα αυτής της κατηγορίας παρατηρήθηκε να κατέχουν θέσεις ευθύνης σε ελάχιστο ποσοστό.

Η κοινωνικότητα περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- Διεκδικητικότητα : ακεραιότητα και ειλικρίνεια.
- Διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων: αποτελεσματική διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων.
- Κοινωνική αντίληψη: αντιληπτές και μη αντιληπτές κοινωνικές δεξιότητες.

Η συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα σύνολο συμπεριφορών που συνήθως «χρησιμοποιεί» ένα άτομο, συσχετίζεται με την εγκεφαλική λειτουργία και συγκεκριμένες νευρωνικές συνδέσεις στον εγκέφαλο. Έτσι, για να αντικατασταθούν οι

υφιστάμενες συμπεριφορές από άλλες πιο αποτελεσματικές, το άτομο πρέπει πρώτα να εκπαιδευθεί για να μάθει οτιδήποτε νέο. Αυτό απαιτεί εξάσκηση νέων συμπεριφορών για μεγάλα χρονικά διαστήματα ώστε να δημιουργηθούν καινούριες νευρωνικές συνδέσεις στον εγκέφαλο και να αυτοματοποιηθούν οι συμπεριφορές αυτές ως πρώτη επιλογή (Goleman, 2000).

Η ανασκόπηση των παραπάνω βασικών θεωριών περί συναισθηματικής νοημοσύνης και το μοντέλο που προτείνεται από καθεμιά, αναδεικνύει τη θεώρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης είτε ως στοιχείο της προσωπικότητας, από το οποίο προκύπτουν δεξιότητες και ικανότητες είτε ως μια ιδιαίτερη ικανότητα που διαφοροποιείται από τα υπόλοιπα στοιχεία της προσωπικότητας. Τα πρώτα μοντέλα που αναλύθηκαν καλούνται μικτά (Bar-On, Goleman, Petrides et al.), ενώ τα δεύτερα μοντέλα καλούνται ικανοτήτων (Mayer et al.). Ως αποτέλεσμα της διαφορετικής θεώρησης είναι και η διαφορά στη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης: στα μικτά μοντέλα η μέτρηση γίνεται με βάση τις απαντήσεις του ίδιου του ατόμου ή απαντήσεις προερχόμενες από άτομα τρίτα σε σχέση με το εξεταζόμενο, αλλά πάντα με βάση την αντίληψη των τρίτων για το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης του εξεταζομένου. Έτσι προκύπτει η αντιλαμβανόμενη (perceived) συναισθηματική νοημοσύνη του ατόμου. Αντίθετα, στα μοντέλα ικανοτήτων η μέτρηση γίνεται με βάση τις απαντήσεις που δίνουν τα εξεταζόμενα άτομα σε ερωτήσεις συναισθηματικού περιεχομένου. Οι απαντήσεις αυτές αφού συγκριθούν με προκαθορισμένα κριτήρια απαντήσεων, αποδίδουν την αντικειμενική ή πραγματική (actual) συναισθηματική νοημοσύνη. Από τις θεωρίες προκύπτει ότι πλείστες φορές, υπάρχει συνάφεια μεταξύ της αντιλαμβανόμενης και της πραγματικής συναισθηματικής νοημοσύνης. Η συνάφεια αυτή ενδυναμώνεται όταν το άτομο έχει γενικά υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, καθώς το χαρακτηριστικό της αυτοεπίγνωσης το οδηγεί σε καλύτερη διαχείριση του εαυτού του και των δεξιοτήτων του. Εξάλλου με το πέρασμα του χρόνου η σχέση μεταξύ της αντιλαμβανόμενης και της πραγματικής συναισθηματικής νοημοσύνης φαίνεται να ισχυροποιείται.

Για τη διαδικασία αυτή χρειάζεται μεγάλη αφοσίωση και δέσμευση από το άτομο. Στο χώρο της εργασίας που εξετάζεται, η παρακίνηση, η συνεχής εξάσκηση και η ανατροφοδότηση από τους άλλους, βέβαια, διαδραματίζουν και αυτές από την πλευρά τους, καθοριστικό ρόλο. Ο ρόλος που καλείται να διαδραματίσει σε αυτή την κατεύθυνση το άτομο που ηγείται της εργασιακής ομάδας είναι καίριος και γι αυτό η ηγεσία ως έννοια αξίζει να αναλυθεί παρακάτω.

2.3 Η έννοια της ηγεσίας / είδη ηγεσίας

2.3.1 Η έννοια της ηγεσίας

Μνημονεύοντας έναν τέλειο ηγέτη τι μπορεί να έρχεται στο μυαλό μας; Ένα άτομο που παραμένει ψύχραιμο ανεξάρτητα των αντιξοοτήτων που αντιμετωπίζει. Κάποιο άτομο που απολαμβάνει την απόλυτη εμπιστοσύνη των μελών της ομάδας του, είναι άριστος ακροατής και λαμβάνει προσεκτικές αποφάσεις. Το άτομο εκείνο που η παρουσία του συσπειρώνει εποικοδομητικά την ομάδα. Για την ηγεσία και τη σχέση της με τη δύναμη των συναισθημάτων αναφέρονται πολλές θεωρίες που προσπάθησαν να αναλύσουν όλες τις πτυχές της σε σχέση με τη λειτουργία και την εξάρτησή της με την ομάδα:

Η ηγεσία κατά τον Kruse (2013) είναι η διαδικασία της μετατροπής των εταιρικών στόχων σε όραμα κατανοητό αλλά και αποδεκτό από τα μέλη της ομάδας.

Η ηγεσία χαρακτηρίζεται ως αποτελεσματική όταν παράγει ενθουσιασμό, αυτοπεποίθηση και εμπιστοσύνη στην υλοποίηση των στόχων (George, 2000).

Ηγεσία είναι η διαδικασία της αλληλεπίδρασης του ηγέτη (leader) στους συνεργάτες (followers) ο οποίος επηρεάζει τη συμπεριφορά τους με θετικό τρόπο (Humphrey, 2002).

Η ηγεσία είναι η δυνατότητα έμπνευσης στους άλλους να πειστούν για το όραμα του ηγέτη εντός των παραμέτρων που θέτει με τρόπο ώστε να μετατραπεί σε κοινό όραμα και στη συνέχεια κοινή επιτυχία (Zeitchik, 2012)

Ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί «η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τρόπο τέτοιο ώστε πρόθυμα, με τη θέλησή τους και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους για να υλοποιούν τους στόχους της ομάδας» (Μπουραντάς, 2005).

2.3.2 Τα στυλ ηγεσίας κατά Goleman

Ο Daniel Goleman (2002) μέσα από μελέτη συμπεριφορών σημαντικού αριθμού στελεχών αναφέρει έξι στυλ ηγεσίας που σχετίζονται άμεσα με τη συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζοντας τη λειτουργία της ομάδας:

- Καταπιεστικός: επιδιώκει απόλυτη υπακοή χρησιμοποιώντας κάθε δυνατή επιρροή. Αποδίδει όταν η ομάδα αποτελείται από μέτριων δυνατοτήτων

εργαζομένους και σε περιόδους που πρέπει να αφομοιωθεί μια αλλαγή. Χωρίς αναπτυγμένη την ενσυναίσθηση, δημιουργεί ένα αρνητικό κλίμα στα μέλη της ομάδας.

- Ανθρωπιστής: με ενσυναίσθηση χτίζει δεσμούς με την ομάδα, αναπτύσσοντας επικοινωνία και ενδυναμώνοντας τη συνοχή και το ηθικό της ομάδας.
- Οραματιστής: με ενσυναίσθηση και αυτοπεποίθηση εμπνέει κοινό όραμα και χαράζει εποικοδομητικά το αύριο.
- Καθοδηγητικός: ευσυνείδητος, θέτει υψηλούς στόχους, δίνει το παράδειγμα καταπιέζοντας ωστόσο τα άτομα της ομάδας μια και η πρωτοβουλία του πνίγει την πρωτοβουλία των άλλων.
- Δημοκρατικός: επικοινωνιακός με έντονα τα χαρακτηριστικά της συνεργασίας και της αλληλεπίδρασης, υπεραμύνεται της συνδιοίκησης δημιουργώντας θετικό κλίμα στην ομάδα
- Συμβουλευτικός: με αυτεπίγνωση, στοχεύει στην ανάπτυξη της ομάδας, επενδύοντας στους ανθρώπους αξιοποιώντας τις δυνατότητές τους

Σύμφωνα με τον Goleman ο επιτυχημένος ηγέτης είναι πολυδιάστατος και εναλλάσσεται συνεχώς μεταξύ των παραπάνω στυλ με βάση τις επικρατούσες συνθήκες στο εργασιακό περιβάλλον.

Στην πολυδιάστατη μορφή της ηγεσίας αναφέρθηκε ο Depree (1989), ενώ ως ηγεσία ορίστηκε η δυνατότητα επιρροής σε άλλους ανθρώπους (Maxwell, 1998).

Οι προσεγγίσεις για την ηγεσία που έχουν καταγραφεί συγκλίνουν σε δύο βασικές έννοιες, στη δημιουργία οράματος και στην δημιουργία επιρροής.

Η επιρροή και το όραμα μέσω δημιουργίας κινήτρων για επίτευξη του στόχου είναι η βασική αποστολή του ηγέτη. Αυτό επιτυγχάνεται με επιμονή και επικέντρωση στο στόχο, αποφασιστικότητα, διαχείριση των κρίσιμων στοιχείων, δημιουργική και σκληρή δουλειά (Kotter, 1990).

Σύμφωνα με το μοντέλο που προτείνει ο Gill (2003), οι ατομικές δεξιότητες του ηγέτη σχετίζονται απόλυτα με το όραμα, τη στρατηγική καθώς και την ανάπτυξη κουλτούρας και υιοθέτησης κοινών αξιών που τα υποστηρίζουν. Σταδιακά η εξοικείωση του ηγέτη να διαγνώσει τις ανάγκες των εμπλεκομένων, η ενδυνάμωση και η παρακίνησή τους και η προώθηση της συμμετοχικότητας είναι τα ικανά στοιχεία για τη δημιουργία ομάδας υψηλών προδιαγραφών, με ανεπτυγμένες δεξιότητες και συμμετοχή στην υλοποίηση των στόχων. Ο ρόλος των συναισθημάτων σε αυτή τη διαδικασία είναι καίριος για αυτό

και η ανάλυση της σχέσης εξάρτησης ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης κρίνεται απαραίτητη.

2.4 Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη: μια σχέση εξάρτησης

Ποιος ηγέτης είναι πιθανότερο να επιτύχει, αυτός που ξεσπάει στην ομάδα του όταν είναι υπό συνθήκες στρες, ή ένας ηγέτης που διατηρεί τον έλεγχο και εκτιμά νηφάλια την κατάσταση; Η διάθεση των ηγετών έχει μελετηθεί ότι επηρεάζει την εργασιακή απόδοση (Gaddis et al, 2004).

Οι Dulewicz & Higgs (2002), επισήμαναν την επιρροή της συναισθηματικής νοημοσύνης στη λειτουργία της διοίκησης. Η αύξηση των επιπέδων της συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη είναι πολύ πιθανό να συντελεί στη δημιουργία του λεγόμενου «ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος» που ξεχωρίζει τα άτομα σε στάσιμα και επιτυχημένα στον εργασιακό χώρο όπως και στη θετική στάση τους απέναντι στην αλλαγή που συμβαίνει συνεχώς.

Σε άλλη έρευνα (Vakola, 2004) αποτυπώθηκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη που κατέχουν τα στελέχη μιας επιχείρησης θεωρείται ως σημαντικό πλεονέκτημα μια και οι εργαζόμενοι διατηρούν θετική και εποικοδομητική άποψη για την ηγεσία τους.

Οι Mandell & Pherwani (2003) θεωρούν ότι σε ποσοστό άνω του 90% η συναισθηματική νοημοσύνη ευθύνεται για την επιτυχημένη διαδρομή των ηγετών και κάθε επιχείρηση που στοχεύει στην ευημερία οφείλει να χρησιμοποιεί τη συναισθηματική νοημοσύνη ως αποτελεσματικό εργαλείο για τα αναγνωρισμένα στελέχη.

Τα επιτυχημένα στελέχη χρησιμοποιούν τη συναισθηματική νοημοσύνη για να πετύχουν τα μέγιστα οφέλη, για αυτοβελτίωση και επιτυχείς αρμονικές σχέσεις με τα μέλη της ομάδας. Αυτά τα στελέχη μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν και κατανοούν τις ανάγκες των εργαζομένων και της επιχείρησης (Ashkanasy & Daus, 2005)

Σε έρευνα που έλαβε χώρα στις ΗΠΑ εξετάστηκε μια γκάμα ικανοτήτων οι οποίες κατατάσσονται στις λεγόμενες ικανότητες συναισθημάτων (Goleman, 2000). Έλαβαν μέρος 181 άτομα που ανήκαν σε διάφορες θέσεις της εργασιακής πυραμίδας και τα ευρήματα έδειξαν ότι ένας στους τρεις είχε αναπτύξει ιδιαίτερα τις δεξιότητες των

συναισθημάτων. Παράλληλα παρατηρήθηκε ότι η σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης αυξάνεται με την άνοδο των ατόμων στην ιεραρχία. Όσο πιο ψηλά στην ιεραρχία βρίσκονταν τα στελέχη, τόσο πιο απαραίτητη κρίθηκε η δημιουργία συναισθημάτων σε αυτούς των οποίων ηγούνται καθώς και η οργάνωση των ενεργειών ώστε να επιτυγχάνονται οι εταιρικοί στόχοι με αποφυγή του αποσυντονισμού των εργαζόμενων ο οποίος επιφέρει μη επίτευξη επιθυμητού αποτελέσματος.

Σε δείγμα 100 διευθυντικών στελεχών και σε βάθος επτά ετών οι Dulewicz και Higgs (2000) έδειξαν ότι, σε σχέση με τον παραδοσιακό δείκτη νοημοσύνης, η συναισθηματική νοημοσύνη ευθύνεται σε ποσοστό άνω του 85% για την επιτυχία τους. Τα χαρακτηριστικά που ανέπτυξαν ήταν η αυτοπεποίθηση, η αυτοεκτίμηση, το ήθος, οι αξίες, η καινοτόμος στάση, η εύκολη προσαρμογή και η επίλυση συγκρούσεων.

Η εξάρτηση μεταξύ αποτελεσματικής ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης ως βασικό συστατικό συνοψίζεται στην απαίτηση από την ηγεσία της εφαρμογής της συναισθηματικής νοημοσύνης στην πράξη. Καθήκον του ηγέτη είναι η επίτευξη ενθουσιασμού, αισιοδοξίας και πάθους για τη δουλειά και η καλλιέργεια κλίματος ομαδικότητας, συνεργασίας και εμπιστοσύνης. Ο ηγέτης καλείται να δώσει το νόημα που αναζητά η ομάδα, προσφέροντας διέξοδο ή ερμηνεία και καθοδηγώντας τις συναισθηματικές αντιδράσεις σε μια δεδομένη επιθυμητή κατάσταση. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων στις μέρες μας τείνει να στελεχώνεται σε θέσεις ευθύνης από άτομα με ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη που τη χρησιμοποιούν για τη βελτίωση και ευημερία των μελών της. Ωστόσο ο ηγετικός ρόλος δεν περιορίζεται αποκλειστικά στην κορυφή της ιεραρχίας καθώς διαχέεται στα μέλη της ομάδας με θέσεις ευθύνης. Κάθε τέτοιο στέλεχος που καθοδηγεί τα υπόλοιπα μέλη προς την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων είναι πρακτικά ο κάθε προϊστάμενος τμήματος. Τα στελέχη αυτά έχοντας αυξημένη ενσυναίσθηση οδηγούν τις επιχειρήσεις σε ευημερία και τους εργαζόμενους σε θετικό συντονισμό δομώντας σχέση βαθιάς εμπιστοσύνης και κατανόησης και δημιουργώντας κατάλληλο κλίμα για την επίτευξη της μέγιστης απόδοσης.

Η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με την αποτελεσματική επικοινωνία και ανταλλαγή ιδεών και απόψεων μεταξύ του ηγέτη και των μελών της ομάδας για δύο λόγους:

1. Μια εσωτερική διάσταση της κατανόησης των συναισθημάτων είναι η ικανότητα από τον ηγέτη της αναγνώρισης πως οι περιβαλλοντικές επιδράσεις (περιεχόμενο μηνυμάτων, λεκτικά και μη ερεθίσματα) εξυπηρετούν τη

μετάβαση από τη μια συναισθηματική κατάσταση στην άλλη. Η ικανότητα αυτή, συνδυαζόμενη με την ικανότητα του ηγέτη να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του, βοηθά στην εκπομπή κατάλληλων μηνυμάτων όταν επικοινωνεί λεκτικά (Salovey, Mayer, Caruso, 2002).

2. Η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με την ευχέρεια προσαρμογής στην αντιμετώπιση συμπεριφορών, η οποία με τη σειρά της δύναται να επηρεάζει την αποτελεσματική επικοινωνία με την ομάδα (Jordan, Ashkanasy, Hartel, 2002).

Η κατανόηση της σπουδαιότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης και η διδασκαλία των δεξιοτήτων αποτελούν το πρώτο και καθοριστικό βήμα επιτυχίας. Η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι μια προκλητική προοπτική, που εξασφαλίζει επαγγελματική επιτυχία μέσω της εργασιακής απόδοσης και καλύτερη και ουσιαστικότερη σχέση με τον εαυτό καθώς και προσωπική ικανοποίηση και ολοκλήρωση.

2.5 Συναισθηματική νοημοσύνη και εργασιακή απόδοση

Στις προηγούμενες υποενότητες αναλύθηκε η συναισθηματική νοημοσύνη και η σχέση με την ηγεσία και την ομάδα. Πως όμως διαχέεται στην ομάδα η συναισθηματική νοημοσύνη και πως επηρεάζει την απόδοση;

Για πολλά χρόνια οι ερευνητές συνέδεαν την απόδοση με το όφελος: ο εργαζόμενος απολάμβανε ειδική μεταχείριση μόνο όταν παρουσίαζε επιτυχία στην επίτευξη των στόχων (Wilson, 2005).

Κατά Goleman (2000) τα άτομα στο χώρο εργασίας διαχειρίζονται δύο καταστάσεις, τον ανταγωνισμό και τη συνεργασία. Ωστόσο, αντίθετα από το ότι πρέσβευε η παραδοσιακή ηγεσία, στο σύγχρονο περιβάλλον βασικό ρόλο επιτελεί η κοινωνικοποιημένη δύναμη της συνεργασίας. Ολοένα και περισσότερο τα μέλη της ομάδας συνεισφέρουν σε συναντήσεις «γέννησης νέων ιδεών» αναδεικνύοντας την έννοια του ομαδικού δείκτη νοημοσύνης που ουσιαστικά συγκεντρώνει το ταλέντο και τις ικανότητες της ομάδας. Η αποτελεσματικότητα κάθε ομάδας καθορίζεται από το πόσο υψηλός θα είναι αυτός ο δείκτης ενώ τα μέλη της δημιουργούν μια κατάσταση στην οποία όλες οι επιμέρους ικανότητες μεγιστοποιούν την απόδοσή της.

Γι αυτό κάθε σύγχρονη επιχείρηση επιβάλλεται να παρέχει περιβάλλον ενθάρρυνσης και κινητοποίησης του έμφυχου δυναμικού της προς υψηλή παραγωγικότητα. Σε τέτοιο περιβάλλον είναι απαραίτητη η παρουσία ατόμων με ανεπτυγμένη τη συναισθηματική νοημοσύνη που διαχειρίζονται τα συναισθήματα όλων και αντιμετωπίζουν επιτυχώς τις καθημερινές προκλήσεις (Dasborough & Ashkanasy, 2003).

Κατά τους Petrides & Furman (2001), τα απαραίτητα συστατικά που συνδέουν τη συναισθηματική νοημοσύνη με την εργασιακή απόδοση είναι τα ακόλουθα:

- Το υποστηρικτικό περιβάλλον της επιχείρησης: όσο αναπτύσσεται οδηγεί τα άτομα ως ενεργά συστατικά σε εξαιρετικές επιδόσεις χωρίς εγκλωβισμούς.
- Η συμμετοχή στην εργασία: τα άτομα θεωρούν τον εαυτό τους αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης και ενδιαφέρονται για αναγνώριση και ανταμοιβή
- Η αποδοχή για λήψη πρωτοβουλίας: τα άτομα αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες χωρίς να θέτουν σε κίνδυνο την επιχείρηση στοχεύοντας στην εξεύρεση λύσεων

Κατά τον Lopes (2006), η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης μέσω της διαμόρφωσης θετικών σχέσεων ηγεσίας και προσωπικού και προαγωγής του ομαδικού πνεύματος συνεργασίας ενώ βοηθάει στον έλεγχο των συναισθημάτων, στη διαχείριση της εργασιακής πίεσης και εργασιακής καθημερινότητας.

Ο Blanchard στο βιβλίο του «Ηγεσία στο υψηλότερο επίπεδο» (2010) αναγνωρίζει τη σημασία των συναισθημάτων στις επιχειρήσεις με υψηλές επιδόσεις οι οποίες σταδιακά βασίζονται τις εξαιρετικές τους επιδόσεις στο πολύ υψηλό επίπεδο ικανοποίησης και δέσμευσης των εργαζομένων.

Στο σχετικό μοντέλο (HPOSCORES) που δημιούργησε για τα βασικά συστατικά υψηλής εργασιακής απόδοσης αναλύει τις επιδράσεις των συναισθημάτων:

- S: η κοινή χρήση πληροφοριών και η ανοικτή επικοινωνία δημιουργεί εμπιστοσύνη και ενθάρρυνση στους εργαζομένους να ενεργούν σαν ιδιοκτήτες της επιχείρησης ενώ ο διάλογος μειώνει τον κίνδυνο ακεραιότητας διατηρώντας την επιχείρηση υγιή, ευκίνητη και ευέλικτη.
- C: όλη η ομάδα υποστηρίζει κοινό όραμα που συμπεριλαμβάνει το σκοπό, τη μελλοντική εικόνα και τις αξίες δημιουργώντας μια εστιασμένη κουλτούρα προς τον επιθυμητό στόχο. Η ομάδα είναι ενεργοποιημένη, ενθουσιώδης και

επικεντρώνεται στο όραμα. Τα συναισθήματα δημιουργούν μια ευγενή αίσθηση του σκοπού και οι αξίες τους ευθυγραμμίζονται με αυτές της επιχείρησης

- O: οι επιχειρήσεις αυτές επικεντρώνονται στην παροχή και βελτίωση των εκπαιδευτικών συστημάτων, κεφαλαιοποιώντας και διαχέοντας τη γνώση σε όλα τα μέλη τους
- R: ανεξαρτήτως τομέα δραστηριότητας, οι επιχειρήσεις αυτές καταλαβαίνουν τον πελάτη τους εστιάζοντας στην ικανοποίησή του
- E: τα συστήματα, οι δομές και οι διαδικασίες ευθυγραμμίζονται για να υποστηρίξουν το όραμα, τη στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης, διευκολύνοντας τους εργαζόμενους να αποδώσουν
- S: η εξουσία και η λήψη αποφάσεων διαχέονται σε ολόκληρο τον οργανισμό και δε φυλάσσονται αποκλειστικά στην κορυφή της ιεραρχίας. Αξίες όπως η συμμετοχή, η συνεργασία και η ομαδική εργασία είναι τρόπος ζωής και οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν εκτίμησης και σεβασμού για τη συνεισφορά τους. Έχοντας πρόσβαση σε πληροφορίες, παίρνουν τις σωστές αποφάσεις και λειτουργούν ως πολύτιμοι συντελεστές στο σκοπό και το όραμα του οργανισμού.

Κατά τους Arolio & Gardner (2005), τέσσερα στοιχεία βοηθούν τους ηγέτες ώστε να δημιουργήσουν αποτελεσματικότητα στην ομάδα επιτυγχάνοντας υψηλή απόδοση και σε αυτά η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει σημαντικό ρόλο:

- ανάπτυξη συλλογικής αίσθησης στόχων και τρόπων επίτευξης
- ενίσχυση των μελών της ομάδας σχετικά με την γνώση και την εκτίμηση της σπουδαιότητας των εργασιακών τους δραστηριοτήτων και δεξιοτήτων
- ενθάρρυνση της ευελιξίας στη λήψη αποφάσεων και στην αλλαγή
- δημιουργία και εμπέδωση κλίματος ενθουσιασμού, εμπιστοσύνης και αισιοδοξίας στα μέλη της ομάδας

Η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασιακή παρακίνηση δεν είναι ίδια σε όλο το φάσμα των επιχειρήσεων. Όλες οι αναλύσεις που πραγματοποιήθηκαν στο μοντέλο των τεσσάρων διαστάσεων κατά Mayer και Salovey έδειξαν χαμηλή συσχέτιση με την παρακίνηση σε επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από χαμηλό επίπεδο διαπροσωπικής επαφής (βιομηχανίες, αλυσίδες παραγωγής κλπ). Αντίθετα σε επιχειρήσεις με υψηλό επίπεδο διαπροσωπικής επαφής όπως οι κλάδοι παροχής υπηρεσιών, πωλήσεων και εκπαίδευσης, η συναισθηματική απόδοση σχετίζεται σε υψηλότερο βαθμό με την εργασιακή παρακίνηση (Joseph & Newman, 2010).

Ο Farnia (2016), ερευνώντας την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην παρακίνηση την όρισε ως ένα επαρκή δείκτη πρόβλεψης της εργασιακής απόδοσης και την γενικότερης εργασιακής ανέλιξης και επιτυχίας. Γι αυτό πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού μαζί με την προσωπική συνέντευξη και τα ερωτηματολόγια προσωπικότητας. Εναλλακτικά, προτείνει τα τεστ αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης να συνυπάρχουν στα κέντρα αξιολόγησης κατά τη διαδικασία προαγωγών προσωπικού για στελέχωση θέσεων ευθύνης, προσαρμοσμένα στις ανάγκες κάθε επιχείρησης.

Κατά τον Clarke (2010), οι επιχειρήσεις πρέπει να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων σε εκπαιδευτικά προγράμματα και ομάδες εργασίας ώστε να βελτιωθεί σημαντικά η συναισθηματική νοημοσύνη, επισημαίνοντας ότι απαιτείται ικανός χρόνος ώστε να εμφανιστούν και να εφαρμοστούν όλες οι παρεπόμενες δεξιότητες που χαρακτηρίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας.

Οι Krishnakumar et al (2016), μελέτησαν την επίδραση της σχετιζόμενης με την εργασία συναισθηματικής νοημοσύνης στην αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά και το φαινόμενο αρνητικής επίδρασης της εργασίας (job negative affect) διαπιστώνοντας ότι άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη διαθέτουν αντοχές και ανταπεξέρχονται σε συνθήκες έντονου στρες μια και δεν αντιδρούν παρορμητικά. Τα υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης είναι σημαντικά για άτομα που εμφανίζουν το φαινόμενο της αρνητικής επίδρασης της εργασίας μια και μετριάζει την επιρροή των στρεσογόνων παραγόντων προωθώντας μεγαλύτερη ευελιξία στην αντιμετώπισή τους (Spector & Fox, 2002).

Φαίνεται λοιπόν ότι η εργασιακή απόδοση καθορίζεται από το βαθμό που τα συναισθήματα επιδρούν θετικά ή μη στη συμπεριφορά των εργαζομένων και στην επόμενη ενότητα θα επιχειρηθεί να αναλυθεί αυτή η επίδραση.

2.6 Παρακίνηση: επενδύοντας στην δημιουργία κινήτρων μέσω συναισθημάτων

Στο σημερινό ανταγωνιστικό αλλά και διεθνοποιημένο περιβάλλον, οι επιχειρήσεις αγωνίζονται να επιβιώσουν επενδύοντας σε στελέχη που διαθέτουν πληθώρα εντυπωσιακών δεξιοτήτων και γνώσεων. Αλλά μπορούν πραγματικά να είναι αποτελεσματικοί με τους υπαλλήλους και τους άλλους διευθυντές; Μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να είναι παραγωγικοί; Η πρόκληση στη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι το κύριο καθήκον των διευθυντικών στελεχών ανεξάρτητα του μεγέθους του οργανισμού, της τεχνολογικής εξέλιξης και της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται ο οργανισμός (Manzoor, 2011).

Μια εξαιρετική πρόκληση είναι η διαχείριση των εργαζομένων οι οποίοι εμφανίζουν σημαντικές διαφορές κινητοποίησης και στοχοθέτησης ακόμη και λόγω των διαφορετικών ηλικιών (Glass, 2007). Αυτές οι διαφορές πρέπει να λαμβάνονται σημαντικά υπόψη στην διαδικασία πρόσληψης, διατήρησης και παρακίνησης των καλύτερων ταλέντων σε μια επιχείρηση. Πως όμως τα συναισθήματα επιδρούν σε αυτή τη διαδικασία κινητοποίησης;

Στο εργασιακό περιβάλλον η παρακίνηση ορίζεται ως η εσωτερική κατάσταση του ατόμου που το ωθεί στο να συμπεριφέρεται με τρόπο που διασφαλίζει την επίτευξη κάποιου στόχου (Μπουραντάς, 2002). Οι ψυχολόγοι μελετώντας σε βάθος τα ανθρώπινα κίνητρα διατύπωσαν θεωρίες σχετικά με το τι παρακινεί τους ανθρώπους. Οι θεωρίες με βάση τους ενδογενείς παράγοντες δίνουν έμφαση στις αντιλήψεις σχετικά με τα κίνητρα και ορίζουν το κίνητρο ως τη διαδικασία που κατευθύνει με πάθος και επιμονή το άτομο στο να επιτύχει τον στόχο.

Ανάμεσα στο κίνητρο και την παρακίνηση υπάρχει μια λεπτή διάκριση. Η παρακίνηση ορίζεται ως η συναισθηματική εκδήλωση της προσωπικής εργασιακής κατάστασης του ατόμου, ενώ το κίνητρο είναι ο μοχλός της συνεχούς προσπάθειας για ικανοποίηση των αναγκών του (Smith, 1994).

Το κίνητρο όμως από μόνο του δεν αρκεί για την επίτευξη του στόχου μια και είναι απαραίτητες τόσο ικανότητες και γνώσεις από την πλευρά των εργαζομένων όσο και η ικανότητα του ηγέτη. Η δυσκολία στη διαδικασία της παρακίνησης έγκειται στο ότι ο ηγέτης πρέπει να μπορεί να διαπιστώνει τις ανάγκες και τα κίνητρα που κινητοποιούν τον κάθε εργαζόμενο.

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα ταυτόχρονα απλό και σύνθετο πεδίο δραστηριότητας της διοίκησης. Τα άτομα παρακινούνται από το αίσθημα της επερχόμενης ανταμοιβής. Στην πράξη όμως η ανταμοιβή δεν είναι αποδεκτή στον ίδιο βαθμό από κάθε άτομο στον εργασιακό χώρο κατά συνέπεια δεν παρακινεί στον ίδιο βαθμό όλα τα μέλη της ομάδας μια και η ανταμοιβή κινητοποιεί όταν ταυτόχρονα ικανοποιείται η ανάγκη ζήτησής της από τα άτομα. Κι εδώ υπεισέρχεται ο ρόλος του ηγέτη και το στυλ διοίκησης που ακολουθεί. Η παρακίνηση λειτουργεί για κάθε εργαζόμενο όταν το κίνητρο ικανοποιεί μια ανάγκη. Η ευθύνη του επικεντρώνεται στο να παρακινήσει τα άτομα της ομάδας του εφόσον αντιλαμβάνεται ότι διαθέτουν τις απαιτούμενες δεξιότητες για να πετύχουν τον στόχο αλλά διστάζουν. Η διστακτικότητα αυτή ερευνήθηκε από τον Gray (1982, 1987) σε ένα πλαίσιο για τη διακρίβωση της επίδρασης των συναισθημάτων στη διαδικασία της παρακίνησης, γνωστό ως θεωρία της ενισχυτικής ευαισθησίας. Εξέτασε τα συναισθήματα, την παρακίνηση και τη μάθηση και επικεντρώθηκε σε δύο συστήματα που καθορίζουν τις διαφορές των ατόμων στην προσωπικότητα και την ψυχοπαθολογία. Το σύστημα ενεργοποίησης της συμπεριφοράς (BAS) ορίστηκε σαν η φυσική επιθυμία του ατόμου για ικανοποίηση και παρακίνηση προς συμπεριφορές προσανατολισμένες προς την επίτευξη του στόχου. Η ενεργοποίηση αυτού του συστήματος οδηγεί σε ενθουσιασμό, επιμονή στην επίτευξη του στόχου και ικανοποίηση όταν ο στόχος επιτευχθεί. Ο ρόλος του προϊσταμένου θα πρέπει να επικεντρώνεται στο να τον παρακινήσει δίνοντας βαθμούς ελευθερίας να λάβει πρωτοβουλίες και παράλληλα να ενισχύσει την ήδη υπάρχουσα θετική στάση. Αντίθετα το σύστημα παρεμπόδισης της συμπεριφοράς (BIS) ορίστηκε ως υπεύθυνο για την παραγωγή συμπεριφορών που βασίζονται σε συναισθήματα απογοήτευσης μια και οδηγεί σε παθητική συμπεριφορά, επανεξέταση και εμμονή στην αξιολόγηση κινδύνων και τελικά σε εκδήλωση αγχωδών καταστάσεων. Το άτομο έχει το αίσθημα της αποτυχίας στην επίτευξη του στόχου και δεν επιθυμεί να βιώσει τη δυσφορία του προϊσταμένου. Ο προϊστάμενος θα πρέπει να έχει ανεπτυγμένη την κοινωνική επίγνωση, ως χαρακτηριστικό μιας ανεπτυγμένης συναισθηματικής νοημοσύνης, ώστε να είναι σε θέση να καταλάβει τα συναισθήματά του εργαζομένου και να τον παρακινήσει μετατρέποντας τις φοβίες του σε θετική στάση και παραγωγικότητα. Οι Bacon & Corr (2017) μέτρησαν τις τέσσερις παραμέτρους της συναισθηματικής νοημοσύνης (trait) ως χαρακτηριστικό γνώρισμα της προσωπικότητας κατά Petrides et al (2007) δηλαδή την ευημερία, τον αυτοέλεγχο, τη συναισθηματικότητα και την κοινωνικότητα. Και οι τέσσερις παράμετροι έδειξαν θετική συσχέτιση με το σύστημα

BAS και αρνητική με το σύστημα BIS. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη επικεντρώνονται στο στόχο και παρακινούνται από αυτόν, είναι ευαίσθητα στην ανταμοιβή, αποφεύγοντας συνειδητά την μη παρακίνηση και τα αρνητικά συναισθήματα.

Οι παρουσίες πολλών θεωριών και μοντέλων καθώς και οι απόψεις σχετικά με τα κίνητρα υποδηλώνουν ότι η κινητοποίηση των εργαζομένων είναι περίπλοκο θέμα, πόσο μάλλον σε ένα πολυεπίπεδο εργασιακό περιβάλλον όπου τα χρηματικά οφέλη λειτουργούν λιγότερο αποτελεσματικά στο να κρατούν τους εργαζόμενους κινητοποιημένους. Κατά συνέπεια η αναγνώριση και η χειραφέτηση παίζουν σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση του κινήτρου των εργαζομένων στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον (Manzoor, 2011).

Συμπερασματικά, μια ανασκόπηση στους μηχανισμούς παρακίνησης των εργαζομένων αποκαλύπτει ότι οι οργανισμοί αναγνωρίζουν στους εργαζόμενους κάθε γενιάς την ανάγκη να αισθάνονται αφοσιωμένοι και ενταγμένοι σε μια επιχειρησιακή κουλτούρα επίτευξης στόχων. Σίγουρα η ανατροφοδότηση, η προαγωγή και τα μπόνους έχουν νόημα στη διαδικασία παρακίνησης των εργαζομένων ωστόσο φαίνεται από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση ότι οι πιο ισχυρές κινητήριες δυνάμεις είναι εσωτερικές που πηγάζουν από τα συναισθήματα. Οι εργαζόμενοι παρακινούνται από μια εργασία που αγαπούν παρά όταν κάνουν κάτι απλά και μόνο για να αμειφθούν. Η εκτέλεση της εργασίας μόνο για την αμοιβή οδηγεί τον εργαζόμενο στην έλλειψη ενδιαφέροντος και στην πλήξη, ακόμη και στον εκνευρισμό, ιδιαίτερα αν η εργασία είναι πηγή άγχους και δυσαρέσκειας. Αντίθετα η παρακίνηση συντελείται όταν υπάρχει πάθος για την εργασία.

Είναι τα συναισθήματα πηγές παρακίνησης; Αυτό το ερώτημα τέθηκε σε περίπου 488 εργαζομένους (Magnano, Craparo & Paolillo, 2016). Η μέγιστη παρακίνηση εδράστηκε στη δημιουργική πρόκληση και στο πόσο κέντριζε το ενδιαφέρον η φύση της εργασίας αλλά και από τη δυνατότητα που έδινε η εργασία στα άτομα να βελτιώνουν συνεχώς τις γνώσεις τους. Ως άλλες πηγές παρακίνησης ακολούθησαν: η ικανοποίηση από την ολοκλήρωση της εργασίας, οι συναδελφικές σχέσεις που αναπτύχθηκαν και η παροχή βοήθειας ή εκπαίδευσης των άλλων στο χώρο εργασίας. Αξιοσημείωτα χαμηλά στη λίστα αναφέρθηκαν η κοινωνική θέση και το οικονομικό όφελος.

Φαίνεται λοιπόν ότι τα παραδοσιακά κίνητρα κρίνονται ανεπαρκή στην παρακίνηση των εργαζομένων ώστε να αποδίδουν εξαιρετικά μια και οι εργαζόμενοι πρέπει να αγαπούν αυτό που κάνουν και να αντλούν κίνητρο από αυτό.

Τα συναισθήματα είναι επί της ουσίας αυτά που οδηγούν προς την επίτευξη των στόχων ενώ τα κίνητρα διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τα πράγματα και μορφοποιούν στις πράξεις τους. Σε αυτό το πλαίσιο η παρούσα έρευνα θα επιχειρήσει να ερευνήσει και να επιβεβαιώσει το ρόλο της επίδρασης των συναισθημάτων στην παρακίνηση των εργαζομένων καθώς και τον ρόλο του ηγέτη σε αυτή την κατεύθυνση.

2.7 Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό μελετήθηκε η συναισθηματική νοημοσύνη. Μετά την ιστορική αναδρομή για το πως ξεκίνησε η μελέτη της, αναλύθηκαν οι σχετικές θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί. Στη συνέχεια και αφού αναλύθηκε η έννοια της ηγεσίας και των ειδών της ηγεσίας, μελετήθηκε η σχέση και η αλληλεπίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ηγεσία. Έπειτα αναλύθηκε η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων. Τέλος, έγινε μια σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της επίδρασής της στην παρακίνηση των εργαζομένων, καταδεικνύοντας τη σημαντικότητα της στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον. Ένα περιβάλλον που απαιτεί από το άτομο συνεχή εξέλιξη, ώστε να είναι επιτυχημένο και ανταγωνιστικό και αντίστοιχα από την επιχείρηση, τη σωστή επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού που θα της εξασφαλίσει ευημερία και πολλά κέρδη.

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία

3.1 Μελέτη περίπτωσης στο ναυτιλιακό κλάδο

3.1.1 Επεξήγηση του σκοπού της έρευνας

Η σχετική βιβλιογραφική ανασκόπηση καταδεικνύει το ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στην παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Η πλειονότητα των ερευνών αναφέρεται στους τομείς της παροχής υπηρεσιών, της υγείας, της εκπαίδευσης και του αθλητισμού. Αναφορικά με τον τομέα της ναυτιλίας, έναν ιδιαίτερο χώρο για τα δεδομένα της χώρας μας δεν βρέθηκαν κάποιες σχετικές έρευνες. Ως εκ τούτου η παρούσα εργασία επικεντρώθηκε στη μελέτη της επίδρασης των συναισθηματικής νοημοσύνης στην παρακίνηση των εργαζομένων στον τομέα της ναυτιλίας.

Πρόκειται για ποιοτική έρευνα στα πλαίσια μελέτης περίπτωσης ώστε να αναλυθούν οι βασικές διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και η σχέση τους με την παρακίνηση των εργαζομένων σε κάθε ομάδα λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ιδιαιτερότητες που εμφανίζονται στο εργασιακό πλαίσιο. Στο είδος αυτό της έρευνας μέσα από την παρατήρηση, τη λήψη συνεντεύξεων και την καταγραφή του θέματος συνήθως παράγεται σημαντικός όγκος υλικού το οποίο πρέπει να ταξινομηθεί και να αναλυθεί περαιτέρω (Dick, 2004). Ο ερευνητής έχει τη δυνατότητα να εμβαθύνει στις απαντήσεις των συμμετεχόντων, συμμετέχοντας στη σκιαγράφηση της προσωπικότητάς τους. Μέσα από την ενεργή του συμμετοχή χρησιμοποιεί όλα τα εργαλεία όπως τις απαντήσεις στα ερωτηματολόγια, την προσωπική του παρατήρηση αλλά και τη μετατροπή του οπτικοακουστικού ερευνητικού υλικού σε γραπτό κείμενο ώστε να προσδιορίσει επιστημονικά και θεωρητικά την ανάλυσή του με βάση και τα ερευνητικά ερωτήματα (Patton, 1991).

Στην υπό εξέταση περίπτωση το δείγμα εργαζομένων απασχολείται σε όμιλο εταιρειών με 20ετή παρουσία στο χώρο της ναυτιλίας, στους τομείς της ποντοπόρου ναυτιλίας, της ακτοπλοΐας και της διαχείρισης πληρωμάτων. Η ναυτιλία είναι η βαριά βιομηχανία

της ελληνικής οικονομίας και η συνεισφορά των εργαζομένων στην ξηρά είναι εξίσου σημαντική με αυτήν των εργαζομένων στα πλοία. Το ωράριο και η ένταση εργασίας αποτελούν ενδεικτικά σημεία μιας επίπονης καθημερινότητας των εργαζομένων.

Το δείγμα αφορά τη Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών και στο ερωτηματολόγιο συμμετείχαν 5 εργαζόμενοι, ο Οικονομικός Διευθυντής, η προϊσταμένη λογιστηρίου και τρεις υπάλληλοι του λογιστηρίου. Η συγκεκριμένη Διεύθυνση είναι από τις κρισιμότερες υπηρεσίες μια και χειρίζεται πλήθος σημαντικών θεμάτων σε περιβάλλον φόρτου εργασιών και διαχείρισης χρονικών προθεσμιών και η ανάλυση του δείγματος αναμένεται με ενδιαφέρον. Η μελέτη των συναισθημάτων των εργαζομένων μέσα σε αυτές τις συνθήκες και πώς αυτά επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά κρίνεται ιδιαίτερα ελκυστική στο να κατανοηθεί πως τα συναισθήματα παρακινούν τα άτομα στο απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον.

3.1.2 Ανάλυση περιορισμών

Στην πορεία ολοκλήρωσης της παρούσας εργασίας ενδέχεται να υπάρξουν κάποιοι περιορισμοί οι οποίοι συνοψίζονται ως ακολούθως:

- Το μέγεθος του εξεταζόμενου δείγματος στην παρούσα έρευνα περιορίζει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας.
- Η συγγενική και πολυετής σχέση εργαζομένων με τα μέλη της Διοίκησης ενδέχεται να είναι ανασταλτικός παράγοντας στη συλλογή πραγματικών απαντήσεων.
- Η παρούσα έρευνα αποτελεί μια αποτύπωση τόσο της χρονικής στιγμής που διεξήχθη όσο και των συνθηκών που επικρατούσαν. Είναι πιθανό κάποιες συνθήκες είτε να τροποποιηθούν είτε να αλλάξουν εξαιτίας κάποιων εσωτερικών ή εξωτερικών γεγονότων οπότε πιθανώς τα δεδομένα της εν θέματι έρευνας με το πέρασμα του χρόνου να μεταβληθούν.

Όλοι οι συμμετέχοντες αποδέχθηκαν με ιδιαίτερο ενδιαφέρον να βοηθήσουν στην ερευνητική προσπάθεια δηλώνοντας ότι θα συμμετάσχουν με ειλικρίνεια και χωρίς αμφιβολίες.

3.1.3 Περιγραφή μεθόδου

Για την ολοκλήρωση της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε ποιοτική μεθοδολογία. Σύμφωνα με τους Saunders, Lewis & Thornhill (2009), τα ποιοτικά δεδομένα είναι μη αριθμητικά και παράγονται ως αποτέλεσμα της συλλογής μη τυποποιημένων

δεδομένων για τα οποία απαιτείται ταξινόμηση και ανάλυση. Η ροή της ποιοτικής έρευνας συνίσταται σε δύο στάδια. Αρχικά προσδιορίζεται η υπόθεση. Στη συνέχεια επιλέγεται το μεθοδολογικό εργαλείο και σχεδιάζεται η μορφή του. Ακολουθεί η συλλογή και η επεξεργασία των δεδομένων (κατηγοριοποίηση και ανάλυση με σκοπό την εύρεση σχέσεων) και τέλος παρατίθενται τα αντίστοιχα συμπεράσματα.

Το βασικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία είναι η συνέντευξη.

Η συνέντευξη είναι μία διαδομένη μέθοδος συλλογής δεδομένων, όπου ο συμμετέχων καλείται να απαντήσει σε μια σειρά από ερωτήσεις. Αυτό που στοχεύει η παρούσα έρευνα είναι να αναδείξει τι σκέφτεται ο ερωτώμενος σε σχέση με το εξεταζόμενο θέμα, να συγκρίνει τις γνώμες και τις απόψεις των ερωτώμενων ενώ στη συνέχεια ακολουθεί η σύγκριση και η ομαδοποίηση των απόψεων των ερωτώμενων (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

3.1.4 Δημιουργία ερωτηματολογίου / διαδικασία συλλογής δεδομένων

Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε δομημένη προσωπική συνέντευξη (structured interview) μέσω ερωτηματολογίου ανοικτού τύπου ερωτήσεων ώστε ο κάθε ερωτώμενος να εκφραστεί ελεύθερα και χωρίς περιορισμούς. Το ερωτηματολόγιο τέθηκε υπό την έγκριση της επιβλέπουσας καθηγήτριας και αντλεί στοιχεία από 1) τη συναισθηματική νοημοσύνη και 2) την εργασιακή παρακίνηση και ικανοποίηση που χαρακτηρίζει τους εργαζομένους κατά τη χρονική περίοδο διεξαγωγής της παρούσας έρευνας.

Για τη διερεύνηση του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης χρησιμοποιήθηκε ως βάση αναφοράς το Emotional Intelligence Self-Assessment test που βασίζεται στο μοντέλο Goleman (1998) και εξετάζει με ερωτήσεις ανοικτού τύπου τις τέσσερις συναισθηματικές δεξιότητες των εργαζομένων, αυτοεπίγνωση, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση και διαχείριση σχέσεων στοχεύοντας στην ανάλυση της πλειονότητας των συναισθηματικών πτυχών των εργαζομένων.

Το ερωτηματολόγιο που διερευνά την παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση βασίστηκε στις κύριες θεωρίες παρακίνησης που αναλύθηκαν στη σχετική βιβλιογραφία και δομήθηκε από ερωτήσεις σχετικές με την εργασιακή ικανοποίηση (1,2,3,6,10), τους παράγοντες εργασιακής παρακίνησης (5,11,12,14,15,16,17) το ρόλο των συναισθημάτων στην εργασία (8,13,18) και το ρόλο του προϊσταμένου στην εργασιακή παρακίνηση και ικανοποίηση (4,7,9). Στο σύνολό του το ερωτηματολόγιο ερευνά τις σχέσεις Οικονομικού Διευθυντή με τους υφισταμένους του, πως αυτές

επηρεάζουν την παρακίνηση των εργαζομένων και πως αυτοί κατανοούν τον τρόπο διοίκησής του.

Για τη διαδικασία συλλογής των στοιχείων απαιτήθηκαν δύο μήνες, ο Δεκέμβριος του 2018 και ο Ιανουάριος του 2019. Για τους εργαζόμενους στο ναυτιλιακό κλάδο οι ρυθμοί εργασίας είναι απαιτητικοί καθ όλη τη διάρκεια του έτους και αυτό καθυστέρησε τη διαδικασία συλλογής των στοιχείων.

Για τη διεξαγωγή της έρευνας συμφωνήθηκε από κοινού με τους συμμετέχοντες εργαζομένους η τήρηση των κανόνων ηθικής και δεοντολογίας μέσω τήρησης εχεμύθειας των προσωπικών δεδομένων των ερωτώμενων χωρίς χρήση τους για σκοπό πέραν της παρούσας έρευνας.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που η παρούσα έρευνα επιζητεί να απαντήσει είναι τα ακόλουθα:

1. Ποιος ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην παρακίνηση και στην ικανοποίηση των εργαζομένων και πως απαλλάσσει ο έλεγχος των συναισθημάτων την ομάδα από δυσάρεστες καταστάσεις
2. Με ποιους τρόπους ο Προϊστάμενος θα παρακινήσει τους εργαζομένους ώστε να εξυπηρετηθεί ο επιχειρησιακός στόχος

Κεφάλαιο 4: Ανάλυση ευρημάτων

4.1 Ερευνητικά ευρήματα

Μετά το πέρας των συνεντεύξεων, ακολούθησε η ταξινόμηση και η επεξεργασία τους ανά ερώτημα. Κατά τους Saunders, Lewis & Thornhill (2009), η διαδικασία της ποιοτικής ανάλυσης περιλαμβάνει την κωδικοποίηση των δεδομένων και τη δημιουργία αναλυτικής καταγραφής των κωδικοποιήσεων και των θεμάτων που προκύπτουν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων.

Στην κατεύθυνση αυτή αρχικά δημιουργήθηκε συνόψιση των ευρημάτων ανά συνέντευξη ως ακολούθως:

A. Οικονομικός Διευθυντής, (άνδρας 52 ετών - εργασιακή εμπειρία 26 ετών)

- Συναισθηματική νοημοσύνη

Αυτοεπίγνωση: δήλωσε «μπορώ να παρουσιάζω τον εαυτό μου με αυτοπεποίθηση μια και είμαι εδώ από το ξεκίνημα της εταιρείας και το θεωρώ σπίτι μου». Εξαιτίας του ρόλου που διατηρεί και της μακρόχρονης σχέσης με τους ιδιοκτήτες, όντας κοντά τους από το ξεκίνημα της εταιρείας, έχει κερδίσει την απόλυτη εμπιστοσύνη τους και αναφέρεται απευθείας σε αυτούς, κατέχοντας ουσιαστικά πέραν της Οικονομικής Διεύθυνσης και ρόλο Γενικού Διευθυντή. Δήλωσε «με ξέρω καλά, ξέρω που πάσχω και που είμαι δυνατός». Γνωρίζει άριστα τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του. Θεωρεί ότι είναι άριστος ακροατής και δίκαια κατέχει τη συγκεκριμένη θέση ευθύνης μοιράζοντας ρόλους, δίνοντας συνεχώς οδηγίες. Δήλωσε «όταν βομβαρδίζομαι από συνεχή τηλεφωνήματα χάνω την οργάνωση της σκέψης μου και ξεχνώ τι είχα να κάνω». Παρασύρεται από τους έντονους ρυθμούς και απαιτήσεις της δουλειάς χάνοντας τη σχέση σκέψεων και πράξεων του ενώ είναι έντονα αυθόρμητος παλεύοντας να διαχειρίζεται τα έντονα συναισθήματα που τον χαρακτηρίζουν χωρίς πάντα με επιτυχία.

Αυτοδιαχείριση: δήλωσε «πιάνω τον εαυτό μου να υπενθυμίζει συνεχώς για την εξέλιξη της εντολής μου εωσότου ενημερωθώ ότι τακτοποιήθηκε». Είναι πολύ πιεστικός προς τους υφισταμένους ώστε να εκτελείται άμεσα και επιτυχώς κάθε οδηγία που θα λάβει από τη Διοίκηση. Δήλωσε «όταν υπόσχομαι να το κάνω, ξέρω ότι 5 στις 10 φορές η ροή της δουλειάς δε θα με αφήσει να είμαι συνεπής στην τήρηση της υπόσχεσης». Προσπαθεί να είναι συνεπής απέναντι στους συναδέλφους του, χωρίς πάντοτε με επιτυχία ενώ αναλαμβάνει συνεχώς πρωτοβουλίες και προσπαθεί να ενημερώνεται για κάθε εξέλιξη που αφορά το τμήμα ευθύνης του. Δήλωσε « όταν καταλήγουν πολλά και ταυτόχρονα θέματα στο γραφείο μου ξέρω ότι θα την πληρώσει όποιος έλθει να μου ζητήσει κάτι». Δεν καταφέρνει να διατηρεί πάντοτε την ψυχραιμία του όταν έχει πολλά θέματα ταυτόχρονα που πρέπει να επιλύσει εμφανίζοντας ξεσπάσματα που δημιουργούν ένταση με τους συνεργάτες του. Ωστόσο αυτές οι συναισθηματικές εκρήξεις δεν επηρεάζουν την απόδοσή του και πάντοτε επικεντρώνεται στην επίλυση των προβλημάτων. Δήλωσε «με κουράζει η διαδικασία συλλογής προσφορών για να αλλάξουμε πράγματα αν και τελικά θα πρέπει να το ολοκληρώσω για το καλό μας». Δεν του αρέσουν ιδιαίτερα οι αλλαγές αν και αναγνωρίζει ότι οι αλλαγές κινητοποιούν τους συναδέλφους του. Η προσωπική του κινητοποίηση πηγάζει από τη στενή σχέση του με τους ιδιοκτήτες.

Κοινωνική επίγνωση: δήλωσε «τους κοιτώ στα μάτια και παρατηρώ ακόμη και πως κάθονται απέναντί μου». Συχνά αναγνωρίζει τη διάθεση των συναδέλφων του μέσω της παρατήρησης της στάσης και της γλώσσας του σώματος ωστόσο δεν κατανοεί τους λόγους της διάθεσής τους και γι αυτό θα πρέπει να ρωτήσει. Δε θεωρεί ότι μπορεί να μπει στη θέση των άλλων συχνά ενώ αποτελεί παράγοντα προσωπικής ικανοποίησης η ικανοποίηση των άλλων μια και είναι ο βασικός λόγος ύπαρξης της ομάδας.

Διαχείριση σχέσεων: δήλωσε «με τα παιδιά που ξεκινήσαμε μαζί νοιώθω πολύ κοντά, με τα υπόλοιπα δεν μπορώ να πω ότι είμαστε φίλοι, απλά συνεργάτες». Οι σχέσεις με τους συναδέλφους του κυμαίνονται από τυπικές έως πολύ στενές, ειδικά με τους συναδέλφους που βρέθηκαν στον όμιλο από το ξεκίνημά του, που επεκτείνονται και πέραν του εργασιακού χώρου. Δήλωσε «κουράζομαι να νταντεύω μεγάλα παιδιά, ας αναλάβουν τις ευθύνες τους». Είναι σχέσεις τυπικές με συναδέλφους για τους οποίους θεωρεί ότι δεν έχουν τα επιθυμητά χαρακτηριστικά και θεωρούνται γι αυτόν μη

παραγωγικοί. Με τους υφισταμένους του στην Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών διατηρεί σε γενικές γραμμές ικανοποιητικές σχέσεις και θεωρεί ότι, αν και πολύ πειστικός, θα βγει μπροστά για να τους υπερασπιστεί. Πρόσφατα εισηγήθηκε την απόλυση υπαλλήλου με τον οποίο δεν μπορούσε να συνεργαστεί αν και θεωρεί ότι του έδωσε αρκετές ευκαιρίες, γεγονός που διατάραξε το κλίμα στην ομάδα. Πάνω σε αυτό δήλωσε «από το να διαλύσω την ομάδα προτιμώ να απαλλαγώ από το βαρίδι». Γενικά προσπαθεί να αποκλιμακώνει την όποια ένταση με συζήτηση όλης της ομάδας. Ωστόσο όταν το κρίνει απαραίτητο δε διστάζει να εισηγείται προς τους ιδιοκτήτες τη μετακίνηση ατόμων σε άλλα τμήματα ώστε να δοθεί η ευκαιρία περαιτέρω εξομάλυνσης μια και πιστεύει ότι το ήρεμο κλίμα στην ομάδα είναι πρωταρχικής σημασίας.

- Εργασιακή ικανοποίηση – παρακίνηση

Δήλωσε «όταν όλα δουλεύουν ρολόι νιώθω ότι μπορώ να κάνω τα πάντα». Η αρμονική λειτουργία του τομέα ευθύνης του καθώς και η άνεση ανάληψης πρωτοβουλιών είναι αυτά που του προσφέρουν απόλυτη ικανοποίηση. Αντίθετα προκαλεί απογοήτευση μερικές φορές η πίεση από τους ιδιοκτήτες για επίλυση θεμάτων που είναι άσχετα με το αντικείμενο εργασίας του αλλά που προέρχονται από την μεγάλη εμπιστοσύνη που του δείχνουν. Δήλωσε σχετικά «τρελαίνομαι όταν πρέπει να ασχοληθώ με την αγορά κινητού τηλεφώνου για τον γιό του ενώ παλεύουμε να συμφωνήσουμε τον ΦΠΑ». Απογοήτευση του δημιουργεί και η ανυπαρξία συστήματος αξιολόγησης στην εταιρεία παρά το γεγονός ότι συχνά το υπενθυμίζει.

Αναφορικά με τις απολαβές του αισθάνεται ικανοποιημένος με βάση και την τρέχουσα οικονομική συγκυρία της χώρας, σε σχέση όμως με άλλες ομοειδείς εταιρείες του κλάδου θεωρεί ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Το έργο του αναγνωρίζεται από τους ιδιοκτήτες ωστόσο δεν απολαμβάνει κάποια άλλη ανταμοιβή πέραν της μισθοδοσίας. Δήλωσε σχετικά «τελικά πληρώνω το ότι δεν κοιτώ την αγορά αλλά είμαι πιστός στην εταιρεία»

Θεωρεί ότι οι σχέσεις με τους υφισταμένους του είναι σε γενικές γραμμές καλές αν και πιστεύει ότι κάποια άτομα παράγουν εγωισμό. Είναι διαθέσιμος σχεδόν πάντοτε σε όλους ώστε να επιλύει θέματα ωστόσο δίνει έμφαση σε θέματα που αφορούν την εργασία μην αφήνοντας πολλά περιθώρια επέκτασης σε προσωπικά τους θέματα. Η επιβράβευση των υφισταμένων του με υλικούς τρόπους δεν είναι, όπως απάντησε, προτεραιότητα ωστόσο προσπαθεί να είναι πάντοτε κοντά τους, να επιλύει κάθε πρόβλημα που εμφανίζεται και να αναθέτει υποθέσεις στους παραγωγικούς. Στις

τρέχουσες οικονομικές συνθήκες, απάντησε «δεν έχω σκεφτεί τρόπους υλικής επιβράβευσης αλλά σε αυτές τις εποχές δεν περιμένω κάποιο ιδιαίτερο αποτέλεσμα». Για το πώς βλέπει την παρακίνηση στους συνεργάτες του απάντησε «η δουλειά που έχουν πρέπει να τους παρακινεί, ο κόσμος πεινάει σήμερα και δεν τους συγχωρώ να μην το κατανοούν και να επαναπαύονται». Και για να μην επιβαρύνονται οι υπόλοιποι, θεωρεί ότι πρέπει οι αντιπαραγωγικοί είτε να μετακινούνται σε κάποιο άλλο τμήμα ή εν τέλει να αποχωρούν από την εταιρεία.

Αναφορικά με το αν επηρεάζεται η απόδοση από τα συναισθήματά του δήλωσε «δεν επιτρέπω στον εαυτό μου να επηρεάζεται μετά από 30 χρόνια εργασιακής εμπειρίας» ωστόσο συμπλήρωσε ότι «κατανοώ πως δεν μπορεί να συμβαίνει το ίδιο και στους συναδέλφους που έχουν πολύ μικρότερη εμπειρία ωστόσο είναι μειονέκτημα το οποίο πρέπει να το δουλέψουν για να εξαλειφθεί». Τόνισε ότι σε αυτή την κατεύθυνση ενδιαφέρεται για τα συναισθήματά τους και «όταν κάποιος υφιστάμενος αντιμετωπίζει πρόβλημα, συνεργάζομαι δίνοντας οδηγίες στην προϊσταμένη του λογιστηρίου για να βοηθήσουμε να λυθεί το πρόβλημα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο».

Δήλωσε «έχω πολλές και σημαντικές ευθύνες και πολλές φορές αισθάνομαι να αγχώνομαι, ιδιαίτερα όταν οι προθεσμίες είναι πιεστικές» ωστόσο καταβάλλει προσπάθεια να μην επηρεάζει την απόδοσή του άσχετα αν οι εκρήξεις του είναι πηγή άγχους για τους συνεργάτες του.

Η μεγαλύτερη κινητοποίησή του προέρχεται από την αναγνώριση, στήριξη και αποδοχή από τους ιδιοκτήτες καθώς και από την ενασχόληση με τον κλάδο της ναυτιλίας μια και κατάγεται από οικογένεια με ναυτική παράδοση και θεωρεί το χώρο ως φυσικό του σπίτι. Για το λόγο αυτό δεν έχει σκεφτεί το ενδεχόμενο να αλλάξει εργασιακό χώρο ενώ για τους ίδιους λόγους δεν αισθάνεται ανασφάλεια για την θέση που κατέχει. Δήλωσε σχετικά «είμαι τυχερός που εργάζομαι σε έναν κλάδο που από μικρός ήθελα να βρίσκομαι».

Στην ερώτηση για το ενδιαφέρον των διοικούντων περί των εργασιακών σχέσεων που έχουν αναπτυχθεί απάντησε «κατά καιρούς μου ζητούν ενημέρωση, κυρίως όταν προκύψει κάποιο θέμα που καθυστερεί να επιλυθεί ή όταν γίνει κάποιο λάθος». Η συνέντευξη ολοκληρώθηκε με τη παραδοχή του ότι η καθιέρωση ενός συστήματος αξιολόγησης θα βοηθούσε να έχει πιο στενή σχέση με τους υφισταμένους και θα βοηθούσε γενικότερα στις εργασιακές σχέσεις.

Β. Προϊσταμένη Λογιστηρίου, (γυναίκα 40 ετών - εργασιακή εμπειρία 18 ετών)

- Συναισθηματική νοημοσύνη

Αυτοεπίγνωση: δήλωσε «έχω άνεση να παρουσιάζω τον εαυτό μου με αυτοπεποίθηση και άνεση ιδιαίτερα όταν παρουσιάζω το αντικείμενο εργασιών μου». Νοιώθει άνετα ανεξάρτητα από το πλήθος των ακροατών αν και μια μικρή συστολή σε μεγάλο ακροατήριο θα τη θεωρούσε φυσιολογική. Γνωρίζει ικανοποιητικά τα δυνατά και αδύνατα σημεία της μια και η εργασιακή της εμπειρία την έχει βοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση επιζητώντας τρόπους βελτίωσης.

Θεωρεί τη θέση της στην ομάδα ηγετική όντας καλή ακροάτρια και πάντοτε επιζητάει τη γνώμη των συνεργατών της πριν λάβει την τελική απόφαση. Πιστεύει στη συνεργασία και την ομαδική προσπάθεια προσπαθώντας ιδιαίτερα να την καλλιεργεί στο μέτρο που της επιτρέπουν οι συνθήκες. Δήλωσε σχετικά: «Ακούω τους άλλους και αποζητάω την άποψή τους, η τελική απόφαση είναι όμως δική μου».

Τις περισσότερες φορές έχει αντίληψη της σχέσης ανάμεσα σε όσα σκέφτεται και σε αυτά που πράττει και όταν την κατακλύζουν έντονα συναισθήματα είναι σε θέση να αντιληφθεί τα αίτια που τα προκαλούν.

Αυτοδιαχείριση: δήλωσε «πάντοτε ολοκληρώνω ότι αναλαμβάνω, ανεξαρτήτως δυσκολίας» μια και θεωρεί ότι όλα τα προβλήματα έχουν τη λύση τους και πρέπει να γίνεται προσπάθεια. Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και δε λογαριάζει τυχόν συνέπειες αρκεί να πιστεύει ότι αυτές θα βοηθήσουν στη βελτίωση των εργασιών. Ωστόσο σε αρκετά θέματα επιθυμεί να λαμβάνουν πρωτοβουλίες και οι υφιστάμενοί της αφήνοντας κάποια θέματα σε αυτούς.

Απάντησε: «Είμαι παρορμητική αλλά σε μικρότερο βαθμό από το παρελθόν μια και έχω ωριμάσει αρκετά για να παρασύρομαι συχνά από παρορμήσεις, ιδιαίτερα τώρα που ηγούμαι του τμήματος». Επιδιώκει τις αλλαγές ώστε να βελτιωθούν οι συνθήκες εργασίες και να προσδώσουν υπεραξία. Βασικός παράγοντας κινητοποίησης είναι η εξέλιξη της μέσα από τη δουλειά καθώς και η ικανοποίηση της Διοίκησης και των συναδέλφων της. Η απόδοσή της επηρεάζεται από τα συναισθήματά της και μάλιστα δήλωσε «το πρόσφατο επεισόδιο με την απόλυση του συναδέλφου επηρέασε την απόδοσή μου και δεν μπορούσα να συγκεντρωθώ και χρειάστηκε η στήριξη του Διευθυντή μου για να επανέλθω».

Κοινωνική επίγνωση: δήλωσε «μπορώ να κατανοώ τη διάθεση των άλλων και μάλιστα τα τελευταία χρόνια που έχω αναλάβει ευθύνες στη δουλειά». Για το λόγο αυτό προσπαθεί συνεχώς να συζητά και να αναζητεί απαντήσεις στις σχετικές απορίες της. Ωστόσο κατανοεί τις αιτίες για τις αντίστοιχες συμπεριφορές συναδέλφων λόγω της καθημερινής και πολύωρης επαφής μαζί τους. Ως παράδειγμα σημείωσε «το κλίμα που δημιουργήθηκε όταν ανέλαβα τη θέση προϊσταμένης αν και στο τμήμα υπήρχε άλλος υποψήφιος, με αρκετά χρόνια παρουσίας στο τμήμα, ήταν ολοφάνερα βαρύ. Ήταν σα να έμπαινα στα ρούχα τους και άκουγα το τι σκέφτονταν». Αναφορικά με την ικανοποίηση των άλλων τόνισε ότι «είναι ο σημαντικότερος σκοπός μου και προσπαθώ ώστε να είναι ο κοινός στόχος όλων ανεξάρτητα αν και λόγω των συνθηκών εργασίας αυτό δεν επιτυγχάνεται πάντοτε».

Διαχείριση σχέσεων: με τους συνεργάτες της είναι καλές και αποκλειστικά συναδελφικές, μην επιδιώκοντας να αναπτυχθούν περισσότερο. Τόνισε σχετικά «οι δύο συνάδελφοι έχουν οικογένειες και ο μικρός της ομάδας έχει άλλα ενδιαφέροντα. Δε βλέπω πως μπορούμε να έχουμε κάτι περισσότερο πέραν της εργασιακής σχέσης». Θεωρεί ότι έχει επανέλθει η ηρεμία μετά την ένταση που υπήρξε με την ανάληψη των καθηκόντων της και την παράλληλη απομάκρυνση του προκατόχου της. Προσπαθεί να κερδίσει την εμπιστοσύνη της ομάδας αν και κάποιες φορές πιστεύει ότι πίσω από την πλάτη της γίνονται κάποιες συζητήσεις για τα προσόντα και την επιλογή της. Με το Διευθυντή της διατηρεί άριστες σχέσεις μια και αποτελεί δική του επιλογή για τη θέση προϊσταμένης. Δίνει συνεχώς έμφαση στο να είναι δίπλα στους συνεργάτες της και να τους παρέχει κάθε δυνατή βοήθεια προσπαθώντας παράλληλα να εξηγήσει ότι δεν είναι παντογνώστης καθώς καθημερινά κι εκείνη με τη σειρά της μαθαίνει από αυτούς. Παράλληλα προσπαθεί να ισορροπήσει ανάμεσα στις απαιτήσεις της θέσης και στις μεταπτυχιακές της σπουδές. Δήλωσε σχετικά «οι σπουδές μου στερούν όλο τον ελεύθερο χρόνο και με κουράζουν. Διαβάζω αργά το βράδυ και κάθε πρωί παλεύω να είμαι έγκαιρα στο γραφείο. Ξέρω ότι αυτό είναι λάθος και οι συνάδελφοι το συζητούν αρνητικά. Ωστόσο φροντίζω να αποχωρώ τελευταία από το γραφείο». Η πρόσφατη κρίση στο τμήμα της έδειξε ότι μπορεί να βοηθήσει στην αποκλιμάκωση με συζήτηση και επικοινωνία μια και θεωρεί ότι όσο υπάρχουν εντάσεις οι εργαζόμενοι υποαποδίδουν και πλήττεται η αποτελεσματικότητα της ομάδας

- Εργασιακή ικανοποίηση – παρακίνηση

Το σκέλος της εργασίας που την ικανοποιεί είναι το ίδιο το αντικείμενο εργασιών με ποικιλία δραστηριοτήτων οι οποίες την κρατούν σε συνεχή επαγρύπνηση. Απογοητεύεται όταν καλείται να διεκπεραιώσει εργασίες που απορρέουν από την αναποτελεσματικότητα άλλων τμημάτων καθώς και με τη διαχείριση συναδέλφων που δε δίνουν τη δέουσα προσοχή και δημιουργούν δυσκολίες στην καθημερινότητά της. Επειδή δεν έχει τη δυνατότητα να το αντιμετωπίσει διαφορετικά, προσπαθεί και αντλεί κίνητρο από την αποδοχή που απολαμβάνει από τον προϊστάμενό της καθώς και την ικανοποίηση που παράγεται από την γενικότερη εύρυθμη λειτουργία του λογιστηρίου.

Στην ερώτηση για τις παροχές που απολαμβάνει απάντησε «η ενασχόληση στο δυναμικό κλάδο της ναυτιλίας και η παρεπόμενη σταθερότητα που προσφέρει είναι για εμένα η πιο σημαντική παροχή». Αναφορικά με την αμοιβή της τη θεωρεί ικανοποιητική σε σχέση με τις επικρατούσες οικονομικές συνθήκες της χώρας ωστόσο τόνισε «η εργασία είναι ευλογία για κάθε άνθρωπο και η αμοιβή έρχεται σε δεύτερο στάδιο μια και η φύση του ανθρώπου έτσι κι αλλιώς μας ωθεί να ζητάμε όλο και περισσότερα».

Η αρτιότητα της εργασίας της φέρνει και την ικανοποίηση της Διοίκησης ωστόσο η λεκτική κάποιες φορές αναγνώριση θα ήθελε να επεκτείνεται στην ύπαρξη ενός συστήματος αξιολόγησης το οποίο θα έδινε τη δυνατότητα για περαιτέρω βελτίωσή της και υλική επιβράβευση. Η θετική ανατροφοδότηση που λαμβάνει από τους πελάτες ως αποτέλεσμα της αρτιότητας των εργασιών του τμήματος αποτελεί το πιο σημαντικό κίνητρο για εκείνη και αισθάνεται ότι την κινητοποιεί. Δέχεται ότι «τα συναισθήματά μου επηρεάζουν την εργασία μου και προσπαθώ να τα παραμερίζω ώστε να μην δημιουργούν μεγάλο πρόβλημα. Τα συναισθήματά μου επηρεάζουν παράλληλα και τις σχέσεις με τους συνεργάτες μου και κάποιες φορές αυτά μπαίνουν σε προτεραιότητα από την εργασία. Καταλαβαίνω ότι αυτό είναι λάθος μια και αδυνατίζει το ρόλο μου να επιβάλλω πράγματα απαραίτητα για την ολοκλήρωση της εργασίας». Η σχέση της με τον Οικονομικό Διευθυντή είναι πολύ καλή και σέβεται τις γνώσεις και τις απόψεις του ενώ είναι πάντοτε διαθέσιμος για να της δώσει κατευθύνσεις. Ωστόσο δήλωσε «είναι απόμακρος προς την ομάδα και θα ήθελα να είναι πιο προσιτός και να νοιάζεται στην πράξη για να κερδίσει την εμπιστοσύνη τους».

Η εργασιακή της παρακίνηση προέρχονται τόσο από την ίδια όσο και από τη στήριξη που λαμβάνει από τον προϊστάμενό της. Έχει αναπτυχθεί μια καλή σχέση συνεργασίας μεταξύ τους ενώ θεωρεί καλό να έδινε κίνητρα και στους συνεργάτες της ώστε να κινητοποιούνται και να μην πέφτει αυτός ο ρόλος εξ ολοκλήρου πάνω της.

Δεν έχει ιδιαίτερο άγχος στην εκτέλεση της εργασίας της γνωρίζοντας άριστα το αντικείμενο και εξαιτίας αυτού αισθάνεται ασφάλεια για τη θέση της και δεν έχει σκεφτεί να αλλάξει εργασιακό περιβάλλον. Η συνέντευξη κατέληξε με την διαπίστωση ότι «η έλλειψη συστήματος αξιολόγησης με ενοχλεί και προσπαθώ να πείσω τους πλοιοκτήτες να το υιοθετήσουν μια και θα παρακινήσει περισσότερο τους συνεργάτες μου. Ωστόσο μου απαντούν ότι αυτά είναι για απρόσωπους οργανισμούς και όχι για την εταιρεία μας που είναι μικρή και οικογενειακή».

Γ. Υπάλληλος Λογιστηρίου, (άνδρας 25 ετών - εργασιακή εμπειρία 1 έτος)

- Συναισθηματική νοημοσύνη

Αυτοεπίγνωση: δήλωσε «είμαι ο νεότερος στο λογιστήριο στην πρώτη μου δουλειά». Δε διακατέχεται από αυτοπεποίθηση χαρακτηρίζοντας τον εαυτό ως μετριόφρονα. Παρόλα αυτά θεωρεί ότι γνωρίζει σε μεγάλο βαθμό τον εαυτό του και τις ικανότητές του και προσπαθεί να βελτιώσει τις αδυναμίες με συνεχή εκπαίδευση. Αναφορικά με τη στάση του στην ομάδα, προσπαθεί να είναι ομαδικός και να μη δημιουργεί εμπόδια. Τόνισε «έχω έμφυτη την έντονη επιθυμία για ηγεσία, η οποία μερικές φορές μου βγαίνει στην επιφάνεια όταν οι καταστάσεις δεν πηγαίνουν όσο καλά θα ήθελα να κυλούν και συνήθως λέω πράγματα χωρίς να τα έχω σκεφτεί προηγουμένως γι αυτό και υπάρχει κάποια ανακολουθία σε ότι αφορά τις σκέψεις και τις πράξεις μου». Δεν κατανοεί πλήρως τα έντονα συναισθήματα τη στιγμή που συμβαίνουν αλλά προσπαθεί να τα κατανοήσει μετά το πέρας της εκδήλωσής τους.

Αυτοδιαχείριση: απάντησε «αναλαμβάνω πρωτοβουλίες διστακτικά αλλά όταν το αποφασίσω τις υλοποιώ μέχρι τέλους γιατί αγαπώ τη βελτίωση των καταστάσεων στο χώρο εργασίας». Αρκετές φορές δεν ελέγχει τις αντιδράσεις του και αυτές οι παρορμήσεις επηρεάζουν αρνητικά τις σχέσεις με τους συναδέλφους του. Αναφορικά με τις αλλαγές τόνισε «είμαι αρκετά προσαρμοστικός και προσπαθώ να μην αντιδρώ έντονα στις αλλαγές». Πιστεύει ότι η παροχή κινήτρων παίζει σημαντικό ρόλο στην εργασία του και κάθε προσπάθεια επίτευξής τους θα τον οδηγήσει σε περισσότερες γνώσεις και εμπειρίες ενώ τα συναισθήματά του σχετίζονται με την απόδοσή του.

Σχετικά δήλωσε ότι «αισθάνομαι πολλές φορές ότι τα συναισθήματα μου οδηγούν τα χέρια και τη σκέψη»

Κοινωνική επίγνωση: καταλαβαίνει ικανοποιητικά πως αισθάνονται οι γύρω του στο χώρο εργασίας. Σημείωσε «θεωρώ ότι αυτό επιτυγχάνεται μετά από αρκετό χρόνο αλληλεπίδρασης και σίγουρα ο χρόνος λειτουργεί προς όφελός μου». Αρκετές φορές αντιλαμβάνεται και κατανοεί τα αίτια που οδήγησαν τους συναδέλφους του σε αυτή την αντίδραση. «Αντιλαμβάνομαι ότι σε κάποιους συναδέλφους μου δεν αρέσει να λαμβάνω πρωτοβουλίες και αυτό τους εκνευρίζει. Καταλαβαίνω ότι με σχολιάζουν πίσω από την πλάτη μου».

Μπορεί να μπει στη θέση του άλλου και προσπαθεί να δει τα συναισθήματά του και να αναλύσει τον τρόπο σκέψης του. Με αυτό τον τρόπο μπορεί ευκολότερα να τον πλησιάσει και να επικοινωνήσει καλύτερα μαζί του αλλά και να βελτιώσει και τον ίδιο του τον εαυτό.

Θεωρεί ότι η ικανοποίηση των άλλων οδηγεί έμμεσα και στη δική του ικανοποίηση. Πιστεύει ότι δεν έχει σημασία η επιτυχία της ομάδας αν κάθε μέλος της δεν κερδίσει κάτι μέσω αυτής.

Διαχείριση σχέσεων: απάντησε «οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι καλές και δεν έχουν υποπέσει στην αντίληψή μου κάποια αρνητικά σχόλια. Βέβαια απέχουν από τα γίνουν φιλικές μια και μας χωρίζουν η διαφορά ηλικίας, τα ενδιαφέροντα ενώ δε βοηθά και το πιεστικό εργασιακό περιβάλλον». Ωστόσο προσπαθεί να τις αμβλύνει μέσω συζητήσεων για θέματα κοινού ενδιαφέροντος και της δουλειάς. Όταν πρέπει να συμμετέχει στην ολοκλήρωση μιας εργασίας το κάνει με ενθουσιασμό ενώ ακούει προσεκτικά μια και θεωρεί ότι σε αυτό το στάδιο πρέπει να μαθαίνει. Σημείωσε ότι «οι κρίσεις στο χώρο εργασίας είναι ότι πιο άσχημο μπορεί να συμβεί και στη θέση που βρίσκομαι θεωρώ ότι θα ακουστεί η γνώμη μου αλλά μπορεί να μην της δοθεί μεγάλη σημασία λόγω της μικρής μου εμπειρίας γι αυτό και αποφεύγω να συμμετέχω προς το παρόν».

- Εργασιακή ικανοποίηση – παρακίνηση

Σημείωσε «με ικανοποιεί περισσότερο η επαφή με νέα πράγματα και καθήκοντα ενώ με κουράζει η επανάληψη των ίδιων εργασιών». Σχετικά με τις παροχές που του

προσφέρει η εργασία του, θεωρεί ότι αυτή την περίοδο μόνο καλά έχει λαμβάνειν. Τα σημαντικότερα προνόμια είναι η απόκτηση εργασιακής εμπειρίας και η αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους. Αναφορικά με την αναγνώριση που λαμβάνει, σημειώνει ότι «κάποιες φορές δέχομαι ένα μπράβο, θα ήθελα ωστόσο κάτι περισσότερο». Δήλωσε ότι «δεν αντλώ από κάπου κίνητρα παρά μόνο προσπαθώ να θέτω δικούς μου στόχους». Θεωρεί ότι οι αποδοχές του είναι αρκετά υπερτιμημένες για αυτό και προσπαθεί μέσω της απόδοσής του να φανεί αντάξιός τους. Παραδέχεται ότι τα συναισθήματα επηρεάζουν την εργασία του είτε θετικά είτε αρνητικά. Προσπαθεί να βοηθήσει, στο βαθμό που του επιτρέπουν τους συναδέλφους και επιδιώκει να ελέγξει τα αρνητικά συναισθήματα μια και η πρόσφατη κρίση που υπήρξε στο τμήμα με την απόλυση του παλαιού προϊσταμένου τον έχει επηρεάσει. Για την προϊσταμένη του ανέφερε «με ικανοποιεί η άμεση επίλυση κάθε απορίας μου και η αμεσότητα που δείχνει. Από την άλλη δεν μου αρέσει η ανοργανωσιά και η αναισθησία που την διακατέχει σε μερικά σημαντικά για εμένα θέματα, η μη τήρηση ίσων αποστάσεων, το γεγονός ότι προσέρχεται αργά στην εργασία και ο επακόλουθος κακός συντονισμός». Ωστόσο πιστεύει ότι ενδιαφέρεται σε μεγάλο βαθμό για την ικανοποίησή του και αυτό το εκλαμβάνει μέσω της καθημερινής αλληλεπίδρασης δείχνοντάς του νέα πράγματα έστω και μετά από υπενθύμισή του. Ως σημαντικότερους παράγοντες παρακίνησης θεωρεί τις αυξημένες απολαβές, την εργασιακή αναγνώριση και την απόκτηση εργασιακών δεξιοτήτων. Επίσης δήλωσε «η προϊσταμένη θα μπορούσε να βοηθήσει περισσότερο στην παρακίνηση της ομάδας» μια και θεωρεί ότι το βασικό κίνητρό της είναι να γίνεται αρεστή στον Οικονομικό Διευθυντή ώστε να δικαιώσει την επιλογή του. Πιστεύει ότι αν του δείξει περισσότερη εμπιστοσύνη θα βελτιωθεί περαιτέρω η σχέση τους. Αναφορικά με το εργασιακό περιβάλλον «προσπαθώ να περιορίσω τις αρνητικές πτυχές κρατώντας μόνο τις θετικές επιρροές». Στην παρούσα φάση ο εργασιακός χώρος τον ικανοποιεί και δεν έχει σκεφτεί να αποχωρήσει ενώ η καλή του απόδοση δημιουργεί ασφάλεια για τη θέση του χωρίς ωστόσο να επαναπαύεται προσπαθώντας να παράγει περισσότερο και ποιοτικότερο έργο. Το εργασιακό άγχος είναι αναπόσπαστο κομμάτι της δουλειάς μια και λόγω χαρακτήρα επιδιώκει την τελειότητα οπότε πολλές φορές νοιώθει να τον κατακλύζει σε σημείο που να μην μπορεί ούτε να σκεφτεί. Προσπαθεί να το επιλύσει εκφράζοντας τα συναισθήματά του σε κοντινούς του ανθρώπους, όχι όμως στους συναδέλφους και την προϊσταμένη του. Η συνέντευξη κατέληξε με τη διαπίστωση «η έλλειψη αξιολόγησης μου δίνει την εντύπωση ότι στην εταιρεία δεν υπάρχει αξιοκρατία».

Δ. Υπάλληλος Λογιστηρίου, (γυναίκα 30 ετών - εργασιακή εμπειρία 8 ετών)

- Συναισθηματική νοημοσύνη

Αυτοεπίγνωση: παρουσιάζει τον εαυτό της χωρίς ενδοιασμούς και πιστεύει ότι έχει τη δυναμική και την αυτοπεποίθηση. Η στάση της στο τμήμα είναι ουδέτερη. Δήλωσε «προτιμώ να ακούω τις απόψεις των άλλων και να συμμετέχω μόνο αν πιστεύω ότι θα εισακουστώ». Αρκετές φορές αντιλαμβάνεται τη σχέση των όσων σκέφτεται και όσων πράττει ενώ διατηρεί πάντοτε την αυτοσυγκέντρωσή της στις περιπτώσεις συναισθηματικής έκρηξης. Προσπαθεί να κατανοεί τις δυνατότητες και τις αδυναμίες της ωστόσο θεωρεί ότι δεν έχει πλήρη έλεγχο.

Αυτοδιαχείριση: δήλωσε «δεν αναλαμβάνω πρωτοβουλίες σε σχέση με το παρελθόν μια και τελικά δεν μου αναγνωρίστηκαν». Ωστόσο ότι αναλάβει θα το διεκπεραιώσει ώστε να μην τη συζητούν αρνητικά. Είναι παρορμητική ωστόσο διαχειρίζεται τις παρορμήσεις της πολύ καλά και δεν επηρεάζουν την απόδοσή της ούτε και τις σχέσεις της με τους συναδέλφους. Αντιδρά στις αλλαγές μια και την αγχώνουν. Πιστεύει στη σημασία των κινήτρων στο χώρο εργασίας ωστόσο θεωρεί ότι δεν έχει λάβει κάποιο κίνητρο. Καταλήγει ότι τα συναισθήματά της επηρεάζουν την απόδοσή της. Χαρακτηριστικά δήλωσε «όταν είμαι σε καλή διάθεση, πετάω».

Κοινωνική επίγνωση: απάντησε «λόγω εμπειρίας μπορώ και καταλαβαίνω τη διάθεση των άλλων. Έχω μελετήσει αρκετά περί της γλώσσας του σώματος κι αυτό με βοηθάει». Ωστόσο δεν κατανοεί τις αιτίες αυτής της διάθεσης μια και δεν μπορεί να μπει στη θέση των άλλων αν και θα το ήθελε πολύ. Η ολοκλήρωση της καθημερινής εργασίας της και η ικανοποίηση που δέχεται από τους πελάτες είναι η σημαντικότερη πηγή ικανοποίησης και αυτή που της δίνει την απαραίτητη ενέργεια για να συνεχίζει.

Διαχείριση σχέσεων: θεωρεί τις σχέσεις της με τους συναδέλφους αρκετά καλές στα πλαίσια αποκλειστικά της εργασιακής συναναστροφής. Προσπαθεί πάντοτε να βρίσκει κώδικες συνεννόησης γι αυτό και διατηρεί ικανοποιητικές σχέσεις με όλους. Τονίζει ότι «θεωρώ ότι είμαι καλή ακροάτρια, δύσκολα όμως θα υιοθετήσει απόψεις άλλων». Πιστεύει ότι ένα καλό εργασιακό κλίμα κρατά συνεκτική την ομάδα και δίνει τις

προϋποθέσεις ώστε όλοι να είναι παραγωγικοί. Ωστόσο δήλωσε «προσπαθώ να μένω έξω από πηγαδάκια και κρατώ ουδέτερη στάση. Δε θέλω να δίνω το δικαίωμα για δημιουργία δυσάρεστων καταστάσεων».

- Εργασιακή ικανοποίηση – παρακίνηση

Απάντησε «η μεγαλύτερη ικανοποίηση προέρχεται από την ίδια την υφή της εργασίας ενώ απογοητεύομαι όταν οι κόποι μου γίνονται αντικείμενο εκμετάλλευσης από άλλους». Θεωρεί ότι η θέση εργασίας στο τμήμα της δεν την παρακινεί καθόλου. Σημείωσε «το γραφείο μου βρίσκεται στο χειρότερο σημείο, δίπλα στον ανήλιο φωταγωγό ωστόσο λόγω της χωροταξίας δε γίνεται να αλλάξω». Η απασχόληση στον κλάδο της ναυτιλίας είναι σημαντικό προνόμιο μια και προσφέρει σταθερότητα ενώ θεωρεί τις απολαβές της χαμηλές σε σχέση με τα όσα παράγει. Όταν εκτελεί άρτια την εργασία της λαμβάνει κάποιες φορές λεκτική αναγνώριση με ένα μπράβο αλλά τίποτα άλλο. Θεωρεί υπεύθυνες τις τωρινές συνθήκες της οικονομίας που δημιούργησαν τη νοοτροπία ότι η εργασία είναι πολυτέλεια. Δέχεται ότι παρακινείται από την ικανοποίηση των πελατών που εξυπηρετεί ενώ δήλωσε «τα συναισθήματα επηρεάζουν την εργασία μου είτε θετικά είτε αρνητικά ενώ προφανώς και με ενδιαφέρουν τα συναισθήματα των συναδέλφων μου». Σημείωσε ότι αντλεί κίνητρα από τη φύση της εργασίας καθώς και τις οικονομικές απολαβές. Πιστεύει ότι «η προϊσταμένη επιδιώκει τυπικές σχέσεις και κυρίως την ενδιαφέρει να ολοκληρώνονται σωστά και στα ορισμένα χρονικά πλαίσια οι εργασίες του τμήματος. Δε νομίζω ότι με παρακινεί ενώ εγώ κουράζομαι να βγάζω πολλή δουλειά η οποία τελικά δεν αναδεικνύεται. Με ενοχλεί η αργή της προσέλευση ωστόσο δε θέλω να το συζητώ στην ομάδα». Η αναγνώριση της εργασίας της θα ήταν ο σημαντικότερος παράγοντας κινητοποίησής της και πιστεύει ότι η προϊσταμένη της δεν ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την παρακίνησή της παρά μόνο για το αποτέλεσμα. Θεωρεί ότι υπάρχει σημαντικό χάσμα επαφής με την προϊσταμένη και μάλιστα το αποδίδει στο ότι ζει μόνη και δεν κατανοεί τις ιδιαιτερότητες. Σημείωσε «δεν γίνονται συναντήσεις του τμήματος, ενώ πολλά θέματα τρέχουν κυριολεκτικά την τελευταία στιγμή. Τέτοιες συναντήσεις θα βοηθούσαν στη βελτίωση των σχέσεων μια και μετά την απόλυση του συναδέλφου το κλίμα εξακολουθεί να είναι σχετικά βαρύ». Θεωρεί την έλλειψη αξιολόγησης ως μεγάλο μειονέκτημα για την εταιρεία που δημιουργεί έλλειμμα παρακίνησης και σχετική ανασφάλεια αν και για την ίδια το ότι έχει άριστες σχέσεις με πελάτες και η δουλειά της σπανίως εμφανίζει λάθη της δημιουργούν μια σχετική ασφάλεια για τη θέση της επηρεάζοντας την απόδοσή της

θετικά. Κλείνοντας τη συνέντευξη ανέφερε: «Γενικά δεν αγχώνομαι στην εκτέλεση της εργασίας μου και μόνο όταν τρέχουν οι προθεσμίες αγχώνομαι, ωστόσο οι συνεδρίες που στο παρελθόν έκανα με ψυχολόγο με βοηθούν να το μετατρέπω σε θετική ενέργεια».

Ε. Υπάλληλος Λογιστηρίου, (γυναίκα 33 ετών - εργασιακή εμπειρία 10 ετών)

- Συναισθηματική νοημοσύνη

Αυτοεπίγνωση: Δήλωσε: «αισθάνομαι σιγουριά και συμπεριφέρομαι άνετα και με αυτοπεποίθηση». Συμμετέχει ενεργά στα της ομάδας και κυρίως σε θέματα που χειρίζεται άριστα. Έχει πλήρη αντίληψη της σχέσης μεταξύ αυτών που σκέφτεται και αυτών που πράττει χωρίς παλινωδίες και αμφιταλαντεύσεις. Γνωρίζει πάντοτε τι αισθάνεται καθώς και την πηγή του συναισθήματος. Γνωρίζει επακριβώς τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της. Σχετικά δήλωσε: «τα σεμινάρια αυτογνωσίας που παρακολούθησα παλαιότερα με βοηθούν να κατανοώ τον εαυτό μου και να εντοπίζω αδυναμίες τόσο στο χώρο εργασίας όσο και γενικότερα στη ζωή μου».

Αυτοδιαχείριση: επιδιώκει να διατηρεί ένα επίπεδο αξιοπιστίας σε ότι της αναθέτουν. Έτσι ολοκληρώνει με επιτυχία κάθε δέσμευσή της ενώ ξεκαθαρίζει εξ αρχής τη μη δέσμευσή της σε ότι θεωρεί δύσκολο να ολοκληρωθεί. Δήλωσε χαρακτηριστικά «δεν μπορείς να λες πάντοτε σε όλα ναι αν θες να είσαι σε ισορροπία». Λατρεύει να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και στοχεύει στη βελτίωση των διαδικασιών συμμετέχοντας στο παρελθόν κατά τα πρώτα βήματα του λογιστηρίου καταλυτικά σε εφαρμογές και διαδικασίες ενώ και στην τωρινή περίοδο εισηγείται προτάσεις για βελτίωση διαδικασιών. Διατηρεί τον έλεγχο των παρορμήσεών της καθώς επιθυμεί να μη διαταράσσεται το κλίμα στην ομάδα. Αναφορικά με τις αλλαγές απάντησε «πιστεύω ότι αν και προκαλούν αντιδράσεις πάντοτε βελτιώνουν την κατάσταση γι αυτό και κρατώ σταθερά θετική στάση σε κάθε αλλαγή». Τα κίνητρα είναι το βασικό καύσιμο και η ενεργειακή πηγή για την παρακίνηση κάθε εργαζομένου. Κατέληξε ότι «τα συναισθήματα είναι υπεύθυνα για την απόδοσή μου. Σε περιόδους που κατακλύζομαι από θετική διάθεση μπορώ να δουλεύω για ώρες χωρίς μεμψιμοιρίες».

Κοινωνική επίγνωση: μπορεί να καταλαβαίνει τη διάθεση των άλλων τόσο από τη στάση του σώματος όσο και από άλλα μη λεκτικά σημάδια. Αυτό τη βοηθάει να χειρίζεται τους πελάτες ώστε να μην υπάρχουν τριβές. Παράλληλα κατανοεί με ευκολία και τις αιτίες που προκαλούν τις συμπεριφορές των άλλων κινούμενη κατάλληλα ώστε να τις αντιμετωπίζει. «Κατανοώ ότι όταν σηκώνω τα μανίκια και βγαίνω μπροστά αυτό κάνει κάποιους να ενοχλούνται». Μπορεί να μπει στη θέση των άλλων και αρέσκεται να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων και πως αυτά επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους μια και μέσα από τα σεμινάρια αυτοβελτίωσης που είχε παρακολουθήσει κατανόησε ότι μέσα από αυτή τη διαδικασία βελτιώνεται και η ίδια. Πιστεύει ότι η ικανοποίηση των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζεται αποτελεί για την ίδια λόγο εργασιακής ύπαρξης και όλοι θα έπρεπε να επικεντρώνονται σε αυτό.

Διαχείριση σχέσεων: οι σχέσεις της με τους συναδέλφους είναι καλές ωστόσο απέχουν από το είναι φιλικές. Σημείωσε «αυτό οφείλεται στους διοικούντες μια και ο Οικονομικός Διευθυντής είναι μάλλον απόμακρος και δεν στοχεύει στην ενδυνάμωση της ομάδας ενώ οι σχέσεις μαζί του είναι διεκπεραιωτικές». Ωστόσο συνεργάζεται πολύ καλά για την ολοκλήρωση των εργασιών μια και θεωρεί την ομαδική εργασία ύψιστης σημασίας για την αρμονική συμβίωση και την εξέλιξη της ομάδας. Θεωρεί τον εαυτό της καλή ακροάτρια και άνθρωπο με υπομονή που συνεισφέρει στην κοινή προσπάθεια. Απεχθάνεται κάθε κρίση και αρνητική ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας και λαμβάνει ενεργό ρόλο στην αποκλιμάκωση. Τόνισε «κάθε κρίση παράγει πλήθος αρνητικών συναισθημάτων στα μέλη της ομάδας και μοιραία υποαπόδοση με ότι αυτό μπορεί να σημαίνει για όλη την ομάδα».

- Εργασιακή ικανοποίηση – παρακίνηση

Το τμήμα της εργασίας που την ικανοποιεί περισσότερο είναι το ίδιο το αντικείμενο και απολαμβάνει την ψυχική εφορία που αισθάνεται καθημερινά με την ολοκλήρωση των εργασιών της και τις σχέσεις με τους πελάτες. Παράλληλα αισθάνεται ικανοποίηση κάθε φορά που κάποιοι συνάδελφοι, ακόμη κι από άλλα τμήματα, θα ζητήσουν την άποψή της. Την απογοητεύει το ότι δύσκολα μπορεί να αλλάξει πράγματα και θα εισακουστούν οι ιδέες της. Το μόνιμο παράπονο προς την προϊσταμένη είναι η έλλειψη ανεξαρτησίας όταν και για την μικρότερη δαπάνη υπάρχει γραφειοκρατία μέσω λήψης αρκετών εγκρίσεων. «Πρέπει να υπάρχει εμπιστοσύνη στις κινήσεις μας και να μην έχουμε τόσο γραφειοκρατία» δήλωσε. Θεωρεί ότι η σταθερότητα που της δίνει ο κλάδος στον οποίο

απασχολείται είναι η σημαντικότερη παροχή και η αμοιβή της χαρακτηρίζεται ως ικανοποιητική λαμβανομένων υπόψη και των οικονομικών συνθηκών.

Αναφορικά με την αναγνώριση που λαμβάνει από την εργασία της, συνήθως θα ακούσει ένα μπράβο και όχι κάτι περισσότερο αν και θα μπορούσαν να υπάρχουν και άλλοι τρόποι χωρίς να είναι οι τρέχουσες οικονομικές συνθήκες το άλλοθι γι αυτό. Τα κίνητρα που την παρακινούν προέρχονται μόνο από εκείνη μια και συνήθως η άρτια εργασία της γίνεται καρπός άλλων. Σημειώνει ότι «τα συναισθήματα επηρεάζουν την εργασία μου και των συναδέλφων μου μια και με ενδιαφέρει η διάθεσή τους ενώ, αν και δύσκολα θα το επιτρέψουν, είμαι διαθέσιμη να βοηθήσω». Το ίδιο πιστεύει ότι ισχύει και για τον Οικονομικό Διευθυντή αλλά και για την προϊσταμένη της ωστόσο και οι δύο δεν επιδιώκουν να το καλλιεργήσουν όσο θα έπρεπε ενώ το γεγονός ότι καρπώνονται προς τη Διοίκηση την εργασία της είναι κάτι που τη δυσαρεστεί. Απάντησε «και οι δύο ενδιαφέρονται για την ομάδα αλλά κινητοποιούνται αποκλειστικά ώστε να είναι αρεστοί στη διοίκηση». Την ενοχλεί επίσης η κάλυψη που της δίνει ο Διευθυντής στο να προσέρχεται καθυστερημένα στην εργασία, γεγονός ανεπίτρεπτο για τα δεδομένα της. Πιστεύει ότι θα έπρεπε να δείχνουν ουσιαστικό ενδιαφέρον και όχι απλή παροχή βοήθειας στην εκτέλεση των εργασιών. Γι αυτό καταλήγει ότι οι προϊστάμενοι δεν ενδιαφέρονται για τη μεταξύ τους σχέση. Δήλωσε σχετικά: «Σε διαφορετική περίπτωση θα είχαν υλοποιήσει σύστημα αξιολόγησης και ανταμοιβής μια και επί πέντε χρόνια δεν έχει δοθεί κάποια αύξηση. Επίσης θα υπήρχαν συστηματικές συναντήσεις στις οποίες θα μπορούσαν να συζητηθούν θέματα που απασχολούν την ομάδα». Στη σχετική ερώτηση απάντησε «έχω σκεφτεί να αλλάξω εργασιακό περιβάλλον εφόσον βρεθεί κάποια ευκαιρία που θα συνοδεύεται με αυξημένα καθήκοντα». Κλείνοντας τη συνέντευξη απάντησε «δε νοιώθω κάποιο άγχος στην εργασία μου μια και οι γνώσεις μου επιτρέπουν να διεκπεραιώνω άνετα την εργασία μου».

4.2 Σύνοψη ευρημάτων

Οι συνεντεύξεις έδειξαν ότι ο Οικονομικός Διευθυντής εμφανίζει αυτοπεποίθηση εξαιτίας της θέσης που κατέχει ωστόσο δεν αντιλαμβάνεται επαρκώς τα συναισθήματά του. Η ικανότητά του για αυτοδιαχείριση είναι μειωμένη με βάση το μειωμένο του αυτοέλεγχο και ενδιαφέρεται, όπως υποστηρίζουν και οι υφιστάμενοί του, στο να είναι αρεστός στους ιδιοκτήτες, σημαντικός παράγοντας κινητοποίησής του.

Είναι υπέρμαχος των αλλαγών στο ανθρώπινο δυναμικό όταν δεν ικανοποιούν τις απαιτήσεις του και πιστεύει ότι τέτοιες αλλαγές προλαμβάνουν κρίσεις δίνοντας το παράδειγμα της πρόσφατης απόλυσης υφισταμένου του. Ωστόσο παραδέχτηκε ότι αυτή η εξέλιξη άνοιξε πληγές στην ομάδα. Πιστεύει ότι η απόδοσή του δεν επηρεάζεται από τα συναισθήματά του μια και δεν θα το επέτρεπε στον εαυτό του λόγω θέσης. Αντίθετα οι τέσσερις συνεργάτες του πιστεύουν ότι η απόδοσή τους επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τα συναισθήματά τους, θετικά είτε αρνητικά. Παράλληλα δεν εμφανίζει δυνατή ενσυναίσθηση, σημείο που επιβεβαιώνουν και οι συνεργάτες του λέγοντας ότι είναι μακριά από τα συναισθήματα και τις ανάγκες τους.

Οι σχέσεις του στο χώρο εργασίας κυμαίνονται από πολύ φιλικές έως τυπικές, γεγονός που επιβεβαιώνεται και από τους υφισταμένους του στις συνεντεύξεις τους. Όταν προκύπτουν κρίσεις φαίνεται ότι τις αντιμετωπίζει μάλλον επιδερμικά και πάντοτε σκέφτεται ως λύση την ενδεχόμενη μετακίνηση προσώπων με αποτέλεσμα να περιορίζεται και η ικανότητα στη διαχείριση των σχέσεών του.

Τον ικανοποιεί η αποδοχή που λαμβάνει από τους ιδιοκτήτες ενώ τον απογοητεύουν τα πολλά και άσχετα με το αντικείμενό του θέματα που του ζητούν να επιλύσει καθώς και η ανυπαρξία συστήματος αξιολόγησης, κάτι το οποίο ισχύει και για τους τέσσερις υφισταμένους του.

Ενώ σημειώνει ότι λαμβάνει μόνο λεκτική επιβράβευση, την ίδια τακτική ακολουθεί και εκείνος προς τους υφισταμένους του μια και αυτό σημειώνουν όλοι στις απαντήσεις τους. Οι υπάλληλοι δήλωσαν, ότι λαμβάνουν λεκτική αναγνώριση, η δε υπάλληλος Ε υποστηρίζει ότι καρπώνονται τη δουλειά της, ενώ για την προϊσταμένη η αναγνώριση έρχεται από τους πελάτες.

Ο Οικονομικός Διευθυντής δηλώνει, ότι αναθέτει εργασίες σε όσους θεωρεί παραγωγικούς ενώ επιλύει προβλήματα κυρίως με τη βοήθεια της προϊσταμένης. Δε φαίνεται ωστόσο να ασχολείται με τις πραγματικές ανάγκες των υπαλλήλων και αυτό

επιβεβαιώνεται από τις απαντήσεις των υφισταμένων του μια και όλοι χαρακτήρισαν τις σχέσεις τους από τυπικές έως διεκπεραιωτικές. Θεωρεί, ότι ο κύριος παράγοντας παρακίνησης είναι η ίδια η εργασία και το εργασιακό περιβάλλον. Ωστόσο ομολογεί ότι δεν βρίσκει τρόπους για να ενισχύσει την παρακίνησή τους. Σε σχέση με τους παράγοντες, συμφωνούν μαζί του η προϊσταμένη και η υπάλληλος Ε παράλληλα με τις απολαβές. Τόσο ο οικονομικός διευθυντής όσο και η υπάλληλος Δ θεωρούν την αμοιβή τους υποτιμημένη, ο υπάλληλος Γ υπερτιμημένη και η υπάλληλος Ε μαζί με την προϊσταμένη δίκαιη.

Ενώ δηλώνει ότι αποτελεί παράγοντα προσωπικής ικανοποίησης η ικανοποίηση των άλλων διαψεύδεται από τους υφισταμένους του που τον θεωρούν απόμακρο ενώ το ίδιο υποστηρίζει και η προϊσταμένη μια και δεν ενεργεί στο να τονώσει τη συνοχή στην ομάδα. Αντίθετα περιορίζεται στην επίλυση αυστηρά και μόνο θεμάτων που αφορούν την καθημερινότητα στο χώρο εργασίας και αυτό δεν προάγει τη σύσφιξη των σχέσεων στην ομάδα.

Η προϊσταμένη και η υπάλληλος Ε εμφανίζουν ανεπτυγμένη αυτοεπίγνωση μια και έχουν ισχυρή αυτοπεποίθηση και αντίληψη των συναισθημάτων τους. Παράλληλα έχουν αυξημένη αυτοδιαχείριση όντας ευσυνείδητες και επιθυμούν να λαμβάνουν πρωτοβουλίες. Ο νέος στο λογιστήριο υπάλληλος Γ δηλώνει παρορμητικός ενώ η προϊσταμένη και η υπάλληλος Δ καταφέρνουν να ελέγχουν τις παρορμήσεις τους μια και αντιλαμβάνονται ότι αυτές επηρεάζουν τους συνεργάτες τους.

Η προϊσταμένη και η υπάλληλος Ε τηρούν θετική στάση στις αλλαγές, ο υπάλληλος Γ προσαρμόζεται, ενώ η υπάλληλος Δ αντιδρά σε κάθε αλλαγή. Τόσο η προϊσταμένη όσο και η υπάλληλος Ε έχουν ως βασικό κίνητρο την ίδια την εργασία και την αρτιότητά της, ενώ το κίνητρο για τον υπάλληλο Γ και την υπάλληλο Δ έχει σχέση με τις απολαβές, ενώ φαίνεται ότι όλοι επιθυμούν κάποια κίνητρα μελλοντικά.

Η προϊσταμένη θεωρεί ότι μπορεί να μπαίνει στη θέση των άλλων και επιθυμεί να βοηθά. Το ίδιο συμβαίνει και με τον υπάλληλο Γ και την υπάλληλο Ε που φαίνεται ότι έχουν πιο αυξημένη ενσυναίσθηση, ενώ δε συμβαίνει το ίδιο με την υπάλληλο Δ αλλά και τον Οικονομικό Διευθυντή.

Αναφορικά με την ικανοποίηση των άλλων συμπεραίνεται, ότι αποτελεί βασικό παράγοντα για όλους τους συμμετέχοντες. Κάποιες διαφοροποιήσεις ωστόσο παρουσιάζονται στην υπάλληλο Δ που δεσμεύεται μόνο όταν είναι εφικτή η ολοκλήρωση της εργασίας.

Διαφαίνεται να υπάρχει καλή ανάπτυξη στην διαχείριση των σχέσεων και στα τέσσερα μέλη της ομάδας του λογιστηρίου μια και όλοι χαρακτηρίζουν τις σχέσεις καλές και συναδελφικές, πιστεύοντας στη συνεργασία και ομαδική προσπάθεια. Αντίθετα, εκτός της προισταμένης, οι υπόλοιποι χαρακτηρίζουν τη σχέση τους με τον Οικονομικό Διευθυντή από τυπική έως διεκπεραιωτική χωρίς έμπνευση για τόνωση της επικοινωνίας. Επιδίωξη όλων είναι η ύπαρξη κλίματος ηρεμίας με σκοπό τον επηρεασμό της απόδοσης και της παραγωγικότητας. Ωστόσο οι υπάλληλοι Γ και Δ δεν επιθυμούν να συμμετέχουν στο σβήσιμο των εντάσεων και προτιμούν την ουδετερότητα ενώ οι υπάλληλοι Δ και Ε δηλώνουν καλές ακροάτριες.

Η ικανοποίηση της προισταμένης προέρχεται από την ίδια την εργασία, την ικανοποίηση διοίκησης και πελατών και τη στήριξη από τον προϊστάμενό της, ενώ την απογοητεύει η ανεπάρκεια κάποιων και η διαχείρισή τους καθώς και η έλλειψη αξιολόγησης κάτι στο οποίο συμφωνούν όλοι οι υπάλληλοι. Θεωρεί προνόμιο την ενασχόλησή στην κλάδο της ναυτιλίας συμφωνώντας μαζί της και όλοι οι υπάλληλοι. Δηλώνει, ότι ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα των υφισταμένων της όπως και η υπάλληλος Δ. Η υπάλληλος Ε αναφέρει ωστόσο ότι οι προϊστάμενοι μάλλον κοιτάζουν το δικό τους όφελος ενώ θα έπρεπε να κινητοποιούν την ομάδα δίνοντας έμφαση σε όσους δεν έχουν δυνατά κίνητρα, ώστε να καταφέρουν να τους βελτιώσουν και να οργανώνουν συναντήσεις με σκοπό την τόνωση του κλίματος. Σε αυτό συμφωνούν όλοι οι υπάλληλοι μια και πιστεύουν ότι το υπάρχον κλίμα οφείλεται κυρίως στον Οικονομικό Διευθυντή, στηρίζει την προισταμένη αμελώντας την υπόλοιπη ομάδα.

Ο υπάλληλος Γ δεν έχει ανεπτυγμένη αυτοεπίγνωση μια και παρουσιάζει χαμηλή αυτοπεποίθηση ενώ δεν αναγνωρίζει τα συναισθήματά του, όπως συμβαίνει και με την υπάλληλο Δ ενώ και οι δύο αποφεύγουν να λαμβάνουν πρωτοβουλίες. Ειδικά για την υπάλληλο Δ αυτό πιθανόν να συμβαίνει εξαιτίας της αρνητικής διάθεσης που της προκαλεί η θέση εργασίας.

4.3 Ανάλυση ευρημάτων

Ο Οικονομικός Διευθυντής πιστεύει ότι είναι κοντά στους υφισταμένους, ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα και τα προβλήματα που τους απασχολούν στη δουλειά και επιδιώκει να τα επιλύει. Οι υφιστάμενοί του ωστόσο αισθάνονται να μην έχουν σημεία επαφής ενώ αναζητούν κατανόηση, ενσυναίσθηση, αναγνώριση και κυρίως καθοδήγηση και επιβράβευση. Διαφαίνεται λοιπόν ότι η χαμηλή του αυτοεπίγνωση και

ενσυναίσθηση μέσω της ελαττωμένης ικανότητας να αντιληφθεί τα συναισθήματα των μελών της ομάδας επηρεάζει το στυλ ηγεσίας που πρεσβεύει. Τα ευρήματα αυτά σχετίζονται με αυτά των Johnson et al (2009) που διαπιστώνουν ότι η δυνατότητα αντίληψης των συναισθημάτων σχετίζεται καίρια με την ποιότητα ηγεσίας. Ο ηγέτης που εκφράζει θετικά συναισθήματα μεταδίδει αυτή τη διάθεση στους εργαζομένους οι οποίοι νιώθουν καλύτερα, μέσω αυτής της μετάδοσης, και αξιολογούν τους ηγέτες με θετικό πρόσημο. Εξάλλου και σύμφωνα με τους Salovey, Mayer & Caruso (2002) ο ηγέτης με αναπτυγμένη την αυτοεπίγνωση και την ενσυναίσθηση τονώνει τους μη κινητοποιημένους και απογοητευμένους υφισταμένους του βρίσκοντας τα κίνητρα που θα τους παρακινήσουν εμφατικά. Και στην περίπτωσή μας η κοινωνική επίγνωση και η διαχείριση σχέσεων είναι χαρακτηριστικά στα οποία μάλλον υστερεί και δεν αντιλαμβάνεται πως μπορεί να παρέμβει ώστε να συμβάλλει με θετικό τρόπο στην κινητοποίηση των υφισταμένων του.

Ο Οικονομικός Διευθυντής παράλληλα θεωρεί ότι η ίδια η ύπαρξη εργασίας πρέπει να αποτελεί κίνητρο για τους εργαζόμενους και ασχολείται κυρίως με όσους θεωρεί παραγωγικούς, ενώ θεωρεί τη μετακίνηση των μη παραγωγικών εντός της εταιρείας ως μέσο για την τόνωση της ομάδας. Ωστόσο και σύμφωνα με τα ευρήματα του Herkenhoff (2004) και αυτά των Michel & Hargis (2017) τέτοιες πρακτικές δε στοχεύουν στην κινητοποίηση των ατόμων αλλά λειτουργούν ως πειθαρχικό μέτρο που συχνά οδηγεί σε αποκλίνουσες συμπεριφορές. Σε αντίθεση με το παρελθόν όπου το συναίσθημα ήταν παράγοντας ανάσχεσης, η επιτυχία φαίνεται να εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το συναίσθημα. Το συναίσθημα ως διοικητικό εργαλείο οδηγεί την επιχείρηση στην πρόοδο μια και δημιουργεί συναισθήματα στα μέλη της ομάδας και η αποτελεσματική ηγεσία θα πρέπει να το έχει οδηγό ώστε να ενεργεί με αποδοτικό τρόπο (Hong et al , 2010)

Οι νέοι εργαζόμενοι που συνήθως παρουσιάζουν έλλειμμα αυτοεπίγνωσης και αυτοδιαχείρισης, παρακινούνται στα πρώτα τους βήματα από την εξέλιξη στην καριέρα τους σύμφωνα και με τα ευρήματα της έρευνας των Wong & Gardiner(2008). Οι εργαζόμενοι αυτοί έχουν ανάγκη από ηγέτη με ανεπτυγμένη τη συναισθηματική νοημοσύνη, ώστε να βελτιωθούν και να ανακτήσουν αυτοπεποίθηση και αυτοέλεγχο. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση του υπαλλήλου Γ, ο οποίος μόλις ξεκίνησε την επαγγελματική του σταδιοδρομία και αναζητεί καθοδήγηση. Μέσα από τη συνέντευξη

διαφάνηκε ότι οι ελάχιστες πρωτοβουλίες που αναλαμβάνει έρχονται ως αποτέλεσμα από το έλλειμμα εμπιστοσύνης που λαμβάνει. Το ίδιο συμβαίνει και με την υπάλληλο Δ η οποία αν και έχει εργασιακή εμπειρία, εμφανίζει χαμηλή αυτοεπίγνωση και αυτοδιαχείριση και κινητοποιείται από τις απολαβές της, επηρεάζεται αρνητικά από τη θέση εργασίας της και αναμένει να της δοθούν κίνητρα, ενώ και η υπάλληλος Ε προσπαθεί να θέτει προσωπικά κίνητρα. Για τις περιπτώσεις τους τα ευρήματα των Ferrer & Connell (2004) σημειώνουν ότι τα μέλη της ομάδας καθημερινά αποζητούν αναγνώριση και καθοδήγηση και η αποτελεσματική ηγεσία επιβάλλεται να τα βοηθήσει σε αυτή την κατεύθυνση. Η ανεπαρκής χρήση της συναισθηματικής νοημοσύνης διαταράσσει τις ισορροπίες και δηλητηριάζει τις εργασιακές σχέσεις ως απόρροια της μη αντίληψης από τον ηγέτη των συναισθημάτων των άλλων, γεγονός το οποίο τον οδηγεί στο να μην αντιλαμβάνεται τους άλλους και τη δημιουργία αρνητικής εικόνας. Αντίθετα, όταν ο ηγέτης έχει κατανοήσει τα συναισθήματά του, προωθεί και συντονίζει τις ενέργειες των μελών της ομάδας και παράγει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Η προισταμένη και η υπάλληλος Ε, σε σχέση με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, έχοντας πιο αναπτυγμένες και τις τέσσερις συνιστώσες της συναισθηματικής νοημοσύνης δείχνουν ικανοποιημένες και παρακινούνται από τη φύση της εργασίας τους, από την ικανοποίηση που εισπράττουν από τους πελάτες, από την αποδοχή των συναδέλφων και την εσωτερική τους ικανοποίηση. Τα δεδομένα αυτά συνάδουν με τα αντίστοιχα ευρήματα των Farh et al (2012) που συνδέουν τη συναισθηματική νοημοσύνη με την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων στο χώρο εργασίας, στην επίλυση διαφορών, στην εργασιακή ικανοποίηση, στην επαγγελματική συμπεριφορά, στη διάθεση για περαιτέρω εκπαίδευση, στη δέσμευση, σε ότι με δύο λέξεις αναφέρεται ως “εργασιακή απόδοση” και που ισοδυναμεί με το τρίτο επίπεδο της θεωρίας αναγκών του Maslow. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η αιτία για την επιτυχία πολλών ατόμων στον εργασιακό χώρο και κατ’ επέκταση των οργανισμών ανεξάρτητα από τη συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη. Φαίνεται λοιπόν ότι οι εν θέματι υπάλληλοι που έχουν αναπτύξει τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης είναι περισσότερο ικανοποιημένες και παρακινούνται περισσότερο από τους υπόλοιπους, γεγονός που συμφωνεί με σχετική έρευνα κατά Dasborough & Ashakansy (2003) που συμπεραίνει ότι η ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με την παρακίνηση και ικανοποίηση των εργαζομένων.

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, το σύνολο των υπαλλήλων βιώνουν συναισθήματα στην εργασία τους, ωστόσο η προισταμένη και η υπάλληλος Ε βιώνουν θετικά συναισθήματα που βοηθούν στην παρακίνησή τους, σε αντίθεση με τους υπόλοιπους (υπάλληλοι Γ και Δ) που είτε λόγω εργασιακής απειρίας, είτε λόγω συνθηκών (θέση εργασίας), βιώνουν μάλλον αρνητικά συναισθήματα. Τα ευρήματα αυτά συμφωνούν με τους Bacon & Corr (2017) που αναφέρουν τη θετική συσχέτιση της παρακίνησης με τα θετικά συναισθήματα και την αρνητική με τα αρνητικά. Τα ευρήματα της έρευνας σχετικά με τους παράγοντες παρακίνησης και απογοήτευσης επίσης συνδέονται με τη θεωρία των δύο παραγόντων κατά Herzberg σύμφωνα με την οποία τα άτομα παρακινούνται από ενδογενείς παράγοντες (αναγνώριση, ανάληψη πρωτοβουλίας) και από εξωγενείς παράγοντες (αμοιβές, θέση εργασίας, ποιότητα ηγετικής ομάδας). Όλοι οι συμμετέχοντες μέσω των απαντήσεών τους εξέφρασαν την ύπαρξη τόσο ενδογενών όσο και εξωγενών παραγόντων παρακίνησης.

Η προισταμένη και η υπάλληλος Ε δηλώνουν ότι διαχειρίζονται καλύτερα το εργασιακό άγχος σε αντίθεση με τους υπαλλήλους Γ και Δ, αλλά και τον Οικονομικό Διευθυντή που αντιμετωπίζουν συχνότερα κρίσεις άγχους. Στη σχετική τους έρευνα οι Cooper & Sawaf (1997) επιβεβαίωσαν ότι οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη εμφάνισαν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους, επειδή εκτιμούν και ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους αποτελεσματικότερα σε σχέση με τους εργαζόμενους με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Εμφάνισαν καλύτερα αποτελέσματα στην αναγνώριση των συναισθημάτων τους, την απογοήτευση και το άγχος και στη συνέχεια τη ρύθμιση αυτών των συναισθημάτων με σκοπό τη μείωση του στρες ενώ εμφανίζονται πιο ανθεκτικοί μια και κατανοούν τις αιτίες του στρες και αναπτύσσουν στρατηγικές και επιμονή για την αντιμετώπιση των αρνητικών συνεπειών του άγχους. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι ανεπαρκείς στη συνειδητοποίηση των συναισθημάτων τους και δυσκολεύονται να αντιμετωπίσουν τα συναισθήματά τους, όταν έρχονται αντιμέτωποι με δύσκολες καταστάσεις, επιδεινώνοντας έτσι το επίπεδο πίεσης και μειώνοντας το επίπεδο της ικανοποίησής τους από την ίδια την εργασία αναζητώντας ικανοποίηση σε εσωτερικούς αυτο-διαπιστούμενους παράγοντες.

Αναφορικά με τη σχέση διάθεσης και απόδοσης, όλοι οι συμμετέχοντες συσχέτισαν την απόδοσή τους με τα συναισθήματά τους δηλώνοντας ότι όταν η διάθεση είναι καλή

τότε και η απόδοση αυξάνεται. Το γεγονός ότι αυτό συμβαίνει ανεξαρτήτως του επιπέδου ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης σχετίζεται με τα ευρήματα της έρευνας του Goleman (2002) η οποία σχετίζει τη διάθεση άμεσα με την απόδοση και αναλύει τον μέγιστο ρόλο που παίζουν τα συναισθήματα στην παρουσία και την αποδοχή του ηγέτη. Στην περίπτωση μας ο Οικονομικός Διευθυντής θεωρώντας τα συναισθήματα ως ένδειξη αδυναμίας, κατατάσσεται στην κατηγορία των ηγετών με χαμηλά κίνητρα μια και όπως δήλωσε κύριο μέλημα είναι η ικανοποίηση των Διοικούντων.

Ο Οικονομικός Διευθυντής ενώ φαίνεται ότι κατανοεί το πόσο απαραίτητη είναι η παρακίνηση των συνεργατών του, εντούτοις το έλλειμμα συναισθηματικής νοημοσύνης δεν τον ευαισθητοποιεί ιδιαίτερα στην κατεύθυνση αυτή παρά θεωρεί ότι από μόνη της η εργασία πρέπει να είναι και πηγή παρακίνησης. Η προισταμένη από την πλευρά της, έχοντας αναπτυγμένη τη συναισθηματική νοημοσύνη, κατανοεί ότι δεν διαθέτει ουσιαστικό χρόνο στους υφισταμένους της και παραδέχεται ότι συνειδητά οι δικές της προτεραιότητες αυτή την περίοδο (μεταπτυχιακές σπουδές) επικρατούν αυτών της ομάδας στην πράξη, φέροντας ως χαρακτηριστικό παράδειγμα την αργοπορημένη της προσέλευση, εντούτοις δε φαίνεται διατεθειμένη να το διορθώσει τουλάχιστον στο διάστημα που εξελίσσεται η έρευνα. Οι υπάλληλοι από τη μεριά τους το επιβεβαίωσαν στις απαντήσεις τους, ενώ έδωσαν ξεκάθαρο μήνυμα για την απουσία αναγνώρισης και παρακίνησης, στεκούμενοι ιδιαίτερα στην έλλειψη συστήματος αξιολόγησης. Οι απαντήσεις τους συνάδουν με τα ευρήματα συναφών ερευνών. Κατά τους Gladwell & Dorwart (2010), σε ένα περιβάλλον που αποτελείται από εργαζόμενους διαφόρων γενεών, μια ενιαία προσέγγιση στην παρακίνηση των εργαζομένων σπανίως παράγει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι εργαζόμενοι βλέπουν τα πράγματα με βάση τη νοοτροπία της γενιάς στην οποία ανήκουν και την ατομική προοπτική. Επίσης κατά τους Emmerling & Boyatzis (2012), η συναισθηματική νοημοσύνη δίνει σε κάθε εργατικό μείγμα γενεών την ικανότητα να έχουν ενσυναίσθηση των προοπτικών των συναδέλφων. Έτσι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί κρίσιμο παράγοντα στον καθορισμό της εργασιακής αποτελεσματικότητας του στελέχους που ηγείται. Διευθυντές με ένα συγκεκριμένο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης διαθέτουν χρόνο για τα άτομα ευθύνης τους έχοντας ανεπτυγμένη επίγνωση των αναγκών της ομάδας. Επιπλέον παρέχουν στους υπαλλήλους τους συχνή και αποτελεσματική ανατροφοδότηση η οποία βελτιώνει τις επιδόσεις της ομάδας. Η συναισθηματική

νοημοσύνη είναι πολύτιμη στην ενίσχυση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, την ικανοποίηση από την εργασία και την ηγεσία και κατ'επέκταση τη δέσμευση στον οργανισμό μια και βοηθά τις συνυπάρχουσες γενεές στο χώρο εργασίας να κατανοήσουν και να αλληλοεκτιμηθούν παρά τις σημαντικές διαφορές στις προοπτικές και στους στόχους μια και οι εργαζόμενοι νιώθουν δυνατοί και αφοσιωμένοι, παράγοντας εξαιρετικά αποτελέσματα.

4.4 Απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα

1. Ποιος ο ρόλος των συναισθηματικής νοημοσύνης στην παρακίνηση και ικανοποίηση των εργαζομένων και πως απαλλάσσει ο έλεγχος των συναισθημάτων την ομάδα από δυσάρεστες καταστάσεις

Οι εργαζόμενοι που έχουν αναπτύξει σε μεγάλο βαθμό τις βασικές παραμέτρους της συναισθηματικής νοημοσύνης (αυτοεπίγνωση, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση και διαχείριση σχέσεων) νοιώθουν ότι παρακινούνται περισσότερο από την εργασία τους, σε σύγκριση με όσους εμφανίζουν λιγότερο ανεπτυγμένες αυτές τις παραμέτρους. Οι εργαζόμενοι που χαρακτηρίζονται από αυξημένη ενσυναίσθηση παρακινούνται από εσωτερικά κίνητρα και η ικανοποίησή τους προέρχεται από την ίδια τη φύση της εργασίας, την προσωπική τους εξέλιξη μέσα από την αρτιότητα της εργασίας τους καθώς και την ικανοποίηση των πελατών. Νοιώθουν ότι κατανοώντας και ελέγχοντας τα συναισθήματά τους παρακινούνται περισσότερο από την εργασία τους σε σχέση με αυτούς που υστερούν στο να τα διαχειρίζονται μια και η ικανότητα ρύθμισης των συναισθημάτων αποτελεί σημαντικό παράγοντα της συναισθηματικής επίδρασης στην παρακίνηση των εργαζομένων. Παράλληλα έχει θετική επίδραση στην ομαλή λειτουργία της ομάδας μια και ενισχύει την ευθύνη, τον έλεγχο του καλού κλίματος, την αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους και την επίλυση των προβλημάτων (Jordan, Ashkanasy & Hartel, 2002). Τα ευρήματα της παρούσας εργασίας σχετίζονται με τη αναλυθείσα βιβλιογραφία καθώς και με πληθώρα ερευνών που καταγράφηκαν στην παρούσα έρευνα (Mayer, Salovey, 2002; Goleman, 2000; Goleman & Boyatzis, 2002; Petrides & Furnham, 2000, Badubi, 2017).

2. Με ποιους τρόπους ο Προϊστάμενος θα παρακινήσει τους εργαζόμενους ώστε να εξυπηρετηθεί ο επιχειρησιακός στόχος

Ο Οικονομικός Διευθυντής στην ερευνοούμενη ομάδα δεν αναγνωρίζει στην πράξη τη σημασία των κινήτρων στο χώρο εργασίας μια και εμφανίζεται αδύναμος να βρει η να πιέσει προς την κατεύθυνση εφαρμογής κάποιων κινήτρων για καθέναν ξεχωριστά από τους υφισταμένους του. Επικεντρωμένος μόνο στο να επιλύει μόνο θέματα που αφορούν την εργασία, αδυνατεί να ακούσει τις ανάγκες τους και να έλθει πιο κοντά τους ώστε να εξακριβώσει την απογοήτευση ή το αντικίνητρο. Κοιτώντας μάλλον το προσωπικό του συμφέρον δίνει βαρύτητα στο να στηρίζει την προϊσταμένη του λογιστηρίου καθώς και στο να είναι αρεστός προς τους διοικούντες παρά να ενδυναμώνει τις σχέσεις με τους υφισταμένους του και να δώσει όραμα στην ομάδα. Οι προτεινόμενοι τρόποι δράσης του προς την εξυπηρέτηση του επιχειρησιακού στόχου είναι οι ακόλουθοι:

- Θα πρέπει να παράξει ενθουσιασμό, αυτοπεποίθηση και εμπιστοσύνη στην υλοποίηση των στόχων (George, 2000). Αντίθετα, τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι υπάρχει έλλειμμα.
- Θα πρέπει να μετατρέψει τους εταιρικούς στόχους σε όραμα κατανοητό και να εμπνεύσει με αυτό τα μέλη της ομάδας (Kruse, 2013, Zeitchik, 2012) και όχι να παραμένει απόμακρος προς την ομάδα, σύμφωνα με τα ευρήματα.
- Θα πρέπει, αλληλεπιδρώντας με τους συνεργάτες του, να επηρεάζει τη σκέψη, τα συναισθήματα, τη στάση και τις συμπεριφορές της ομάδας με τρόπο τέτοιο ώστε πρόθυμα, με τη θέλησή τους και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους για να υλοποιούν τους στόχους της ομάδας (Μπουραντάς, 2005, Humphrey, 2002) και όχι να περιορίζεται σε τυπική διεκπεραίωση όπως έδειξε η έρευνα.
- Θα πρέπει να δημιουργεί σχέση εξάρτησης με το να βρίσκεται κοντά στα μέλη της ομάδας, να είναι καλός ακροατής των αναγκών και να στοχεύει στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης για κάθε απόφαση που λαμβάνεται σχετικά με την πορεία της επιχείρησης (Goleman, 2000).

Σύμφωνα με ότι πρεσβεύει ο Ryback (1998) θα πρέπει να ενεργεί ως ακολούθως:

- Θα πρέπει να είναι εποικοδομητικός, διορθώνοντας τα κακώς κείμενα με θετικές υποδείξεις και ωθώντας την ομάδα να δώσει το κάτι παραπάνω για τη βελτίωση

του αποτελέσματος και όχι να αναθέτει σε τρίτους αυτή την εργασία όπως έδειξαν τα ευρήματα της έρευνας.

- Να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων και να συζητά ανταλλάσσοντας εμπειρίες ώστε να κατανοήσουν οι άλλοι τον εαυτό τους. Αυτό προϋποθέτει ότι θα καλλιεργήσει τη χαμηλή ενσυναίσθηση που τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι τον διακρίνει.
- Να είναι ειλικρινής και αυθεντικός χωρίς διπρόσωπες τάσεις και να αναλαμβάνει την ευθύνη των πράξεών του, θεωρώντας το λάθος των υφισταμένων του ως δικό του.
- Να είναι επικοινωνιακός και να μοιράζεται τα συναισθήματα και τις σκέψεις του με τα μέλη της ομάδας κερδίζοντας την εμπιστοσύνη και την αφοσίωσή τους. Τα ευρήματα έδειξαν ότι, αντίθετα, εξαντλεί την αυστηρότητα σε όσους θεωρεί αντιπαραγωγικούς και δεν δείχνει με αυτό τον τρόπο έμπρακτα ενδιαφέρον για την ανάπτυξη της ομάδας
- Να είναι υποστηρικτικός προς τα μέλη της ομάδας ώστε να αισθάνονται πολύτιμα συστατικά της επιτυχίας των εταιρικών στόχων και να επενδύει στους συνεργάτες με συνεχή παρότρυνση και ενθάρρυνση ώστε να εξελιχθούν, θέτοντας υψηλούς στόχους και αξιοποιώντας τις δεξιότητές τους. Τα ευρήματα έδειξαν ότι ακόμη και η καθιέρωση ενός συστήματος αξιολόγησης είναι μια προσέγγιση που δεν την επιδιώκει και μοιραία προσθέτει έναν ακόμη παράγοντα απογοήτευσης στην ομάδα που διευθύνει.

4.5 Σύνοψη

Μέσω της παρούσας εμπειρικής έρευνας έγινε προσπάθεια να μελετηθεί ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην παρακίνηση ομάδας εργαζομένων στο χώρο της ναυτιλίας. Τα αποτελέσματα της έρευνας έρχονται σε συμφωνία με την πλειονότητα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Αναδείχθηκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει καίριο ρόλο στην παρακίνηση των εργαζομένων καθώς και ο κρίσιμος ρόλος του ατόμου που ηγείται στο να παρακινεί τα μέλη της ομάδας ώστε αυτά να αισθάνονται εργασιακή ικανοποίηση και να παράγουν τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά αποτελέσματα. Διαφάνηκε η αναγκαιότητα του καθοδηγητικού και υποστηρικτικού ρόλου του ηγέτη καθώς η απουσία του σχετίζεται με την έλλειψη οράματος και

διαπροσωπικών σχέσεων. Νοούμενου ότι η εξεταζόμενη εταιρεία δε φαίνεται να έχει δομές που να υποστηρίζουν προγράμματα εκπαίδευσης, η κατάρτιση ενός προγράμματος εκπαίδευσης τόσο του Οικονομικού Διευθυντή όσο και των λοιπών υφισταμένων στην ανάπτυξη δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης θα είχε σημαντικό ενδιαφέρον μια και θα ενδυνάμωνε το συναδελφικό και ομαδικό κλίμα.

Ενδιαφέρον επίσης θα είχε μελλοντική διεύρυνση της έρευνας στο σύνολο των εργαζομένων της εξεταζόμενης επιχείρησης ώστε να διερευνηθεί αν τα ευρήματα στη Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών επεκτείνονται και στα υπόλοιπα τμήματά της έτσι ώστε να διακριβωθούν ομοιότητες ή διαφορές από το μικρό εξεταζόμενο δείγμα και να αποδειχθεί και η συνολική συμβολή των διοικούντων σε αυτή την κατάσταση όπως και αν το δείγμα που εξετάστηκε απετέλεσε την εξαίρεση ή τον κανόνα στο συνολικό εργατικό δυναμικό της εν θέματι επιχείρησης.

Βιβλιογραφία

A. Ελληνική βιβλιογραφία

- Goleman, D. (1998), *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας*, μτφρ. Φωτεινή Μεγαλούδη, Αθήνα: Πεδίο (Ελληνική Έκδοση το 2011)
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *Ο Νέος Ηγέτης*. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Εκδόσεις Κριτική
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Μπένου
- Πλατσίδου, Μ. (2006). *Ο λειτουργικός ρόλος της αντιλαμβανόμενης συναισθηματικής νοημοσύνης στο σύστημα του εαυτού*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Κυριακίδη.

B. Ξένη βιβλιογραφία

- Arolio, B., Gardner, W. (2005). *Authentic Leadership Development: Getting to the root of positive forms of leadership*. *The Leadership Quarterly* pp. 315-338
- Bar-On, R., & Parker, J. D. A. (2000). *The Bar-On Emotional Quotient Inventory: Youth Version (EQ-i: YV) Technical Manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- Brackett, A. M., Mayer, J., Warner, R. (2004). *Emotional intelligence and its relation to everyday behavior*. *Personality and Individual Differences* 36, pp.1387-1402
- Blanchard, K. (2010). *Leading at a Higher Level*, pp. 10-16
- Bacon, A., Corr, P. (2017). *Motivating Emotional Intelligence: A Reinforcement Sensitivity Theory (RST) Perspective*. *Motivation and Emotion*, 41, pp. 254-264
- Badubi, R. (2017). *Theories of Motivation and their application in Organizations: A Risk analysis*. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 3, pp. 44-51
- Clarke, N., (2010). *Emotional Intelligence and Learning in Teams*. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 22 Iss: 3, pp.125 - 145
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: emotional intelligence in leadership and organizations*. New York: Grosset Putnum.

- Davies, M., Stankov, L., & Roberts, R. D. (1998). *Emotional intelligence: In search of an elusive construct*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(4), pp. 989-1015
- DePree, M. (1989). *Leadership is an art*. *Human Resource Development Quarterly*, pp. 16-29
- Dulewicz, V., Higgs, M. (2002). *Emotional Intelligence, Motivation and Personality: a study of Leaders and Teams in a Round-the-World Yacht Race*. Henley Working Paper Series 0203, Henley Management College, University of Southampton.
- Daus, C.S., & Ashkanasy, N. M. (2005). *The case for the ability-based model of emotional intelligence in organizational behavior*. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, pp. 453-466
- Dasborough, M., Ashkanasy, N. (2003). *Emotional Awareness and Emotional Intelligence in Leadership Teaching*. *The Journal of Education for Business*, 79 (1), pp. 18-22
- Dick, P. (2004). Discourse analysis in C. Cassell and G. Symon (eds). *Essential Guide to Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research*, pp. 203-213
- Ehringer, A.G. (1995), *Make Up Your Mind*, Santa Monica, CA: Merritt Publishing
- Emmerling, R., Boyatzis, R. (2012). *Emotional and Social intelligence competencies: Cross cultural implications*. *Cross Cultural Management An International Journal*, 19, pp. 4-18
- Farh, C. I. C. C., Seo, M. G., & Tesluk, P. E. (2012). *Emotional intelligence, teamwork effectiveness, and job performance: The moderating role of job context*. *Journal of Applied Psychology*, 97 pp. 890–900
- Farnia, F., Nafukho, F., Petrides, K. (2016). *Predicting career decision-making difficulties: the role of trait emotional intelligence, positive and negative emotions*. *Frontiers in Psychology*, Vol 9, pp. 1107
- Ferres, N., Connell, J., & Travaglione, A. (2004). *Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes*. *Journal of Managerial Psychology*, 19 pp.608 – 622.
- Gaddis, B., Connelly, S., & Mumford, M. D. (2004). *Failure feedback as an affective event: Influence of leader affect on subordinate attitudes and performance*. *Leadership Quarterly*, 15, pp. 663-686

- Gardner, H. (1983). *Frames of mind*. New York: Basic Books
- George, J. (2000). *Emotions and leadership: The role of emotional intelligence*. *Human Relations*, 53, pp. 1027-1055
- Gibbs, N. (1995) *The EQ Factor*. *Time*, pp 60-68
- Gill, R. (2003). *Change management – or change leadership?* *Journal of Change Management*, Vol. 3, pp. 307-318
- Gladwell, N., Dorwart, C., Stone, C., Hammond, A. (2010). *Importance of and Satisfaction with Organizational Benefits for a Multigenerational Workforce*. *The Journal of Park and Recreation Administration*
- Glass, A. (2007). *Understanding generational differences for competitive success*. *Industrial and Commercial Training* , 39, pp. 98-103
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam
- Goleman, D. (1998). *What Makes a Leader?* *Harvard Business Review*, November - December
- Goleman, D., (2000) *Leadership that get s results*, *Harvard Business Review*, pp. 78-90
- Gray, J.A. (1982). *The Neuropsychology of Anxiety: An Enquiry into the functions of the Septo-hippocampal System*. Oxford University Press
- Gray, J.A. (1987). *The Psychology of fear and stress*. Cambridge England, (2nd edition), Cambridge University Press, pp.52-75
- Guilford, J.P. (1956) *The Structure of Intellect*. *Psychological Bulletin*, pp. 267-293
- Herkenhoff, L. (2004). *Culturally tuned emotional intelligence: an effective change management tool?* *Strategic Change*, 13 pp.73-81
- Hong, Y., Catano, V., Liao, H. *Leader emergence: the role of emotional intelligence and motivation to lead*. *Leadership & Organization Development Journal*, 32, pp.320-343
- Humphrey, R. (2002): *The many faces of emotional leadership*. *The Leadership Quarterly*, 13, pp. 493-504
- Johnson, R. E., Chang, C. -H., Jackson, E., Saboe, K. (2009). *Effects of leadership on follower identity: A meta-analysis*. Paper presented at the 24th Annual Society for Industrial and Organizational Psychology Conference, New Orleans, Louisiana

- Jordan, P., Ashkanasy, N., Hartel, C. (2002). *The Case for Emotional Intelligence in Organizational Research*. *The Academy of Management Review*, 28, pp. 195-197
- Jordan, P.J, Ashkanasy, N. M., & Ashton-James, C.E. (2006). *Evaluating the Claims: Emotional Intelligence in the Workplace*. In K.R. Murphy (Ed.), *A critique of emotional intelligence: What are the problems and how can they be fixed?* pp. 189-210
- Kotter, J.P. (1990b). *What leaders really do*. *Harvard Business Review on leadership*, May-June, pp. 103-111
- Krishnakumar, S., Hopkins, K., Robinson, M. (2016). *When feeling poorly at work does not mean acting poorly at work: The moderating role of work – related emotional intelligence*. *Motivation and Emotion* 41 (1), pp. 122-134
- Laird, D. A. (1925). *Relative performance of college students as conditioned by time of day and day of week*. *Journal of Experimental Psychology*, pp. 50 – 63
- LeDoux, J. E. (1996). *The emotional brain: The mysterious underpinnings of emotional life*. American Psychological Association, New York, NY, US
- Lopes, P. N., Cote, S., Grewal, D., Salovey, P., Kadis, J., & Gall, M. (2006). *Evidence that emotional intelligence is related to job performance, interpersonal facilitation, affect and attitudes at work, and leadership potential*. *Psicothema*, 18, pp.132–138
- Magnano, P., Craparo, G., Paolillo, A. (2016). *Resilience and Emotional Intelligence: which role in achievement motivation*. *International Journal of Psychological Research*, 9, pp. 9-20
- Mandell, B. & Pherwani, S. (2003). *Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison*. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), pp. 387-404
- Manzoor, Q.A. (2011). *Impact of Employees motivation on Organizational Effectiveness*. *International Journal of Learning and Development*, Vol.3, pp. 36-44
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?* In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*, New York: Basic Books, pp. 3–34
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). *Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence*. *Intelligence*, 27, pp. 267– 298.

- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). *Emotional intelligence: Theory, findings, and implications*. *Psychological Inquiry*, pp. 197– 215
- Michel, J., Hargis, M. (2017). *What motivates deviant behavior in the workplace? An examination of the mechanisms by which procedural injustice affects deviance*. *Motivation & Emotion*, 41, pp. 51-68
- Moss, F.A., T. Hunt, K.T. Omwake and M.M. Ronning, 1927. *Social intelligence test*. Washington, DC: Center for Psychological science
- Maxwell, J.C. (1998). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You*. Thomas Nelson Publishers, TN
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2000b). *On the dimensional structure of emotional intelligence*. *Personality and Individual Differences*, 29, pp. 313–320
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). *Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies*. *European Journal of Personality*, 15, pp. 425– 448
- Petrides, K. V., Pita, R., Kokkinaki, F. (2007). *The location of trait emotional intelligence in personality factor space*. *British Journal of Psychology*, 98, pp. 273–289
- Ryback, D. (1998). *Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership Is More than IQ*. Butterworth-Heinemann, Woburn
- Salovey, P., & Mayer, J.D. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*, pp. 185-211
- Salovey, P., Mayer, J.D., & Caruso, D. (2002). *The positive psychology of emotional intelligence*. *Handbook of positive psychology*, pp. 159-171
- Smith, G. P. (1994). *Motivation*. In W. Tracey (ed.), *Human resources management and development handbook*, 2nd ed., pp. 248-261
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). *An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior (CWB) and organizational citizenship behavior (OCB)*. *Human Resources Management Review*, 12, pp. 269-292
- Thorndike, E. L., Bregman, E. O., Cobb, M. V., & Woodyard, E. (1927). *The measurement of intelligence*. New York: Teacher's College, Columbia University

- Tumer, T., (2006) *Impact of Emotional Intelligence on Employee's Performance*
- Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2004). *The role of emotional intelligence and personality variables on attitude toward organizational Change*. Journal of Managerial Psychology, 19 pp. 88-110
- Wilson, T.D., Centerbar, D.B., Kermer, D.A, Gilbert, DT (2005). *The pleasures of uncertainty: Prolonging positive moods in ways people do not anticipate*. Journal of Personality and Social Psychology. 88 pp. 5–21
- Zeitchik, S. (2012). *10 Ways to Define Leadership*. Business News Daily.

Γ. Ηλεκτρονικές πηγές

- https://en.wikipedia.org/wiki/Edward_Thorndike
- <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/>
- <https://www.businessnewsdaily.com/3647-leadership-definition.html>
- https://www.eiseverywhere.com/file_uploads/a9b56b85f2c02e0c082c56ac857212b2_Pre-ReadingandtheQuiz.pdf
- http://fsnnetwork.org/sites/default/files/qualitative_data_analysis.pdf
- <https://eclass.teicrete.gr/modules/document/file.php/DLH105/Research%20Methods%20for%20Business%20Students%2C%205th%20Edition.pdf>
- https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_45.htm

Παραρτήματα

A . Ερωτηματολόγιο

Ερωτηματολόγιο συνέντευξης

• Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο: Άνδρας _____ Γυναίκα _____
2. Ηλικία: έως 30___ 30-40___ 40-50___ άνω των 50___
3. Εκπαίδευση: Λύκειο___ Πανεπιστήμιο___ Μεταπτυχιακό___
4. Έτη εργασίας: _____

A. Συναισθηματική νοημοσύνη

Αυτοεπίγνωση

1. Έχετε πλήρη συναίσθηση των δεξιοτήτων αλλά και των αδύνατων σημείων σας; Πως έχετε φτάσει σε αυτό το συμπέρασμα;
2. Όταν σας κατακλύζουν έντονα συναισθήματα κατανοείτε τι αισθάνεστε και γιατί;
3. Έχετε αντίληψη πως σχετίζονται αυτά που σκέφτεστε με αυτά που λέτε; Γιατί;
4. Παρουσιάζετε τον εαυτό σας με αυτοπεποίθηση και χωρίς ενδοιασμό; Με ποιο τρόπο; Κάτω από ποιες περιστάσεις με ευκολία / δυσκολία;
5. Πως χαρακτηρίζετε τη θέση σας σε μια ομάδα εργασίας; Γιατί;

Αυτοδιαχείριση

1. Αναλαμβάνετε πρωτοβουλίες; Υλοποιείτε αυτά για τα οποία αναλάβατε πρωτοβουλία και δεσμευτήκατε; Γιατί; Παραθέστε ένα παράδειγμα
2. Σε καταστάσεις σημαντικών αλλαγών στο χώρο εργασίας ποια είναι η συμπεριφορά και οι εν γένει αντιδράσεις σας;
3. Διατηρείτε τον έλεγχο των παρορμησεών σας σε δύσκολες καταστάσεις; Πιστεύετε ότι τυχόν παρορμήσεις σας επηρεάζουν τη σχέση σας με τους συναδέλφους σας;
4. Τι ρόλο παίζει στην εργασία σας η παροχή κινήτρων; Γιατί;
5. Επηρεάζεται η απόδοσή σας από τα συναισθήματά σας; Με ποιόν τρόπο; Δώστε ένα παράδειγμα

Κοινωνική επίγνωση

1. Είστε σε θέση να αντιλαμβάνεστε τη διάθεση των άλλων; Δώστε ένα παράδειγμα
2. Κατανοείτε τα αίτια για τη συμπεριφορά των συναδέλφων σας; Με ποιο τρόπο; Γιατί;

3. Είστε σε θέση να μπειτε στη θέση του άλλου για να καταλάβετε τα συναισθήματά του και τη συμπεριφορά του; Γιατί;
4. Ποια η σημασία για εσάς της ικανοποίησης των συνεργατών σας και γενικότερα των άλλων; Γιατί;

Διαχείριση σχέσεων

1. Συντηρείτε καλές σχέσεις συνεργασίας στον χώρο εργασίας; Ποια η συμβολή σας σε αυτό; Με ποιους τρόπους;
2. Είστε καλός ακροατής των σκέψεων και των ιδεών των συναδέλφων σας; Δώστε παράδειγμα
3. Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις σας με τους συναδέλφους σας; Δικαιολογείστε τους χαρακτηρισμούς
4. Ποιος ο ρόλος σας στην επίλυση κρίσεων στον χώρο εργασίας; Γιατί; Τι αναμένετε από αυτό;

B. Εργασιακή ικανοποίηση - παρακίνηση

1. Ποιο τμήμα της εργασίας σας ικανοποιεί περισσότερο και γιατί; Ποιο σας απογοητεύει περισσότερο και γιατί; Πως το χειρίζεστε;
2. Αισθάνεστε ικανοποιημένος από τα παροχές που σας προσφέρει η εργασία σας; Ποια είναι τα πιο σημαντικά; Τι θα θέλατε;
3. Τι θα θέλατε να διαφοροποιήσετε ώστε να βελτιώσετε την εργασιακή σας ικανοποίηση και γιατί;
4. Από πού αντλείτε κίνητρα για να αισθάνεστε ικανοποιημένος από την εργασία σας;
5. Πως αντιλαμβάνεστε την αμοιβή σας σε σχέση με την εργασία που προσφέρετε και γιατί;
6. Όταν εκτελείτε άρτια την εργασία σας απολαμβάνετε την δέουσα αναγνώριση; Με ποιο τρόπο;
7. Πιστεύετε ότι τα συναισθήματά σας επηρεάζουν την εργασία σας; Πως; Πως επηρεάζουν τη σχέση σας με τους συναδέλφους σας; Σας ενδιαφέρουν τα συναισθήματα των συναδέλφων σας;
8. Τι είναι αυτό που σας ικανοποιεί στον προϊστάμενό σας και τι αυτό που δε σας ικανοποιεί;
9. Ποιοί παράγοντες θεωρείτε ότι επηρεάζουν την εργασιακή σας παρακίνηση καθώς και των συναδέλφων σας;
10. Πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος ενδιαφέρεται για την εργασιακή σας ικανοποίηση; Πως και γιατί;
11. Ποιες από τις ενέργειες που κάνει ο προϊστάμενος έχουν ως αποτέλεσμα να αισθάνεστε ικανοποιημένος από την εργασία σας;

12. Πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος ενδιαφέρεται για την εργασιακή σχέση που έχετε μεταξύ σας αναπτύξει; Πως αποδεικνύεται αυτό; Με ποιους τρόπους θα μπορούσε να τη βελτιώσει περαιτέρω;
13. Ενδιαφέρεται ο προϊστάμενος για τις εργασιακές σχέσεις που διατηρείτε με τους συναδέλφους σας; Τι θα μπορούσε να κάνει για να τις βελτιώσει περισσότερο; Γιατί;
14. Το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει την απόδοση και τη συμπεριφορά σας; Γιατί;
15. Έχετε σκεφτεί ποτέ να αλλάξετε εργασιακό χώρο επειδή δε σας αρέσει ο εργασιακός χώρος στον οποίο βρίσκεστε; Γιατί; Με ποιους παράγοντες θα αλλάζατε άποψη;
16. Αξιολογείτε συστηματικά; Με ποιους τρόπους; Γίνεται με αξιοκρατικά κριτήρια;
17. Αισθάνεστε ασφάλεια για τη θέση εργασίας σας; Πως αυτή επηρεάζει την απόδοσή σας;
18. Νιώθετε άγχος στην εκτέλεση της εργασίας σας; Πως αυτό επηρεάζει την απόδοσή σας; Πως το διαχειρίζεστε;

Β. Δημογραφικός πίνακας

Πίνακας 1: Δημογραφική απεικόνιση δείγματος

Ηλικία	Φύλο	Επίπεδο εκπαίδευσης	Έτη εργασίας	Θέση στην επιχείρηση
52	Άνδρας	ΠΕ	26	Οικονομικός Διευθυντής
40	Γυναίκα	ΠΕ	18	Λογιστήριο – προϊσταμένη
25	Άνδρας Υπάλληλος Γ	ΠΕ	1	Λογιστήριο
33	Γυναίκα Υπάλληλος Δ	ΠΕ	10	Λογιστήριο
30	Γυναίκα Υπάλληλος Ε	ΠΕ	8	Λογιστήριο

Γ . Σύνοψη απαντήσεων

Πίνακας 1: απαντήσεις Οικονομικού Διευθυντή

Θέματα	Οικονομικός Διευθυντής
Αυτοεπίγνωση	Αυτοπεποίθηση λόγω θέσης, δεν αντιλαμβάνεται επαρκώς τα συναισθήματά του, γνωρίζει δυνατά και αδύνατα σημεία, καλός ακροατής, αυθόρμητος
Αυτοδιαχείριση	Πιστικός, χαμηλός αυτοέλεγχος, έλλειψη συνέπειας και ψυχραιμίας, οι αλλαγές κινητοποιούν τους εργαζόμενους
Κοινωνική επίγνωση	Χαμηλή ενσυναίσθηση, η ικανοποίηση των άλλων είναι ο σκοπός ύπαρξης της ομάδας
Διαχείριση σχέσεων	Με παλαιούς πολύ καλές, τυπικές με όσους θεωρεί ότι δεν αποδίδουν , υπέρμαχος των μετακινήσεων με σκοπό την εξομάλυνση απόδοσης και εντάσεων στην ομάδα
Ικανοποίηση / Απογοήτευση	Η αρμονική λειτουργία του τομέα ευθύνης του, η ανάληψη πρωτοβουλιών, οι σχέσεις με τους ιδιοκτήτες / η ενασχόληση με άσχετα θέματα του αντικείμενου, η ανυπαρξία συστήματος αξιολόγησης, η αμοιβή
Αναγνώριση	Λεκτική μόνο
Σχέση εργασίας / συναισθημάτων	Τα συναισθήματα ένδειξη αδυναμίας που πρέπει να εξαλειφθεί
Κίνητρα	Η ίδια η εργασία σήμερα πρέπει να κινητοποιεί, δεν έχει σκεφτεί τρόπους επιβράβευσης, μετακίνηση των μη παραγωγικών
Σχέσεις με υφισταμένους	Αυστηρός με τους αντιπαραγωγικούς, ανάθεση υποθέσεων σε παραγωγικούς, οδηγίες σε προισταμένη για επίλυση προβλημάτων, δε συμμετέχει σε θέματα πέραν της εργασίας, βοηθά πάνω στη δουλειά, απασχολείται πολύ με τους διοικούντες

Πίνακας 2: απαντήσεις υπαλλήλων

Θέματα	Προισταμένη Λογιστηρίου	Υπάλληλος Γ	Υπάλληλος Δ	Υπάλληλος Ε
Αυτοεπίγνωση	Σιγουριά και αυτοπεποίθηση, αντίληψη συναισθημάτων, ηγετική θέση	Πολύ χαμηλή αυτοπεποίθηση, ανακολουθία σκέψεων και πράξεων, όχι πλήρης αντίληψη συναισθημάτων, προσπάθεια για κατανόηση	Ουδέτερη στάση, αυτοπεποίθηση, όχι πλήρης αντίληψη συναισθημάτων, σε φάση αναζήτησης δυνατοτήτων και αδυναμιών	Ανεπτυγμένη αυτοπεποίθηση, αντίληψη συναισθημάτων
Αυτοδιαχείριση	Δέσμευση, πρωτοβουλίες, έλεγχος παρορμήσεων, επιδιώκει αλλαγές, απόδοση εξαρτάται από συναισθήματα	Ελάχιστες πρωτοβουλίες, παρορμητικός, προσαρμοστικός σε αλλαγές, απόδοση εξαρτάται από συναισθήματα	Όχι πρωτοβουλίες, ελέγχει τις παρορμήσεις, δεσμεύεται, αντιδρά στις αλλαγές, απόδοση εξαρτάται από συναισθήματα	Δέσμευση υπό προϋποθέσεις, πρωτοβουλίες, αυτοέλεγχος, θετική σε αλλαγές, απόδοση εξαρτάται από συναισθήματα
Κοινωνική επίγνωση	Ενσυναίσθηση, μπαίνει στη θέση των άλλων, προσπαθεί να κατανοεί τη διάθεσή τους, κατανοεί τις αιτίες της	Ανεπτυγμένη ενσυναίσθηση, σημαντική η ικανοποίηση των άλλων	Δε μπορεί να μπει στη θέση του άλλου και να κατανοήσει συμπεριφορά, ικανοποίηση πελατών	Ανεπτυγμένη ενσυναίσθηση, γνώση αιτίων και συμπεριφορών, μπαίνει στη θέση του άλλου, ικανοποίηση των άλλων είναι ύψιστης σημασίας
Διαχείριση σχέσεων	Συναδελφικές με υφισταμένους, άριστες με Οικ. Διευθυντή, πιστεύει στη συνεργασία, επικοινωνεί και δίνει βοήθεια	Καλές με συναδέλφους, ενθουσιάζεται να συνεργάζεται, δε συμμετέχει σε κρίσεις	Αρκετά καλές σχέσεις με συναδέλφους, καλή ακροάτρια, ουδέτερη στάση, μη εμπλοκή	Καλές με συναδέλφους, διεκπεραιωτικές με προϊσταμένους, απέχθεια κακού κλίματος, συνεργατική, καλή ακροάτρια
Παράγοντες κινητοποίησης	Αντικείμενο εργασιών, ικανοποίηση διοίκησης, θετική ανατροφοδότηση πελατών και συνεργατών, στήριξη από Οικ. Διευθυντή	Επαφή με νέα πράγματα, απολαβές, εργασιακή αναγνώριση, απόκτηση εργασιακών δεξιοτήτων	Υφή της εργασίας, σταθερότητα, ικανοποίηση πελατών, αναγνώριση της εργασίας της	Αντικείμενο εργασιών, αποδοχή συναδέλφων, εργασιακό περιβάλλον, αμοιβή

Παράγοντες απογοήτευσης	Διεκπεραίωση εργασιών άλλων, διαχείριση μη παραγωγικών συναδέλφων, ο Οικ. Διευθυντής απόμακρος με τους υφισταμένους της, έλλειψη αξιολόγησης	Ανοργανωσιά, αναισθησία, αργοπορία προϊσταμένης, έλλειψη αξιολόγησης	Χώρος εργασίας, έλλειψη αναγνώρισης, αδιαφορία προϊσταμένης, έλλειψη αξιολόγησης, εκμετάλλευση από άλλους	Έλλειμμα ανεξαρτησίας / γραφειοκρατία, έλλειψη αξιολόγησης, αργοπορία προϊσταμένης
Αναγνώριση	Λεκτική από διοίκηση, πελάτες	Μόνο λεκτική	Μόνο λεκτική	Μόνο λεκτική
Κίνητρα	Αρτιότητα εργασιών τμήματος	Η επαφή με νέα καθήκοντα, απολαβές, εσωτερικά (θέτει στόχους)	Φύση της εργασίας, απολαβές	Αποκλειστικά εσωτερικά/ αυξημένα καθήκοντα
Συναισθήματα / εργασία	Στενή σχέση εργασίας / αποδοτικότητας	Στενή σχέση εργασίας / αποδοτικότητας	Όταν είμαι σε καλή διάθεση πετάω	Στενή σχέση εργασίας / αποδοτικότητας
Συμβολή προϊσταμένου	Απόμακρος με τους συναδέλφους, δε βοηθά η λογική των μετακινήσεων	Άμεση επίλυση θεμάτων του, ενδιαφέρεται για την ικανοποίησή του, θα ήθελε περισσότερη εμπιστοσύνη	Άνευ επαφής, έλλειμμα συναντήσεων, έλλειψη οργάνωσης	Ελάχιστη, καρπώνονται τη δουλειά μου, κανένα ουσιαστικό ενδιαφέρον για προσωπικό