

*Α.Τ.Ε.Ι. Ηρακλείου  
Σχολή: Σ.Τ.ΕΦ.  
Τμήμα Μηχανολογίας*

**Πτυχιακή Εργασία**

**Η επίδραση του συναισθήματος στην Επιχειρηματικότητα.**



Εισηγητής : Παξινός Κοσμάς  
Σπουδαστής : Σπαντιδάκης Γεώργιος  
ΑΜ : 3820

Ηράκλειο, Νοέμβριος 2010

## **ΠΡΟΛΟΓΟΣ**

Η παρούσα πτυχιακή εργασία έχει ως στόχο να δώσει κίνητρα στον σύγχρονο επιχειρηματία, ώστε να αξιοποιήσει την συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων του κατευθύνοντας την σκέψη και τα συναισθήματα τους, προς όφελος των στόχων της επιχείρησής του. Επιχειρείται η παρουσίαση των τελευταίων θεωριών σχετικά με την χρήση του συναισθήματος και της συναισθηματικής νοημοσύνης ως πηγή χρήσιμων πληροφοριών για τη αποδοτικότερη λειτουργία μιας επιχείρησης. Σκοπός της εργασίας είναι να καταδείξει τον ρόλο που η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει στον χώρο της εργασίας, να τονίσει τα πλεονεκτήματα που θα έχει η υιοθέτηση αυτής, τόσο για τον επιχειρηματία/ηγέτη, όσο και για τους εργαζομένους και να σημειώσει τα προβλήματα που μπορούν να δημιουργηθούν από την απουσία της.

Για την συμβολή τους στην εκπόνηση αυτής της πτυχιακής, θα ήθελα να ευχαριστήσω αρχικά τον επιβλέποντα καθηγητή κ.Παξινό Κοσμά για τη δυνατότητα που μου προσέφερε να μελετήσω επιχειρηματικές πτυχές που δεν προσεγγίζονται ιδιαίτερος από επαγγελματίες του κλάδου μας, καθώς και όσους βοήθησαν με την παροχή σημαντικών πληροφοριών και βασικών γνώσεων για την συγγραφή της εργασίας.

## Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....σελ.5

### A. Η έννοια της επιχειρηματικότητας

- 1.Ορισμός.....σελ.7
- 2.Οι δυσκολίες στην επιχειρηματικότητα.....σελ.8
- 3.Τα κίνητρα και η ψυχολογία του πραγματικού επιχειρηματία.....σελ.9
- 4.Τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου επιχειρηματία.....σελ.10
- 5.Γνώσεις και δεξιότητες για επιχειρηματική δράση.....σελ.12

### B. Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης

- 1.Ιστορία και ορισμός.....σελ.14
- 2.Διαφορές μεταξύ IQ και EQ.....σελ.16
- 3.Τα συστατικά στοιχεία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....σελ.18
  - A) Η συναισθηματική νοημοσύνη ως ικανότητα του ατόμου (ability model).....σελ.18
  - B) Η συναισθηματική νοημοσύνη ως γενικό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας (trait model).....σελ.19
- 4.Χαρακτηριστικά υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης.....σελ.21
- 5.Μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης.....σελ.22
  1. Μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως ικανότητα.....σελ.22
  2. Μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας.....σελ.23
- 6.Πως βελτιώνεται η συναισθηματική νοημοσύνη.....σελ.25
- 7.Τα οφέλη από την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης.....σελ.28

## Γ. Η συναισθηματική νοημοσύνη στην επιχειρηματικότητα

1.Εισαγωγή.....	σελ.31
2.Η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.....	σελ.32
3.Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία.....	σελ.35
4.Συναισθηματική νοημοσύνη και υποστηρικτικό περιβάλλον στην επιχείρηση.....	σελ.41
5.Η έννοια της ικανοποίησης από την εργασία (Job satisfaction).....	σελ.44
6.Η συναισθηματική νοημοσύνη στη σχέση εργαζομένου-προϊσταμένου.....	σελ.47
7.Συναισθηματική νοημοσύνη και επιχειρηματική συμπεριφορά.....	σελ.49
Επίλογος.....	σελ.52
Βιβλιογραφία.....	σελ.54

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιχειρηματικότητα είναι μια έννοια καθιερωμένη εδώ και αρκετούς αιώνες, αλλά ταυτόχρονα και συνεχώς εξελισσόμενη. Το μεγαλύτερο παράδειγμα επιχειρηματικής δραστηριότητας στις μέρες μας, αποτελούν οι επιχειρηματίες που ασχολούνται με τον χώρο της ψηφιακής πληροφορίας και της ψηφιακής δικτύωσης. Ωστόσο, η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών δεν έχει αφήσει ανεπηρέαστο το χώρο των επιχειρήσεων, σε πολλές από τις οποίες έχει δημιουργήσει σοβαρό πρόβλημα επιβίωσης.

Κάθε επιχειρηματίας υποκινείται από διαφορετικά κίνητρα όταν επιχειρεί να αναπτύξει τις προσωπικές του ιδέες και φιλοδοξίες. Το ταλέντο μπορεί να είναι έμφυτο, χρειάζονται όμως και οι κατάλληλες συνθήκες για την ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Το συναίσθημα αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας του ανθρώπου και έχει την ικανότητα να επηρεάζει τις αποφάσεις του, τον τρόπο που αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του, ακόμη και τον τρόπο που σκέφτεται.

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει τις ρίζες της στην έννοια της κοινωνικής νοημοσύνης, η οποία αρχικά καθορίζεται ως *την ικανότητα ενός ατόμου να κατανοεί, ελέγχει και ενεργεί με σοφία στις διαπροσωπικές του σχέσεις* (Thorndike, 1920). Η θεωρία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης έγινε ευρέως γνωστή από έναν ψυχολόγο του Πανεπιστημίου του Χάρβαρντ, τον Daniel Goleman και έχει χαρακτηριστεί ως μια από τις καλύτερες θεωρίες των τελευταίων ετών. Όπως έχει βρεθεί, η συναισθηματική νοημοσύνη σε σύγκριση με το δείκτη νοημοσύνης, είναι δυο φορές σημαντικότερος παράγοντας στην επαγγελματική επιτυχία των εργαζομένων.

Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να εξεταστεί από δύο διαφορετικά μοντέλα/παραμέτρους. Πρώτον ως ικανότητα του ατόμου (ability model) και δεύτερον ως γενικό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας (trait model). Έχουν αναπτυχθεί μέθοδοι για την μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης ανάλογα με το μοντέλο που την εξετάζουμε κάθε φορά. Ωστόσο, καμία από τις μεθόδους μέτρησης (με κυριότερη την χρήση ειδικά διαμορφωμένων τεστ) δεν μας καλύπτει εξ' ολοκλήρου.

Αναπτύσσοντας την συναισθηματική νοημοσύνη το άτομο μπορεί να εξασφαλίσει μια σειρά από οφέλη αλλά κυρίως να γνωρίσει τον εαυτό και τα συναισθήματα του και να οδηγηθεί σε προσωπική επιτυχία. Το ανθρώπινο δυναμικό, οι εργαζόμενοι, είναι η ψυχή μιας επιχείρησης και το «μέσο» για την επίτευξη των στόχων της και τη μεγιστοποίηση των υλικών απολαβών της.

Έτσι, οι μεγάλες επιχειρήσεις σήμερα προσπαθούν να βρουν τρόπους ώστε οι εργαζόμενοι τους να νιώθουν όλο και πιο άνετα με το περιβάλλον της εργασίας τους, στο οποίο άλλωστε περνούν τη μισή περίπου διάρκεια της ζωής τους και φυσικά να αποδίδουν παραπάνω για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Το συναίσθημα θεωρείται πλέον σημαντική πηγή πληροφοριών, το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε ευεργετικά αποτελέσματα, τόσο όσον αφορά τους επιχειρησιακούς στόχους, όσο και τις διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στο προσωπικό μιας εταιρείας. Όπως καταδεικνύουν οι έρευνες, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας σημαντικός παράγοντας που διαχωρίζει τα επιτυχημένα άτομα σε έναν εργασιακό χώρο. Κυρίως, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει θετικές συνέπειες στην ηγεσία και στην ομαδική εργασία. Ο Goleman διέκρινε έξι διαφορετικούς τύπους ηγεσίας, που συνδέονται άμεσα με τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και επιδρούν διαφορετικά στην εργασιακή απόδοση και το κλίμα του οργανισμού. Οι τύποι αυτοί είναι: ο καταπιεστικός (coercive), ο οραματιστής (visionary), ο ανθρωπιστικός (affiliative), ο δημοκρατικός (democratic), ο καθοδηγητικός (pacesetter) και ο συμβουλευτικός (coaching) οι οποίοι και περιγράφονται πιο αναλυτικά στο Γ' Μέρος. Εδώ να σημειώσω πως με τον όρο ηγέτης εννοείται ακόμη και ο προϊστάμενος ενός μικρού τμήματος που παρουσιάζει ηγετικές ικανότητες, και μπορεί να μας υποκινεί και να μας ωθεί χρησιμοποιώντας μια βασική ανθρώπινη λειτουργία, τα συναισθήματά μας.

Το υποστηρικτικό περιβάλλον παίζει τεράστιο ρόλο στο πόσο ομαλά θα λειτουργήσει μια επιχείρηση καθώς δημιουργεί στους εργαζόμενους την υποχρέωση να νοιάζονται για την ευημερία και τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση. Γίνεται με αυτό τον τρόπο απολύτως κατανοητή η ανάγκη αξιολόγησης του βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων ως βασικό συστατικό στην διαδικασία ανάπτυξης και χάραξης στρατηγικής των σύγχρονων εταιρειών.

Τα παρακάτω κεφάλαια επιχειρούν να παρουσιάσουν αναλυτικότερα τις προαναφερθέντες πτυχές της υιοθέτησης συναισθηματικής νοημοσύνης στην επιχειρηματική δραστηριότητα.

## **A. Η έννοια της επιχειρηματικότητας**

### **1.Ορισμός**

Η έννοια της επιχειρηματικότητας καθιερώθηκε το 17<sup>ο</sup> αιώνα και από τότε συνεχώς εξελίσσεται. Για τους περισσότερους σημαίνει απλά την έναρξη κάποιας επιχείρησης, όμως στη πραγματικότητα είναι πολύ περισσότερα από αυτό.

Επιχειρηματικότητα είναι η συνολική διαδικασία δημιουργίας μιας νέας δραστηριότητας με αξία. Εμπεριέχει οικονομικά, φυσικά και κοινωνικά ρίσκα. Ανταμείβει με οικονομικά οφέλη και προσωπική ικανοποίηση και ανεξαρτησία.

Ο παραπάνω ορισμός είναι αρκετά γενικός και αντικατοπτρίζει τις πολλές προσεγγίσεις που επιδέχεται ο όρος «επιχειρηματικότητα» και που εκτείνονται από τη δημιουργία έως την επιβίωση, από την ανάληψη ρίσκου έως την άσκηση ηγεσίας για την ικανοποίηση του στόχου και από την επιθυμία αυτοαπασχόλησης έως την πραγμάτωσή της.

Πάνω απ' όλα όμως, η επιχειρηματικότητα είναι νοοτροπία, κυρίως ατόμων που ανήκουν σε μια ετερογενή ομάδα και που έχουν το ταλέντο να αναγνωρίζουν ευκαιρίες εκεί που οι άλλοι δεν τις βλέπουν και να οργανώνονται για να επιτύχουν το τελικά επιδιωκόμενο όφελος. Η επιχειρηματικότητα είναι στενά συνδεδεμένη με την καινοτομία, που αναζητά διαρκώς κάτι νέο, το οποίο να ανταποκρίνεται στις εξελισσόμενες (ή και τεχνητές) ανάγκες του ανθρώπου και για το σκοπό αυτό αναπλάθει, εξελίσσει ή και αντικαθιστά το παλιό. Οφείλει όμως να είναι το ίδιο συνδεδεμένη και με τη κοινωνική υπευθυνότητα και το σεβασμό στην οικολογική ισορροπία, προκειμένου να παραμείνει ωφέλιμη και επομένως βιώσιμη.

Η σημασία της επιχειρηματικότητας έγκειται στο γεγονός ότι βοηθά στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας κάθε χώρας, στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και στη συνολικότερη οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της χώρας. Η επιχειρηματικότητα μπορεί έτσι να συμβάλλει στη δημιουργία πλούτου και ευκαιριών απασχόλησης, απελευθερώνοντας εν γένει το ανθρώπινο δυναμικό, επιτρέποντας την μετατροπή νέων ιδεών σε επιτυχημένες προσπάθειες και συσσωρεύοντας σχετική γνώση. Η επιχειρηματικότητα είναι από τους παράγοντες που μπορεί να συμβάλουν στη άνοδο του βιοτικού επιπέδου και στην μετάβαση της κοινωνίας στο επόμενο επίπεδο.

Ίσως το μεγαλύτερο παράδειγμα επιχειρηματικότητας των τελευταίων ετών είναι επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται στο χώρο της ψηφιακής πληροφορίας και δικτύωσης.

Δεκάδες καινούργιες υπηρεσίες και εφαρμογές για προσωπικούς υπολογιστές και κινητά τηλέφωνα κατακλύζουν καθημερινά το διαδίκτυο, ενώ ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης όπως το Facebook, είναι αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής αρκετών ανθρώπων. Μία επιχειρηματική ιδέα που δημιουργεί μια μόδα στην κοινωνία είναι ενδεικτικό του μεγέθους της επιτυχίας που μπορεί να έχει.

## **2.Οι δυσκολίες στην επιχειρηματικότητα**

Ο επιχειρηματίας αντιμετωπίζεται καμιά φορά ως ιδιοφυΐα ή άνθρωπος μπροστά από την εποχή του και ιδιαίτερα εάν οι δημιουργίες του έχουν θετικό αντίκτυπο στο σύνολο της κοινωνίας.

Δυστυχώς όμως το κυρίαρχο και αναπαραγόμενο στερεότυπο του επιχειρηματία είναι αυτό του στυγνού εκμεταλλευτή, που αδιαφορεί για το περιβάλλον και το γενικότερο καλό ενώ ύψιστος σκοπός του είναι το προσωπικό οικονομικό κέρδος. Έτσι, η κοινωνία στέκεται ιδιαίτερα επιφυλακτική ως προς το ήθος και τις πρακτικές που αρκετοί επιχειρηματίες μετέρχονται, άλλοι για να επιβιώσουν και άλλοι για να αυξήσουν τα κέρδη τους. Από την άλλη, πολλές μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν επί πολλά έτη σοβαρότατα προβλήματα επιβίωσης λόγω του ισχυρού πλέον ανταγωνισμού, της συχνά γραφειοκρατικής μεταχείρισης και της παραμορφωμένης αντίληψης για την αγορά, αλλά και λόγω της έλλειψης ουσιαστικών διοικητικών γνώσεων και επιχειρηματικής στρατηγικής από τους ιδρυτές, ιδιοκτήτες ή διευθυντές τους.

Επίσης, η οικονομική δυσχέρεια στην οποία έχουν υποπέσει τα περισσότερα ανεπτυγμένα κράτη στα πλαίσια της παγκόσμιας οικονομική κρίσης των τελευταίων μηνών κάνει πολύ δύσκολη την χρηματοδότηση νέων επιχειρηματικών ιδεών και καθιστά δύσκολη την επιβίωση των υπάρχοντων επιχειρήσεων. Πολλές από αυτές καταφεύγουν στην συρρίκνωση του προϋπολογισμού τους, ακόμη και στη δανειοδότηση. Δεν πρέπει όμως να παραλείψουμε να αναφερθούμε ότι κάτω από την πίεση τέτοιων συνθηκών δημιουργούνται προϋποθέσεις για ανάπτυξη, η οποία αποτελεί διέξοδο από την οικονομική δυσχέρεια και σίγουρα θα φανεί σε μεγάλο βαθμό μετά το πέρας της κρίσης.

Γενικά όμως όλα τα παραπάνω δημιουργούν σημαντικές στρεβλώσεις και εμπόδια στις προσπάθειες για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας.



### **3. Τα κίνητρα και η ψυχολογία του πραγματικού επιχειρηματία**

Ο επιχειρηματίας αισθάνεται ότι κάτι πρέπει να αλλάξει στα καθιερωμένα και συμβατικά πράγματα του κόσμου που ανήκει, ότι πρέπει να υπάρχει καλύτερος τρόπος για κάποια ζητήματα, τον οποίο αναλαμβάνει ο ίδιος να βρει. Όλοι οι επιχειρηματίες δεν ξεκινούν από την ίδια αφετηρία. Άλλοι επιθυμούν να βελτιώσουν τις συνθήκες διαβίωσης των ιδίων, των οικογενειών, ή των μικρών κοινωνιών τους, άλλοι να αποκτήσουν πλούτη ή δόξα, άλλοι απλώς αναζητούν την περιπέτεια και την πρόκληση, όλοι όμως χαρακτηρίζονται από πάθος, όραμα, ενεργητικότητα και αποφασιστικότητα να ταξιδεύσουν προς το άγνωστο. Όντας εξωστρεφής και αληθινά αισιόδοξος, ο επιχειρηματίας «βλέπει» εκείνο που θα μπορούσε να αναδιοργανώσει την υπάρχουσα κατάσταση, με δημιουργικό και ωφέλιμο τρόπο, αρνούμενος να αποδεχθεί τα συμπεράσματα τρίτων, σχετικά με το τι είναι εφικτό και τι όχι. Γι' αυτό και πολλές φορές αντιμετωπίζει την αδιαφορία του κόσμου και την περιφρόνηση, ακόμη και την έχθρα των ανταγωνιστών του, που επιθυμούν να παραμείνουν τα πράγματα ως έχουν. Στη φάση αυτή το ξανασκέφτεται και αρκετές φορές δειλιάζει να προχωρήσει. Μια νέα όμως σειρά ενδείξεων, που δεν μπορεί πια εύκολα να αγνοήσει, τον βοηθούν να διαβεί το κατώφλι της περιπέτειας.

Ο επιχειρηματίας, αν κι έχει αποφασίσει να θυσιάσει την προσωπική άνεση και ασφάλεια για την ιδέα, το στόχο, το όραμα ή το όνειρο που κυνηγάει μέσα από την καρδιά του, πρέπει ακόμη να μάθει να αντέχει στις συνέπειες των λαθών που κάνει και να διδάσκεται από αυτά. Δεν είναι μια γραμμική πορεία, με προβλέψιμα στάδια και αποτελέσματα, αλλά μια αντιφατική ανάβαση, γεμάτη εμπόδια που πρέπει διαρκώς να ξεπερνάει, επιστρατεύοντας τα κρυφά του όπλα και τις παραδοσιακές αρετές του. Είναι μια πορεία σε ένα πεδίο δοκιμασιών, όπου μετριέται το θάρρος και ταυτόχρονα διαμορφώνεται ο χαρακτήρας του. Ούτε όλοι όσοι ξεκινούν το ταξίδι της επιχειρηματικότητας καταλήγουν κάπου, γιατί κάποιοι χάνουν την πίστη τους και χάνονται κάτω από την κοινωνική πίεση και τον οικονομικό ανταγωνισμό.

Όσοι όμως επιτυγχάνουν την κατανόηση της λειτουργίας της αγοράς και της οργάνωσης της επιχείρησης, επιστρέφουν στην κοινωνία με τα νέα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που δημιούργησαν και τη γνώση και την εμπειρία που αποκόμισαν. Τα κέρδη τους δεν είναι μόνο υλικά και η ανταμοιβή που απολαμβάνουν ξεκινά από την ικανοποίηση των πελατών, που έτσι αναγνωρίζουν την επιτυχία του επιχειρηματία. Έτσι μόνο κλείνουν -προσωρινά- τον κύκλο που άνοιξαν, για να τον ξανανοίξουν λίγο αργότερα, σαν ανήσυχα και δημιουργικά πνεύματα.

#### 4. Τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου επιχειρηματία



Η κυρίαρχη άποψη των ειδικών σήμερα είναι ότι οι επιχειρηματίες γίνονται μέσα από τις εμπειρίες της ζωής τους και μάλιστα σε κάθε στιγμή αυτής. Τονίζουν ότι το μεν ταλέντο και η προδιάθεση είναι έμφυτα, χρειάζεται όμως να υπάρχουν και οι απαραίτητες συνθήκες για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας. Βασικό στοιχείο είναι η ύπαρξη οράματος που θα αποτελεί την κινητήρια δύναμη για την ανάληψη ρίσκου και τη λήψη αποφάσεων. Οι επιχειρηματίες πρέπει να συνδυάζουν τέσσερα στοιχεία:

- Την ικανότητα να «ακούν» και να «βλέπουν» τις συλλογικές ανάγκες και να είναι δεκτικοί στο καινούργιο,
- Τη δυνατότητα να συνθέτουν τις υπάρχουσες γνώσεις και τις νέες ιδέες, προκειμένου να ανταποκριθούν στις επερχόμενες συλλογικές ανάγκες,
- Την καλλιέργεια της διαίσθησής τους που θα τους επιτρέψει να σταθμίζουν τα δεδομένα πέρα από τις όποιες αναλύσεις και να «μπαίνουν στη φωτιά» και

- Τη πρακτικότητά τους που θα τους εφοδιάζει με τα απαραίτητα εργαλεία και μέσα για την εφαρμογή των στόχων που βάζουν.

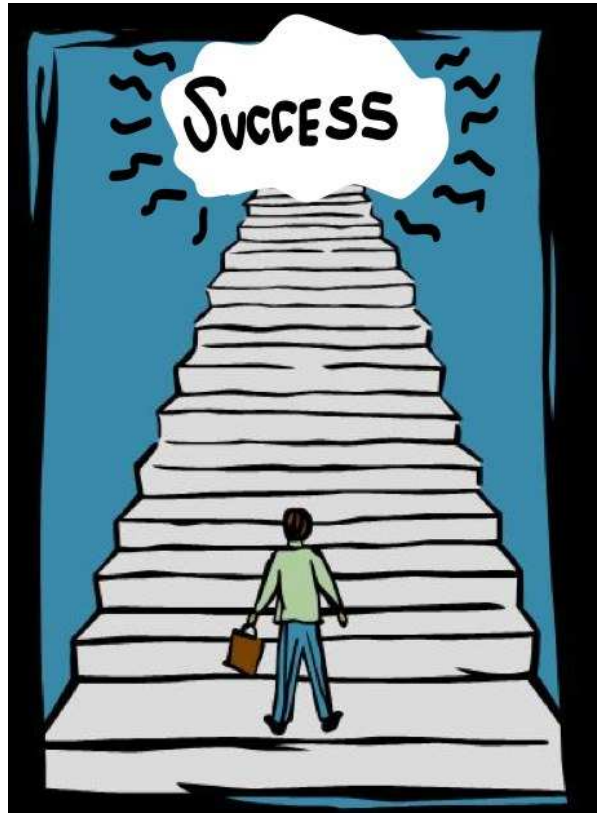
Στα χαρακτηριστικά των σύγχρονων επιχειρηματιών περιλαμβάνονται η δημιουργικότητα, η επιθυμία για ανεξαρτησία και αυτοπραγμάτωση, η αποφασιστικότητά για σκληρή και πειθαρχημένη εργασία και η ετοιμότητά για ανάληψη ρίσκου. Οι επιχειρηματίες είναι πρόσωπα που αντιλαμβάνονται μια ευκαιρία και δημιουργούν μια οργάνωση για να την κυνηγήσουν. Έχουν την ικανότητα να μαθαίνουν από τις εμπειρίες του πραγματικού κόσμου και να μετασχηματίζουν αυτή τη γνώση σε νέες καταστάσεις, προϊόντα και υπηρεσίες.

Χαρακτηρίζονται από καινοτομικές ιδέες και τρόπο σκέψης που τους επιτρέπει να συσχετίζουν τις προσωπικές τους γνώσεις με πρακτικές εφαρμογές, που ανταποκρίνονται σε υπαρκτές ανάγκες και επιλύουν πρακτικά προβλήματα. Είναι επίμονοι και αποφασιστικοί στο κυνήγι των στόχων τους και στην αντιμετώπιση και επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν κατά τη διάρκεια του αγώνα τους. Είναι ακόμη δημιουργικοί με έναν δικό τους ιδιαίτερο τρόπο, που τους επιτρέπει να επικεντρώνουν και να αξιοποιούν τα ισχυρά τους σημεία, παρά να εγκλωβίζονται στις αδυναμίες τους.

Οι επιχειρηματίες έχουν μάθει να παίρνουν την εξέλιξη της καριέρας τους στα ίδια τους τα χέρια. Έτσι πολλές φορές, ενώ σκέφτονται μια ιδέα τους, δεν διστάζουν να κάνουν άλλες δουλειές -συχνά άσχετες- που τους εξασφαλίζουν στο μεταξύ χρόνο και χρήμα. Από την άλλη, σαν άνθρωποι της πράξης, είναι έτοιμοι να αναλάβουν το ρίσκο να εγκαταλείψουν την ασφάλεια της σταθερής τους εργασίας, όταν νοιώσουν ότι είναι έτοιμοι να κυνηγήσουν το στόχο τους, ή ακόμα κι όταν αισθανθούν ότι η δουλειά τους αυτή είναι ανιαρή, τους «πνίγει» και δεν τους οδηγεί πουθενά παραπέρα.

Έχουν επίσης τη δυνατότητα να ανοίγουν νέους δρόμους, έχοντας μεγάλη αυτοπεποίθηση και εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους, γεγονός όμως που συχνά τους οδηγεί στην παγίδα της ψευδαίσθησης ότι «ξέρουν καλύτερα απ' τον καθένα» να κάνουν κάτι. Γι' αυτό και σχεδόν πάντα επιζητούν και αναγνωρίζουν ένα άτομο έμπιστο, για να παίξει το ρόλο του μέντορά τους. Είναι ακόμη ευέλικτοι, όχι κατ' ανάγκη ιεραρχικοί, ενθουσιώδεις και εξωστρεφείς και δίνουν μεγάλη σημασία στην αξιοποίηση της δυναμικής των ομάδων, γι' αυτό και είναι έντονα συνεργατικοί.

## 5. Γνώσεις και δεξιότητες για επιχειρηματική δράση



Όπως προαναφέρθηκε, το μεν ταλέντο και η προδιάθεση είναι έμφυτα σε έναν επιχειρηματία, χρειάζεται όμως να υπάρχουν και οι απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για την επιτυχή έκβαση της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι επιχειρηματίες δεν απαιτείται να γνωρίζουν σε βάθος τις επιστήμες αλλά σε εύρος, προκειμένου να είναι σε θέση να σχηματίσουν μια γενική ιδέα και μια συνολική εικόνα, παρά να διαμορφώσουν μια εξειδικευμένη άποψη για κάτι συγκεκριμένο.

Επίσης, δεν χρειάζονται ιδιαίτερα ερευνητικές ικανότητες για να αναλύσουν στοιχεία, αλλά μάλλον επικοινωνιακές και κοινωνικές δεξιότητες για να έρθουν σε επαφή με ανθρώπους.

Έτσι, οι απαραίτητες γνώσεις τους αφορούν:

- Τη λειτουργικότητα του προϊόντος τους
- Την ικανοποίηση των πελατών τους
- Τη δυναμική της αγοράς στην οποία απευθύνονται
- Τα στοιχεία marketing του προϊόντος τους
- Τα χρηματοδοτικά ιδρύματα με τα οποία συνεργάζονται
- Την απόδοση της λειτουργίας της επιχείρησής τους και

- Το νομικό σύστημα μέσα στο οποίο λειτουργούν

Επίσης, οι απαραίτητες δεξιότητες τους αφορούν:

- Την ικανότητα διοίκησης του έργου που αναλαμβάνουν
- Την ικανότητά τους να αντιλαμβάνονται δεδομένα προϋπολογισμών
- Τη σαφήνεια και τη διεισδυτικότητα των παρουσιάσεών τους και
- Τη χρήση των νέων τεχνολογιών (H/Y, κ.λ.π.)
- Την ικανότητα επικοινωνίας και κινητοποίησης των ανθρώπων
- Τις διαπραγματευτικές τους ικανότητες

Τα δύο τελευταία θεωρούνται από τις σημαντικότερες δεξιότητες του σύγχρονου επιχειρηματία και συνδέονται άμεσα με τη συναισθηματική νοημοσύνη όπως θα δούμε παρακάτω.

## **B. Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης**

### **1. Ιστορία και ορισμός**

Η έννοια που κατά τα τελευταία χρόνια απασχολεί όλο και περισσότερο τους ψυχολόγους, ως μια έννοια-πρόκληση για έρευνα και πρακτική εφαρμογή, είναι αυτή της συναισθηματικής νοημοσύνης (EI ή EQ) ή της νοημοσύνης της καρδιάς. Δεν υπάρχει σχεδόν κανένας κοινωνικός επιστήμονας που να μην αναγνωρίζει τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης και τον πολύτιμο ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει σε όλα τα στάδια της ζωής του ανθρώπου.

Όπως αναφέρει ο Αριστοτέλης στα Ηθικά Νικομάχεια, “το να είσαι οργισμένος είναι εύκολο. Το να εξοργιστείς όμως με το σωστό άτομο, για το σωστό λόγο, στο σωστό βαθμό, τη σωστή στιγμή, για το σωστό σκοπό και με το σωστό τρόπο, αυτό είναι δύσκολο”.

Το παραπάνω υποδηλώνει πόσο σημαντική είναι η διαχείριση των συναισθημάτων του ατόμου αλλά και η ικανότητά του να διαχειρίζεται τα συναισθήματα των άλλων. Το συναίσθημα είναι αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας του ανθρώπου και αδιαμφισβήτητα επηρεάζει τις αποφάσεις του, τον τρόπο που αλληλεπιδρά με τους γύρω του, ακόμη και τον τρόπο που σκέφτεται. Δεν μπορεί κανείς να αμφισβητήσει το γεγονός ότι οι άνθρωποι που είναι συναισθηματικά νοήμονες βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση σε κάθε τομέα της ζωής τους, είτε αυτός αφορά προσωπικά και οικογενειακά ζητήματα είτε κοινωνικά και εργασιακά θέματα. Οι άνθρωποι αυτοί θεωρείται ότι είναι πιο ευχαριστημένοι και αποτελεσματικοί στην ζωή τους και δείχνουν έτοιμοι και ικανοί να φθάσουν στα υψηλότερα στάδια απόδοσης και επίδοσης.

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

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει τις ρίζες της στην έννοια της κοινωνικής νοημοσύνης (social intelligence), όπως πρωτοκαθορίστηκε από τον Thorndike το 1920, ως την ικανότητα κάποιου να κατανοεί, να ελέγχει και να ενεργεί σοφά στις διαπροσωπικές του σχέσεις. Ο Gardner (1993), ανέφερε ότι η κοινωνική νοημοσύνη περιλαμβάνει την διαπροσωπική και ενδοπροσωπική νοημοσύνη ενός ατόμου (interpersonal - intrapersonal intelligences). Η πρώτη σχετίζεται με τη νοημοσύνη ενός ατόμου στο να συνδιαλέγεται με τους άλλους, η ικανότητα δηλαδή να παρατηρεί και να κάνει διακρίσεις ανάμεσα στη διάθεση, τη σκέψη, τα κίνητρα και τις προθέσεις τους. Από την άλλη η ενδοπροσωπική νοημοσύνη αφορά την νοημοσύνη κάποιου

στο να διαχειρίζεται τον εαυτό του, και την ικανότητα χρησιμοποίησης ενός περίπλοκου και πολυσύνθετου συνόλου συναισθημάτων.

Στη δεκαετία του 1980 ένα πρωτοποριακό μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης προτείνεται από τον Bar-On και συνοψίζεται στο αδημοσίευτο χειρόγραφο “The development of a concept and test of Psychological Well-being”. Το μοντέλο αυτό περιγράφει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μια ομάδα προσωπικών, συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων που επηρεάζουν την ικανότητα που έχει κάποιος να αντιμετωπίζει με επιτυχία τα αιτήματα και τις πιέσεις του περιβάλλοντος.

Από τους πρώτους που χρησιμοποίησαν τον όρο συναισθηματική νοημοσύνη παρουσιάζοντας συγχρόνως μια ολοκληρωμένη θεωρία γι’ αυτήν, ήταν οι Salovey & Mayer (1990), ορίζοντάς την ως την ικανότητα του ατόμου να ελέγχει και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα αλλά και των άλλων, και να τα χρησιμοποιεί για να κατευθύνει τη σκέψη και τη δράση του.

Η θεωρία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης έγινε ευρέως γνωστή στο κοινό από τον Daniel Goleman (ψυχολόγος στο Πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ) και θεωρείται μία από τις καλύτερες θεωρίες των τελευταίων ετών. Σύμφωνα με τον Dr. Goleman, η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει και να κατανοεί τα συναισθήματα, τόσο τα δικά του όσο και των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί διαρκώς κίνητρα για τον εαυτό του. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί έναν από τους κυριότερους παράγοντες στην αποτελεσματική λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία. Σύμφωνα επίσης με τον Goleman, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει δύο βασικές διαστάσεις, τις εσωτερικές και κοινωνικές διεργασίες που καθορίζουν τον χειρισμό των σχέσεων του ατόμου με το κοινωνικό του πλαίσιο.

Οι θεωρίες του Goleman έχουν χρησιμοποιηθεί εκτεταμένα για την περαιτέρω διερεύνηση της συναισθηματικής νοημοσύνης και αποτελούν μέχρι σήμερα τη βάση από την οποία ξεκινούν οι περισσότερες μελέτες.

## 2. Διαφορές μεταξύ IQ και EQ



Είναι γνωστό και συνεχώς αποδεικνύεται από επιστήμονες που ασχολούνται με το αντικείμενο πως η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί έναν από τους κυριότερους παράγοντες επιτυχίας σε όλους τους τομείς της ζωής και μάλιστα με μεγαλύτερη επίδραση από την γνωσιακή νοημοσύνη.

Ο Dr. Goleman υποστήριξε ότι ένα άτομο με μέτριο IQ και υψηλό EQ μπορεί να είναι περισσότερο πετυχημένο από ένα ιδιαίτερα ευφυές άτομο, αρκεί να καλλιεργήσει τη συναισθηματική του νοημοσύνη. Ενώ βρήκε μέσα από πολυετείς έρευνες ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη (EQ) σε σύγκριση με τεχνικές γνώσεις και με το δείκτη νοημοσύνης (IQ) είναι δύο φορές πιο σημαντικός παράγοντας στην επαγγελματική επιτυχία των εργαζομένων. Με άλλα λόγια το επίπεδο του IQ συνεισφέρει σημαντικά λιγότερο από το EQ στην ικανότητα του ατόμου να λειτουργεί αποτελεσματικά και επιτυχημένα στο πλαίσιο της επιχείρησης. Οι βασικές διαφορές μεταξύ IQ και EQ είναι:

\* Ο δείκτης IQ αφορά στο αριθμητικό, γνωστικό κομμάτι, ενώ ο δείκτης EQ σχετίζεται με τα συναισθήματα.

\* Η διανοητική νοημοσύνη είναι κάτι προκαθορισμένο από τη γέννηση του ανθρώπου, που εξελίσσεται μέχρι κάποια ηλικία και σταματά, ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη είναι κάτι το οποίο μπορεί να αναπτυχθεί σε οποιαδήποτε ηλικία.

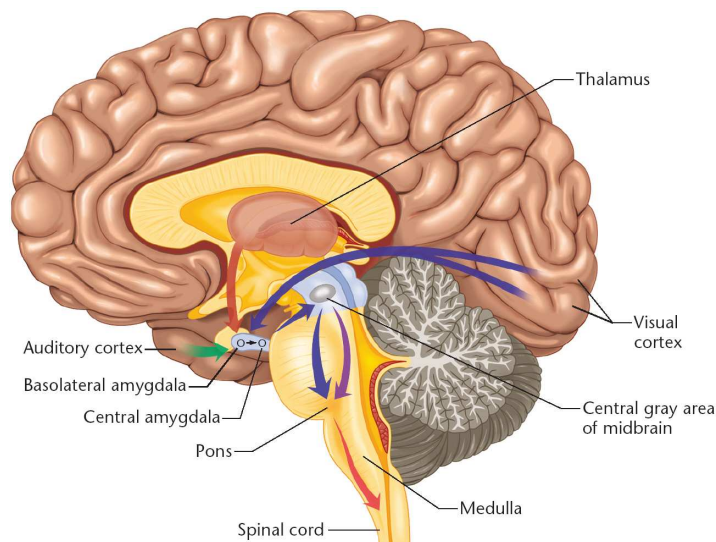


\* Το IQ ελέγχει τη λογική, ενώ το EQ τα συναισθήματά μας, τόσο απέναντι στον ίδιο μας τον εαυτό, όσο και απέναντι στους άλλους.

\* Το IQ επηρεάζει ελάχιστα τις σχέσεις μας με τους άλλους, ενώ το EQ παίζει καθοριστικό ρόλο στις σχέσεις μας με τους άλλους.

\* Το IQ είναι απαραίτητο για τη διεκπεραίωση κάθε μορφής εργασίας, ενώ το EQ είναι απαραίτητο για τη διαχείριση κάθε μορφής σχέσης.

Από βιολογικής άποψης, αυτά τα δύο είδη νοημοσύνης που έως τώρα τουλάχιστον είναι περισσότερο γνωστά, ανταποκρίνονται σε διεργασίες που γίνονται σε διαφορετικά τμήματα του εγκεφάλου. Είναι αποδεδειγμένο πως τα κέντρα που κατευθύνουν τη διαδικασία της διανοητικής λειτουργίας βρίσκονται στα πιο πρόσφατα αναπτυγμένα στρώματα του εγκεφάλου που ονομάζονται νεοφλοιός. Τα κέντρα που κατευθύνουν τη διαδικασία των συναισθημάτων βρίσκονται, αντιθέτως, σε βαθύτερες περιοχές του εγκεφάλου, στον αρχαιότερο υποφλοιό · η συναισθηματική νοημοσύνη επομένως κατευθύνεται από αυτά τα κέντρα τα οποία λειτουργούν σε συνδυασμό με τα κέντρα νόησης που βρίσκονται στον νεοφλοιό.



Σε αυτό το σημείο οφείλουμε να επισημάνουμε ότι η διανοητική νοημοσύνη (IQ) και η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) είναι δύο διακριτές και ξεχωριστές ικανότητες του ανθρώπου. Ωστόσο, συνδέονται μεταξύ τους καθώς η μία συμπληρώνει την άλλη.

### **3. Τα συστατικά στοιχεία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης**

Σε θεωρητικό επίπεδο η συναισθηματική νοημοσύνη αντανακλά τον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο επεξεργάζεται και χρησιμοποιεί τα συναισθήματα ενδοπροσωπικά ή διαπροσωπικά. Ωστόσο, έχουν προκύψει διαφορετικές απόψεις όσον αφορά το επιχειρησιακό επίπεδο, που έχουν οδηγήσει σε δύο έννοιες-μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης, τις οποίες χρησιμοποιούμε ανάλογα με το τι θέλουμε να εξετάσουμε.

#### **A) Η συναισθηματική νοημοσύνη ως ικανότητα του ατόμου (ability model).**

Σε αυτή τη περίπτωση η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται ως νοητική ικανότητα, η οποία επιτρέπει την κατανόηση των ενδογενών συναισθημάτων αλλά και των συναισθημάτων των υπολοίπων ατόμων, τη διάκρισή τους και τη χρησιμοποίησή τους για να κατευθύνουμε τις πράξεις μας αλλά και των άλλων. Εξετάζοντας αυτό το μοντέλο, μπορούμε να διακρίνουμε ότι εμπεριέχει και συνδέει έννοιες της ψυχολογίας, οι οποίες υπάρχουν σε διαφορετικό βαθμό σε όλους τους ανθρώπους και έχουν θέση σε όλες τις εκφάνσεις της ζωής τους. Ένα άτομο με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ικανό να συνδυάζει όλες αυτές τις ικανότητες και να τις χρησιμοποιεί κατάλληλα. Οι ικανότητες αυτές είναι:

1. Η **Αυτοεπίγνωση**: αναφέρεται στην επίγνωση των συναισθημάτων, στην αυτοαξιολόγηση και την αυτοπεποίθηση.
2. Ο **Αυτοέλεγχος**: αναφέρεται στην αυτοπειθαρχία, την αυτορρύθμιση, την αξιοπιστία, την ευσυνειδησία, την προσαρμοστικότητα και την καινοτομία.
3. Τα **Κίνητρα συμπεριφοράς**: η τάση προς επίτευξη στόχων, η δέσμευση, η πρωτοβουλία και η αισιοδοξία.
4. Η **Ενσυναίσθηση**: η ικανότητα κατανόησης των άλλων, ο προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών, η ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων, ο σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας.

5. Οι **Κοινωνικές δεξιότητες**: πρόκειται για δεξιότητες επιρροής, επικοινωνίας, ηγεσίας, καταλυτικής δράσης όσον αφορά την αλλαγή, χειρισμός διαφωνιών, καλλιέργεια δεσμών, συνεργασία, ομαδικότητα.

Οι Mayer, Salovey και Caruso (2000), υποστήριξαν ότι αυτά τα συστατικά λειτουργούν σαν μια ιεραρχημένη δομή που έχει ως βάση την αντίληψη και αυτοεπίγνωση και στην κορυφή τοποθετούν τον αυτοέλεγχο ως το πιο περίπλοκο και δυσνόητο από τα πέντε.

Ένα παράδειγμα στην επιχειρηματικότητα είναι, ότι αν κάποιος έχει χαμηλή ενσυναίσθηση, δεν θα είναι σε θέση να καταλάβει τις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες των ανθρώπων γύρω του. Δεν θα είναι καλός μάνατζερ, ούτε και καλός ηγέτης. Δεν θα μπορεί να κατανοήσει τις ανάγκες της αγοράς και των πελατών του, και ούτε θα μπορέσει να τους προσφέρει το προϊόν ή την υπηρεσία που τους ταιριάζει περισσότερο. Αν πάλι κάποιος έχει χαμηλό επίπεδο αυτοεπίγνωσης, δεν θα κατανοεί τις δικές του αδυναμίες, ούτε θα διαθέτει αυτοπεποίθηση.

## **B) Η συναισθηματική νοημοσύνη ως γενικό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας (trait model).**

Σε αυτή τη περίπτωση η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα συνονθύλευμα από προσωπικές, συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες που επηρεάζουν την ικανότητα κάποιου να αντιμετωπίζει με επιτυχία τα αιτήματα και τις πιέσεις του περιβάλλοντος. Η ομάδα αυτών των ικανοτήτων γενικά συνοψίζεται στα εξής πέντε στοιχεία (Bar-On 1985):

1. **Ενδοπροσωπικές ικανότητες**: η ικανότητα κάποιου να έχει επίγνωση του εαυτού του, να κατανοεί και να αξιολογεί τα συναισθήματά του.
2. **Διαπροσωπικές δεξιότητες**: η ικανότητα κάποιου να έχει επίγνωση και να καταλαβαίνει τα συναισθήματα των άλλων και να δημιουργεί στενές συναισθηματικές σχέσεις.
3. **Προσαρμοστικότητα**: η ικανότητα κάποιου να επαληθεύει τα συναισθήματά του, να αξιολογεί με ακρίβεια τη συγκεκριμένη κατάσταση, να αλλάζει με ευέλικτο τρόπο τα συναισθήματα και τις σκέψεις του και να επιλύει προβλήματα.

4. **Στρατηγικές αντιμετώπισης του στρες:** η ικανότητα να αντιμετωπίζει κανείς καλά το στρες και να ελέγχει τα έντονα συναισθήματα.
5. **Παράγοντες ενεργοποίησης και γενικοί παράγοντες διάθεσης:** η ικανότητα να είναι κανείς αισιόδοξος, να απολαμβάνει τη σχέση με τον εαυτό του και τους άλλους, να αισθάνεται και να εκφράζει την ευτυχία.

Συμπερασματικά, είναι εμφανές πως και στα δύο μοντέλα κυρίαρχο ρόλο παίζουν τα συναισθήματα με λίγο διαφορετικό τρόπο, όμως όπως παρατηρείται υπάρχουν πολλά κοινά στοιχεία ως προς τις υποθέσεις και τις προσδοκίες. Στο πρώτο μοντέλο, η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται ως μια έμφυτη ικανότητα του ανθρώπου, ενώ στο δεύτερο, τα συναισθήματα είτε συνδέονται με τις δεξιότητες του μοντέλου είτε λειτουργούν υποστηρικτικά προς αυτές και η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας.

Τα τελευταία χρόνια, έχει υπάρξει εξαιρετικό ενδιαφέρον στην ανάπτυξη της θεωρίας της συναισθηματικής νοημοσύνης, ώστε να καθοριστεί εάν η έννοια αυτή ευθύνεται για τις διαφορές που δεν έχουν ακόμη ερμηνευτεί από την νοημοσύνη ή την προσωπικότητα, σε διάφορους τομείς, όπως την επιτυχία στη ζωή, την ευημερία, την φυσική και ψυχική υγεία και τις διαπροσωπικές σχέσεις.

Σύμφωνα με τους Dulewicz & Higgs (2001), η υπάρχουσα θεωρία για την συναισθηματική νοημοσύνη έχει γίνει αντικείμενο έρευνας από τομείς όπως η ψυχολογία και η διοίκηση, ενώ οι περιορισμένες εφαρμογές της σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, τείνει να βασιστεί σε παραγόμενα επιχειρήματα και υποθετικές περιγραφές. Ωστόσο, την τελευταία δεκαετία η έρευνα έχει επικεντρωθεί στο πώς μπορεί η συναισθηματική νοημοσύνη να προβλέψει συμπεριφορές στο περιβάλλον μιας επιχείρησης, όπως ηγετική ικανότητα, δυνατότητα επαγγελματικής καταξίωσης, ομαδικό πνεύμα και απόδοση στην εργασία.

Η έρευνα υποστηρίζει ότι άτομα με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης είναι περισσότερο πιθανό να πετύχουν επαγγελματικά, να διευθύνουν πιο αποτελεσματικά, να λειτουργούν αποτελεσματικά σε ομάδες και να προσαρμόζονται εύκολα σε καταστάσεις άγχους (Vakola, Nikolaou & Tsaousis, 2002).

#### **4.Χαρακτηριστικά υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης**

Με βάση λοιπόν τα παραπάνω, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ένας άνθρωπος με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Είναι διορατικός, ελέγχει τα συναισθήματά του, καταβάλλει προσπάθεια να κατανοήσει τις απόψεις και τα συναισθήματα των γύρω του και να δει τα πράγματα από τη δική τους οπτική γωνία.
- Ελέγχει τις προσωπικές του προκαταλήψεις και δεν τις αφήνει να επηρεάζουν την κρίση του για τις ικανότητες των άλλων.
- Είναι ικανός να συσπειρώνει και να δραστηριοποιεί τους ανθρώπους γύρω του, δεν κρατά επικριτική στάση απέναντι στους υφισταμένους του, ασκεί κριτική με εποικοδομητικά σχόλια.
- Είναι ειλικρινής για τα συναισθήματα και τις προθέσεις του, είναι υποστηρικτικός, αποφασιστικός, εκφραστικός, έχει με λίγα λόγια την ευκαιρία να γίνει ένας επιτυχημένος “ηγέτης”.

Κάποιοι ασπάζονται την πεποίθηση ότι “στα επαγγελματικά δεν χωρούν συναισθηματισμοί”. Θα πρέπει όμως να γνωρίζουμε ότι κάθε εργαζόμενος κουβαλάει στον εργασιακό του χώρο την συναισθηματική, προσωπική του ατζέντα. Η αλήθεια είναι ότι στη χώρα μας η συναισθηματική νοημοσύνη δεν τυχαίνει της αναγνώρισης που της αρμόζει. Αντίθετα με την Αμερική και τώρα τελευταία τις χώρες της Σαουδικής Αραβίας, όπου μεγάλες επιχειρήσεις δίνουν σημαντική βαρύτητα στη συναισθηματική νοημοσύνη όσον αφορά στη δυναμική των ομάδων εργασίας.

Τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες φαίνεται να έχουν το ίδιο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης, αλλά υπερτερούν σε διαφορετικά χαρακτηριστικά αυτής. Οι άνδρες έχουν περισσότερη αυτοπεποίθηση, αισιοδοξία και μπορούν να χειριστούν το άγχος καλύτερα από τις γυναίκες, ενώ οι γυναίκες γνωρίζουν καλύτερα τα συναισθήματά τους και δείχνουν μεγαλύτερη ενσυναίσθηση (Fatt & Howe, 2003).

## **5.Μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης**

Όσο το ευρύ κοινό εξοικειώνεται με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και οι επιστήμονες τονίζουν όλο και περισσότερο την σημασία της σε προσωπικό αλλά και επαγγελματικό επίπεδο, τόσο η ανάγκη ειδικά στον τομέα των επιχειρήσεων για μέτρηση της γίνεται επιτακτική. Τα στελέχη των εταιριών προσπαθώντας να βρουν τρόπους για αύξηση της απόδοσης και βελτίωση της εμφάνισης των εργαζομένων τους, αναζητούν βελτιωμένες μεθόδους οι οποίες θα βοηθήσουν στο σχεδιασμό, στις προσλήψεις, στην οριζόντια και κάθετη επικοινωνία στον οργανισμό, αλλά και στη βελτίωση του ομαδικού πνεύματος.

Οι μέθοδοι για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης που έχουν αναπτυχθεί τα τελευταία, κυρίως χρόνια είναι αρκετές και μεγάλος αριθμός ειδικών έχει ασχοληθεί με την κατασκευή μεθοδολογιών που μετρούν την συναισθηματική νοημοσύνη. Το πρώτο σημείο στο οποίο πρέπει να δοθεί προσοχή είναι πως οι μέθοδοι ξεχωρίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη σε ικανότητα (ability) και σε χαρακτηριστικό της προσωπικότητας (trait) όπως προαναφέραμε. Διαπιστώνουμε, λοιπόν, πως όταν θεωρούμε την συναισθηματική νοημοσύνη ως ικανότητα θα πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη τη μέτρηση ψυχολογικών παραγόντων εφόσον το συγκεκριμένο μοντέλο τους δίνει μεγάλη βαρύτητα κάτι που δεν αναμένεται και δε χρειάζεται να γίνει στην περίπτωση της μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικό. Ακολουθώντας λοιπόν αυτόν το διαχωρισμό, οι μεθοδολογίες για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, είναι οι εξής:

### **1.Μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως ικανότητα:**

Στις μεθόδους μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης ως ικανότητα, χρησιμοποιούνται κλίμακες αυτοαναφοράς στις οποίες ο εξεταζόμενος καλείται να απαντήσει. Το κύριο μειονέκτημα των συγκεκριμένων αξιολογήσεων προκύπτει από το γεγονός ότι οι συναισθηματικές ικανότητες που πρέπει να μετρηθούν σύμφωνα με το μοντέλο δεν είναι δυνατόν να αξιολογηθούν σε ρεαλιστικό βαθμό από τον εξεταζόμενο, ο οποίος σαφώς αξιολογεί τον εαυτό του με υποκειμενικά μέτρα. Για αυτό το λόγο παρατηρείται ότι τα αποτελέσματα που εξάγουν οι εξεταζόμενοι για τους εαυτούς τους, μπορεί να διαφέρουν από τα πραγματικά.

Εκτός αυτού, παρατηρείται πρόβλημα στη βαθμολόγηση αυτών των μεθόδων η οποία δεν γίνεται να είναι αντικειμενική στις περισσότερες περιπτώσεις, δεδομένου ότι δεν υπάρχουν καθαρά κριτήρια που κατατάσσουν την εκάστοτε απάντηση ως σωστή ή μη σωστή. Τα προβλήματα αυτά γίνεται προσπάθεια να παρακαμφθούν με τη χρήση εναλλακτικών διαδικασιών βαθμολόγησης που έχουν χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν σε παρόμοια περίπτωση για τη μέτρηση της κοινωνικής νοημοσύνης χωρίς όμως αξιόλογα αποτελέσματα (Matthews, Zeidner, & Roberts, 2002). Επιπροσθέτως, γίνεται λόγος πως υπάρχουν τεστ τα οποία μετρούν χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ή ενδεχομένως συναισθηματικές ικανότητες αλλά όχι νοημοσύνη. Το αξιοσημείωτο όμως, είναι πως γίνονται αρκετές προσπάθειες για να ανταποκρίνονται τα αποτελέσματα στην πραγματικότητα και να μην εμφανίζουν σημαντικές αποκλίσεις.

Τεστ που μετράνε την συναισθηματική νοημοσύνη ως ικανότητα είναι το **MEIS** (Multifactor Emotional Intelligence Scale), το **MSCEIT** (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test), το **EARS** (Emotional Accuracy Research Scale), το **EISC** (Emotional Intelligence Scale for Children) και το **FNEIPT** (Freudenthaler & Neubauer Emotional Intelligence Performance Test). Τα τεστ αυτά έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, δηλαδή ο βαθμός συνοχής τους ποικίλει, ενώ η αξιοπιστία τους σχετικά με τη μέτρηση των επιμέρους στοιχείων της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως η ενσυναίσθηση ή τα κίνητρα συμπεριφοράς, διαφέρει.

## **2. Μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας:**

Η συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας προσεγγίζεται με μεθόδους των οποίων ο αριθμός ακόμη είναι περιορισμένος, αλλά σημαντικά μεγαλύτερος από αυτόν που τη μετρούν ως ικανότητα. Τα τεστ που υπάρχουν είναι τα εξής: το **TMMS** (Trait Meta Mood Scale), το **EQ-I** (Bar-On Emotional Quotient Inventory), το **SEIS** (Schutte Emotional Intelligence Scale), το **ECI** (Emotional Competency Inventory), το **EI-IPIP** (Emotional Intelligence IPIP Scales), το **EISRS** (Emotional Intelligence Self-Regulation Scale), το **DHEIQ** (Dulewicz & Higgs Emotional Intelligence Questionnaire), το **TEIQ** (Trait Emotional Intelligence Questionnaire), το **SPTB** (Sjoberg Personality Test Battery), το **TEII** (Tapia Emotional Intelligence Inventory), το **Work-place SUEIT** (Work-place Swinburne University Emotional Intelligence Test), το **WEIP** (Workgroup Emotional Intelligence Profile),

το **EIS** (Emotional Intelligence Scale), το **WLEIS** (Wong & Law Emotional Intelligence Scale), το **LEIQ** (Lioussine Emotional Intelligence Questionnaire).

Όλα τα παραπάνω τεστ είναι στη μορφή ερωτηματολογίων όπου κάθε ερώτηση βαθμολογείται με μια συγκεκριμένη κλίμακα. Επίσης έχουν παρατηρηθεί αδυναμίες και περιορισμοί στην εφαρμογή τους και στα αποτελέσματα που μπορεί να εξάγει ο ερευνητής. Επομένως είναι καλύτερα να χρησιμοποιούνται συνδυαστικά.

Σε γενικές γραμμές οι παραπάνω μεθοδολογίες ακολουθούν τα εξής γενικά χαρακτηριστικά (Perez, Petrides & Furnham 2004):

- Είναι καλά σε ορισμένα σημεία τους, ενώ σε άλλα δεν ανταποκρίνονται επαρκώς (π.χ. EQ-i).
- Δεν καλύπτουν επαρκώς την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικό και κάποιες φορές τη συγχέουν με την έννοια της ικανότητας (π.χ. TMMS, SEIS).
- Παρέχουν περιορισμένες πληροφορίες όσον αφορά στην αξιολόγηση της εγκυρότητας και της ισχύος τους (π.χ. DHEIQ, SUEIT).
- Δεν έχουν χρησιμοποιηθεί ακόμη σε επιστημονικό επίπεδο (π.χ. EI-IPIP, EISRS).

Αρκετές μελέτες έχουν δείξει ότι η προσωπικότητα κατέχει σημαντικό ρόλο στην προέλευση της επιχειρηματικότητας (Hermann, Manfred & Christian 2007). Για το λόγο αυτό στην περίπτωση αυτή, συνήθως προτιμούνται τα τεστ που μετρούν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας.

Επίσης, το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας, το οποίο μετριέται μέσω αυτοσυμπληρούμενων ερωτηματολογίων, κατέχει ένα πλεονέκτημα σε σχέση με το άλλο, όσον αφορά την πρόβλεψη της επιχειρηματικής συμπεριφοράς σε μια επιχείρηση. Δεν μετράει την ικανότητα κάποιου αλλά ρωτάει τα άτομα πως σκέφτονται και συμπεριφέρονται στην καθημερινή τους ζωή και αυτό διότι για να προβλέψουμε τη συμπεριφορά ενός ατόμου είναι προτιμότερο να έχουμε μια τυπική μέτρηση της κανονικής του απόδοσης, παρά κάποια που μετράει το μέγιστο δυνατό, όπως είναι τα τεστ που μετρούν την συναισθηματική νοημοσύνη ως ικανότητα.



## **6. Πως βελτιώνεται η συναισθηματική νοημοσύνη**

Εφόσον λοιπόν η συναισθηματική νοημοσύνη είναι τόσο σημαντική για την επιτυχία και εξέλιξη στο σημερινό επιχειρηματικό κόσμο, το ερώτημα που προκύπτει είναι εάν μπορεί να αναπτυχθεί και με ποιο τρόπο.

Οι επιστήμονες πιστεύουν ότι υπάρχει μία γενετική επίδραση σε κάποιες ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, αλλά οι περιβαλλοντικές επιρροές φαίνεται να έχουν την μεγαλύτερη συμμετοχή. Οι συμπεριφορές που συνήθως «χρησιμοποιεί» ένα άτομο, έχουν ισχυρές νευρωνικές συνδέσεις στον εγκέφαλο. Έτσι, για να αντικατασταθούν από άλλες πιο αποτελεσματικές, το άτομο πρέπει πρώτα να ξεμάθει και μετά να μάθει οτιδήποτε νέο. Αυτό απαιτεί εξάσκηση των νέων συμπεριφορών για μεγάλα χρονικά διαστήματα ώστε να δημιουργηθούν καινούριες νευρωνικές συνδέσεις στον εγκέφαλο και να αυτοματοποιηθούν οι συμπεριφορές αυτές ως πρώτη επιλογή. Για την διαδικασία αυτή χρειάζεται μεγάλη αφοσίωση και δέσμευση από το άτομο. Η παρακίνηση, η συνεχής εξάσκηση και η ανατροφοδότηση από τους άλλους, βέβαια, διαδραματίζουν και αυτές από την πλευρά τους καθοριστικό ρόλο.

Έρευνες που έχουν γίνει σε ζώα δείχνουν ότι ο προμετωπιαίος λοβός (prefrontal cortex), η αμυγδαλή και ο ιππόκαμπος, τα οποία σχετίζονται με την αντίληψη, την χρήση και τον χειρισμό των συναισθημάτων, είναι μέρη που επιδέχονται αλλαγές και βελτιώσεις μέσα από τη μάθηση και την εμπειρία (Emmerling & Goleman, 2003). Τα άτομα αναπτύσσουν ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης κατά ένα ακολουθιακό τρόπο. Πιο συγκεκριμένα, αρχικά αναπτύσσουν την ικανότητα της αυτογνωσίας, μέσω της οποίας μπορούν να αναγνωρίζουν τις σκέψεις τους και τα συναισθήματά τους και στη συνέχεια αποκτούν την ικανότητα να κατανοούν τα συναισθήματα και τις σκέψεις των άλλων και να χρησιμοποιούν αυτές τις πληροφορίες προς όφελος των διαπροσωπικών τους σχέσεων (Diggins, 2004).

Έρευνες που έχουν γίνει πάνω στα θέματα της ηγεσίας, της διοίκησης και της μόρφωσης δείχνουν ότι η εκπαίδευση στην συναισθηματική νοημοσύνη οδηγεί σε σημαντικές αλλαγές στην απόδοση και στην επίδοση του ατόμου. Σύμφωνα με τους Mayer και Salovey, η συναισθηματική νοημοσύνη καλλιεργείται νωρίς στην ζωή του ατόμου από την οικογένεια και τον ευρύτερο κοινωνικό περίγυρο, αλλά το επίπεδό της μπορεί να βελτιωθεί καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του (Schreier, 2002). Αυτό για το οποίο δημιουργείται θέμα είναι σε ποιο στάδιο της ζωής του ανθρώπου είναι πιο αποτελεσματική η εκπαίδευση πάνω στην συναισθηματική νοημοσύνη. Αν και θεωρείται ότι κατά την παιδική ηλικία εκπαιδεύεται το άτομο πιο αποτελεσματικά πάνω στις

ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, αυτές θεωρούνται εύπλαστες και κατά συνέπεια επιδέχονται βελτίωσης και αλλαγών (Dulewicz & Higgs, 2000).

Η κατανόηση της σπουδαιότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης και η διδασκαλία των δεξιοτήτων αποτελούν το πρώτο βήμα ανάπτυξης. Στη συνέχεια μία εξατομικευμένη προσέγγιση καθώς και παρακολούθηση και συζήτηση με έναν καθοδηγητή θεωρείται η πιο αποτελεσματική πρακτική στην πορεία προς την αλλαγή.

Όπως φαίνεται και από τα στοιχεία που προαναφέρθηκαν, η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι μια αρκετά προκλητική προοπτική, που εξασφαλίζει όχι μόνο επαγγελματική επιτυχία, αλλά και μία καλύτερη και πιο ουσιαστική σχέση με τον εαυτό μας, καθώς και προσωπική ικανοποίηση και ολοκλήρωση. Μια προκλητική προοπτική, της οποίας την διαδρομή αξίζει να εξερευνήσει κανείς, μιας και καταλήγει στην «επιτυχία».

Για να βελτιώσει κανείς τη συναισθηματική του νοημοσύνη χρειάζεται μεγάλη υπομονή και κυρίως θέληση. Μερικοί τρόποι είναι οι εξής (σύμφωνα με Goleman, 1998):

- \* Αναγνώριση των συναισθημάτων του
- \* Ανάλυση των ευθυνών των συναισθημάτων του
- \* Προσπάθεια για πρόβλεψη των συναισθημάτων του
- \* Προσπάθεια για λιγότερη επιθετικότητα

Επίσης, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αναπτυχθεί και να βελτιωθεί με διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα και να οδηγήσει σε οφέλη, όπως η ανάπτυξη της αποτελεσματικότητας της ομαδικής εργασίας, η διαχείριση των ικανοτήτων και των συναισθημάτων, η ανάπτυξη και βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων αλλά και η πρόβλεψη των προσδοκιών των πελατών.

Οι ερευνητές της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν δημιουργήσει μια πληθώρα προγραμμάτων για την ανάπτυξη της, τα οποία απαρτίζονται από συγκεκριμένα στάδια. Αυτά είναι:

1. Χαρτογράφηση των συναισθημάτων: Το στάδιο αυτό βοηθάει τα άτομα να ονοματίσουν τα συναισθήματά τους, να τα κατανοήσουν και να καταλάβουν τον τρόπο με τον οποίο αυτά επηρεάζουν τη σκέψη και την συμπεριφορά τους.
2. Συνειδητή αντίληψη των συναισθημάτων: Σε αυτό το στάδιο τα άτομα προσπαθούν να κατανοήσουν τις επιπτώσεις που έχουν τα συναισθήματά τους πάνω στον εαυτό τους και τους άλλους. Αποφάσεις που πριν λαμβάνονταν στο ασυνείδητο επίπεδο, τώρα γίνονται αντιληπτές από το συνειδητό και κατά συνέπεια οδηγούν σε λογικές και αποτελεσματικές επιλογές.
3. Συναισθηματική καθοδήγηση: Σε αυτό το στάδιο τα άτομα μαθαίνουν να εκφράζουν τα συναισθήματά τους ανεμπόδιστα, αφού η έκφραση αυτή τους παρέχει ενέργεια και κίνητρα για τη λήψη ξεκάθαρων και κατάλληλων αποφάσεων.
4. Εγκαθίδρυση της ενσυναίσθησης.
5. Αύξηση της επιρροής: Στο τελευταίο στάδιο τα άτομα μαθαίνουν να χρησιμοποιούν την συναισθηματική τους νοημοσύνη, έτσι ώστε να ασκούν επιρροή στο περιβάλλον τους. Μαθαίνουν να χρησιμοποιούν τα συναισθήματά τους προς όφελος του εαυτού τους αλλά και του περιβάλλοντός τους, συμβάλλοντας στην εδραίωση της προσωπικότητάς τους (Kunnanatt, 2004).

Η βελτίωση του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ένα επιθυμητό αποτέλεσμα, τόσο για τους εργαζομένους, όσο και για τους εργοδότες. Συγκρίσεις που έχουν γίνει ανάμεσα σε άτομα που συμμετείχαν σε προγράμματα εκπαίδευσης και σε άτομα που δεν συμμετείχαν δείχνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να διδαχθεί επιτυχώς (Jaeger, 2003).

## **7.Τα οφέλη από την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης**

Πάμε να δούμε μέσα από την καλλιέργεια και την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης, ποια είναι τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει κάποιος και πως μπορούν να τον βοηθήσουν στην εργασία του. Μέσα λοιπόν από την καλλιέργεια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, το άτομο έχει την δυνατότητα να:

- κατανοεί τα συναισθήματα και τα κίνητρα των άλλων
- κατανοεί τις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών του
- θέτει κίνητρα στον εαυτό του
- μπορεί να ελέγχει τα συναισθήματα του
- μπορεί να εργάζεται κάτω από πίεση
- μπορεί να συνεργάζεται με άλλους για την επίτευξη ενός στόχου
- μπορεί να εμπνέει και να ηγείται
- παίρνει πρωτοβουλίες
- αποκτάει επίγνωση του ρίσκου, αλλά δεν φοβάται να ρισκάρει
- αποκτάει πίστη στις ικανότητες του και αισιοδοξία
- κάνει σωστή ιεράρχηση στόχων και αναγκών
- γνωρίζει να διαχειρίζεται τις διαφωνίες
- αποκτάει ικανότητα πειθούς και επικοινωνίας

Στόχος της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι να διευκολύνει το άτομο να γνωρίσει τον εαυτό του και τα συναισθήματά του, έτσι ώστε να οδηγηθεί σε προσωπική επιτυχία (Kunnnanatt, 2004).

Τα άτομα που μπορούν να καταλάβουν τα συναισθήματά τους μπορούν να αναγνωρίσουν τις αντιδράσεις τους με μεγαλύτερη ακρίβεια και έτσι να προσαρμοστούν πιο εύκολα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Οι συναισθηματικά νοήμονες άνθρωποι έχουν μεγαλύτερη αυτοεπίγνωση αναφορικά με τα δυνατά και αδύναμα σημεία τους και για αυτόν ακριβώς τον λόγο έχουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, αισιοδοξία, ευελιξία και καινοτόμο συμπεριφορά. Από την άλλη, χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης είναι υπεύθυνα για την εμφάνιση ανασφάλειας και μειωμένης δυνατότητας προσαρμογής (Scott-Ladd & Chan, 2004). Τα χαμηλά

επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης συνεπάγονται μια πληθώρα αρνητικών συναισθημάτων, όπως φόβο, θυμό και εχθρικότητα. Σχετίζονται με μειωμένη ενέργεια, με μειωμένη διάθεση για συνεργασία, με απάθεια. Επίσης, πολλές έρευνες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η μειωμένη συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται με υψηλά επίπεδα καπνίσματος, κατανάλωσης αλκοόλ και κοινωνικής απομόνωσης (Brackett, Mayer & Warner, 2004).

Έρευνες δείχνουν, ότι τα άτομα που μπορούν να ελέγχουν τα συναισθήματά τους είναι περισσότερο υγιή, γιατί *«μπορούν να αντιληφθούν επακριβώς την συναισθηματική τους κατάσταση, γνωρίζουν πότε και πώς να εκφράσουν τα συναισθήματά τους και μπορούν να ρυθμίσουν αποτελεσματικά την διάθεσή τους»* (Tsaousis & Nikolaou, 2005).

Υπάρχει μια αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στο άγχος και στην συναισθηματική νοημοσύνη, γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι συναισθηματικά νοήμονες άνθρωποι μπορούν να προσαρμοστούν πιο εύκολα στις απαιτήσεις και στις πιέσεις του περιβάλλοντός τους (Tsaousis & Nikolaou, 2005). Επίσης τα άτομα αυτά καθώς αλληλεπιδρούν με το κοινωνικό τους περιβάλλον, δημιουργούν σχέσεις κέρδους-κέρδους (win-win) για τον εαυτό τους και τους άλλους. Συνήθως ανήκουν σε ένα διαρκώς διευρυνόμενο δίκτυο κοινωνικών σχέσεων (Kunnnanatt, 2004).

Γενικά τα άτομα με μεγάλη συναισθηματική νοημοσύνη έχουν την ικανότητα να επιμένουν και να παρακινούν τον εαυτό τους και τους άλλους σε δύσκολες καταστάσεις, να ελέγχουν τα συναισθήματά τους καθώς και να αναπτύσσουν υψηλά επίπεδα ενσυναίσθησης. Επίσης, δείχνουν μεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία και υιοθετούν ηθική στάση απέναντι στην εργασία τους (Deshpande, Joseph & Shu, 2005). Οι George και Jones προτείνουν ότι οι συναισθηματικά νοήμονες υπάλληλοι μπορούν να κατανοήσουν πιο εύκολα και πιο γρήγορα την ανάγκη για αλλαγή και να προσαρμοστούν με αυτήν (Vakola, Tsaousis & Nikolaou, 2004).

Τα υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης οδηγούν στην επιτυχία. Όσο πιο περίπλοκη είναι η εργασία, τόσο πιο μεγάλη σημασία έχει η ύπαρξη συναισθηματικής νοημοσύνης. Αντίθετα, μειωμένα επίπεδα αυτού του είδους νοημοσύνης εμποδίζουν τα άτομα να φθάσουν στο απόγειο της επίδοσής τους.

Βέβαια, πάνω στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν ασκηθεί και κάποιες αρνητικές κριτικές. Ο Locke επιτίθεται στην συναισθηματική νοημοσύνη ως θεωρητική έννοια, υποστηρίζοντας ότι δεν έχει οριστεί επακριβώς και δεν έχει τύχει μιας ικανοποιητικής πρακτικής εφαρμογής (Ashkanasy & Daus, 2005). Άλλοι υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι τίποτα άλλο, παρά ένας επανορισμός της κοινωνικής νοημοσύνης καθώς και ότι δεν υπάρχουν σημαντικές ικανότητες που να συνδέονται με το συναίσθημα. Όμως διαφωνίες ως προς την έννοια αυτή δεν υπάρχουν μόνο ανάμεσα στους επικριτές της, αλλά και μεταξύ των υποστηρικτών της, από τη στιγμή που οι τελευταίοι υιοθετούν διαφορετικές απόψεις ως προς την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης (Spector, 2005).

## **Γ. Η συναισθηματική νοημοσύνη στην επιχειρηματικότητα**

### **1.Εισαγωγή**

Είναι γεγονός πως τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια αυξητική τάση ριζικών αλλαγών στον επιχειρηματικό κόσμο με στόχο τη διαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος ώστε αυτό να είναι ικανό να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες που ορίζουν η αύξηση των νέων τεχνολογιών και η σύγχρονη απαίτηση για ταχύτατους ρυθμούς στην παραγωγική διαδικασία.

Η ψυχή μίας επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό της αφού χωρίς αυτό δε νοείται η ανάπτυξη και η εξέλιξη της. Επίσης το ανθρώπινο δυναμικό διατηρεί και καθοδηγεί το άψυχο υλικό. Επομένως η βελτίωση της εργασιακής διαβίωσης των υπαλλήλων έχει αντίκτυπο και στην αύξηση των υλικών απολαβών της επιχείρησης.

Για κάθε άνθρωπο στη σύγχρονη κοινωνία, η εργασία αποτελεί αναφαίρετο δικαίωμα αλλά και θεμελιώδη υποχρέωση τόσο προς τον εαυτό του όσο και προς την κοινωνία. Εκτός από τους καθαρά βιοποριστικούς λόγους που έχει ο κάθε άνθρωπος ώστε να εργάζεται, η πρόοδος της κοινωνίας τον αναγκάζει να αποκτά μέσα από την εργασία την καταξίωση, την αυτοπραγμάτωση και την κοινωνική αποδοχή.

Η πληθώρα των πληροφοριών και η συνεχής και βαθιά εξειδίκευση καθιστούν την εργασία ή το επάγγελμα ως ένα στοιχείο που συνδέεται και επηρεάζει την προσωπικότητα, την καθημερινή ζωή και την εξέλιξη του ανθρώπου. Επομένως η ανάγκη μελέτης των τρόπων που επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση, την εργασιακή ψυχολογία και κατ' επέκταση τις καθαρά οικονομικές αποδοχές και το βιοτικό επίπεδο, έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια ραγδαία. Οι μεγάλες επιχειρήσεις προσπαθούν να βρουν τρόπους ώστε οι εργαζόμενοι να νιώθουν άνετα με το εργασιακό τους περιβάλλον, στο οποίο άλλωστε δαπανούν σχεδόν τη μισή διάρκεια της ζωής τους και φυσικά να αποδίδουν παραπάνω για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Τα τελευταία χρόνια έχει αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης για την βελτίωση της λειτουργίας μιας επιχείρησης. Το συναίσθημα θεωρείται πλέον σημαντική πηγή πληροφοριών, το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε ευεργετικά αποτελέσματα, τόσο όσον αφορά τους επιχειρησιακούς στόχους, όσο και τις διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στο προσωπικό μιας εταιρείας. Σήμερα ειδικά στο πλαίσιο της ομαδικής εργασίας, η συναισθηματική νοημοσύνη σαν έννοια μπορεί να φανεί πολύτιμη για την κατανόηση κοινωνικών σχέσεων και δεσμών, όπως και για την διαχείριση συγκρούσεων. Η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις

διαπροσωπικές και επαγγελματικές σχέσεις με άμεσες συνέπειες στα αποτελέσματα τους είτε αυτά είναι κοινωνικά είτε αντίστοιχα οικονομικά, αλλά και οφέλη στην παραγωγικότητα.

Όπως θα δούμε παρακάτω η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη του επιχειρηματία αλλά και των εργαζομένων ίσως αποτελούν το κλειδί για την ευημερία μιας επιχείρησης στη σύγχρονη εποχή.



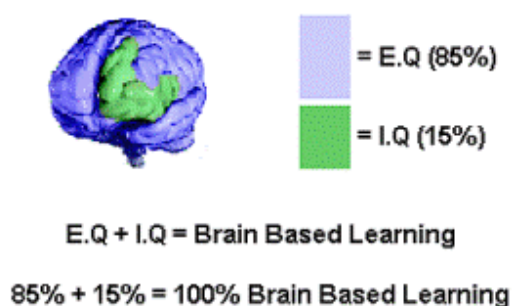
## **2. Η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον**

Η συναισθηματική νοημοσύνη ως έννοια η οποία όσο περνούν τα χρόνια γίνεται ευρύτερα γνωστή, έχει ως αποτέλεσμα οι ειδικοί στον τομέα της ανάλυσης εργασίας και τα ηγετικά στελέχη πολλών εταιριών παγκοσμίως να υπολογίζουν πολύ στη χρησιμότητα της. Ενδεικτικά παραδείγματα διεθνών επιχειρήσεων των οποίων τα στελέχη έχουν εξετάσει τη συναισθηματική νοημοσύνη των υπαλλήλων τους είναι (Goleman, 1998) οι AT&T, SAVOLA (η μεγαλύτερη εταιρεία παρασκευής τροφίμων στη Σαουδική Αραβία), MICROSOFT, DELTA AIRLINES. Ενώ κάποιες από τις εταιρείες που έχουν εκπαιδεύσει τους υπαλλήλους τους ή έχουν εντάξει τη συναισθηματική νοημοσύνη σε κάποια παραγωγική διαδικασία είναι οι FORD MOTORS (χρησιμοποίησε σχεδιασμό βασισμένο στην ενσυναίσθηση για να σχεδιάσει το μοντέλο Continental), AMERICAN EXPRESS FINANCIAL ADVISORS, IBM, COOPERS & LYBRAND (μία από τις 6 μεγαλύτερες λογιστικές εταιρείες στις ΗΠΑ). Τα αποτελέσματα που είχαν οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις, καθώς και πολλές άλλες που αναφέρει ο συγγραφέας, ήταν θεαματικά και συνετέλεσαν στην εξάπλωση των μεθόδων εφαρμογής της συναισθηματικής νοημοσύνης στην πράξη. Χρόνο με το χρόνο αυξάνεται ο πληθυσμός που πιστεύει ότι η



συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι απλά μία εμπορική έννοια που υπάρχει μόνο στο μυαλό κάποιων ερευνητών αλλά μπορεί να αποτελέσει ένα καταπληκτικό εργαλείο για τη βελτίωση των εργασιακών συνθηκών και την αύξηση των ρυθμών της παραγωγικής διαδικασίας.

Πολλοί μπορεί να αναρωτηθούν για ποιό λόγο η συναισθηματική νοημοσύνη αξίζει να λαμβάνεται υπόψη στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Για πολλά χρόνια υπήρχε η εντύπωση ότι το συναίσθημα στον εργασιακό χώρο ήταν κάτι το αρνητικό. Η βίωση, αναγνώριση και εκδήλωση συναισθημάτων εθεωρείτο σημάδι αδυναμίας, φορέας σύγχυσης και απομάκρυνσης από το δρόμο του ορθολογισμού και άρα των σωστών αποφάσεων.



Στις τελευταίες δεκαετίες όμως τα πράγματα άλλαξαν. Ο επιχειρηματικός κόσμος άρχισε ν' αναγνωρίζει ότι το συναίσθημα μπορεί να λειτουργήσει ως πολύτιμη πηγή πληροφοριών που, αν αναγνωρισθεί και αξιοποιηθεί κατάλληλα, μπορεί να οδηγήσει σε θεαματικά αποτελέσματα. Πολλοί και διάφοροι λόγοι οδήγησαν σ' αυτή τη μεταστροφή, με κυριότερους, σύμφωνα με τον Goleman (1998), την ευρεία εφαρμογή του μοντέλου εργασίας σε ομάδες και την παγκοσμιοποίηση.

Είναι εύκολο ν' αγνοήσεις το συναίσθημα όταν δουλεύεις μόνος σου σ' ένα γραφείο, είναι όμως αδύνατο να το κάνεις όταν δουλεύεις ως μέλος μιας ομάδας όπου είναι φυσικό να δημιουργούνται συγκρούσεις, διαξιφισμοί, ιδιαίτεροι δεσμοί, συμπάθειες και συμμαχίες. Για την ίδια την πορεία των επιχειρήσεων εξάλλου, η ανταγωνιστικότητά τους κρίνεται κατά τεκμήριο στο πεδίο της κοινωνικής αποδοχής. Η αποδοχή μιας εταιρείας νοείται ως αποτέλεσμα του αισθήματος δικαίου που επικρατεί στο κοινωνικό περιβάλλον της και επομένως, η κοινωνική ευαισθησία της κρίνεται από το κατά πόσον η ίδια ικανοποιεί αυτό το αίσθημα. Προς το εσωτερικό του επιχειρηματικού οργανισμού, η αποδοχή προβάλλεται μέσα από τη συμμετοχή των εργαζομένων σε ό,τι αφορά την έκφραση της κοινωνικής υπευθυνότητας της εταιρείας. Συμμετοχή που σταθμίζεται από τις πρακτικές που ακολουθούνται στις εργασιακές σχέσεις και από τη συναισθηματική νοημοσύνη στο management.

Ο κοινωνισμός στην εσωτερική ζωή μιας επιχείρησης, που μπορεί να κάνει την εταιρική ευθύνη και προσωπική ευθύνη για τον εργαζόμενο, καθορίζει και την κοινωνική ταυτότητά της, εφ' όσον δεχθούμε ότι μια εταιρεία είναι πρωτίστως οι άνθρωποί της. Αυτός ο κοινωνισμός δεν ανατέμνεται σε επιμέρους εργασιακές σχέσεις, αλλά διαχέεται και διαπνέει κάθε μορφή έκφρασης τους ως κατ' εξοχήν χαρακτηριστικό της εταιρικής κουλτούρας. Είναι το χαρακτηριστικό που μπορεί να κάνει εθελοντή έναν εργαζόμενο σε κοινωνικές δράσεις της εταιρείας του και ταυτόχρονα υπερήφανο για το ότι εργάζεται σε αυτήν.

Η παγκοσμιοποίηση είναι επίσης ένας άλλος λόγος που οδήγησε στην αναγνώριση της σπουδαιότητας του συναισθήματος για επιτυχημένη εξάπλωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων εκτός των στενών τοπικών ορίων. Ιδιαίτερα ο ρόλος της ενσυναίσθησης, δηλαδή το να προσπαθεί κανείς να μπει στη θέση του άλλου, να κατανοεί τη διαφορετικότητα και να προσπαθεί να νιώσει τα συναισθήματα που βιώνει ο άλλος, είναι μια πολύ βασική ιδιότητα για επιχειρηματίες που θέλουν να είναι επιτυχείς στο διαπολιτισμικό διάλογο και να καταλήγουν σε συμφωνίες χωρίς τον κίνδυνο παρερμηνειών και παρεξηγήσεων.

Είναι γεγονός πλέον ότι καθώς μεταβάλλεται η μορφή των επιχειρήσεων αλλάζουν και τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για κάθε είδους διάκριση στον εργασιακό χώρο. Και όσο μεγαλύτερη είναι η αναμενόμενη απόδοση ενός οργανισμού, ειδικά στην σημερινή ανταγωνιστική κοινωνία, τόσο υψηλότερες είναι οι απαιτήσεις για τις ικανότητες που πρέπει να έχει ένας εργαζόμενος. Η εκπαίδευση που λαμβάνει ο κάθε άνθρωπος σήμερα τον εφοδιάζει με πάρα πολλές γνώσεις, κατά γενικό κανόνα, εκεί όμως που εντοπίζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι οι συναισθηματικές ικανότητες οι οποίες επιτρέπουν την εφαρμογή των γνώσεων στην εργασιακή διαδικασία με τρόπο που θα επιφέρει το πλέον προσοδοφόρο αποτέλεσμα.

Στις επόμενες ενότητες αναλύεται η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην επιχειρηματικότητα τόσο από την πλευρά του επιχειρηματία όσο και από την σκοπιά των εργαζομένων.

### **3.Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία**

Στα πλαίσια της ομαλής λειτουργίας μίας επιχείρησης ο επιχειρηματίας καλείται να διεκπεραιώσει το δύσκολο ρόλο του οργανωτή, να δίνει λύση στα πιο δύσκολα προβλήματα, να καθοδηγεί και να εμπνέει τους εργαζομένους. Με λίγα λόγια πρέπει να έχει το ρόλο του ηγέτη. Ανάλογο ρόλο σε βαθμό που ποικίλει πρέπει να παίξουν όλα τα στελέχη μιας επιχείρησης που είναι ψηλά στην ιεραρχία (διευθυντές-προϊστάμενοι κλπ).

Οι κοινωνικοί επιστήμονες μόλις πρόσφατα έχουν αρχίσει να ανακαλύπτουν τη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας.

Έρευνες που έγιναν σε μεγάλες επιχειρήσεις έδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας σημαντικός παράγοντας που ξεχωρίζει τα επιτυχημένα άτομα στο χώρο εργασίας. Σε μία εκτεταμένη μελέτη που έγινε στην Αμερική για τις ικανότητες που θεωρούνται βασικές για την επιτυχία (Goleman 2000) σε 181 διαφορετικές θέσεις εργασίας, βρέθηκε ότι το 67% των βασικών συστατικών υπεροχής –δηλαδή 2 στις 3 ικανότητες- είναι συναισθηματικές δεξιότητες. Ένα επίσης ενδιαφέρον στοιχείο που παρουσιάστηκε κατά τη μελέτη αυτή, είναι ότι η σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης ήταν μεγαλύτερη στα ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας. Έτσι, ενώ σε κάθε πεδίο εργασίας η συναισθηματική νοημοσύνη είναι δύο φορές πιο σημαντική από τις καθαρά γνωστικές ικανότητες, στις ηγετικές θέσεις η συναισθηματική νοημοσύνη κάνει τη διαφορά, καθώς το 90% της επιτυχίας μπορεί να εξηγηθεί από τις συναισθηματικές ικανότητες.

Πρόσφατα δείχτηκε ότι η αύξηση των επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών είναι πολύ πιθανό να οδηγήσει στην εμφάνιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς και στην δημιουργία θετικής στάσης των υπαλλήλων απέναντι στην αλλαγή (Voola, Carlson & West, 2004).

Ορισμένα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ηγεσίας που φαίνεται να βασίζονται στην συναισθηματική νοημοσύνη είναι η αυτοπεποίθηση, η αυτοεκτίμηση, ο ηθικός χαρακτήρας, η προσαρμοστικότητα, η ευελιξία, η καινοτομία, η ανάπτυξη εμπιστοσύνης, ο χειρισμός των συγκρούσεων και η αντικειμενική αυτοκριτική (Locke, 2005). Οι Bennis και Chen θεωρούν επίσης ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι υπεύθυνη κατά 85 – 90% για την επιτυχία των ηγετών (Connell & Travaglione, 2004). Για αυτό τον λόγο, οι οργανώσεις θεωρούν πολύτιμα τα εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης για την πρόσληψη, προαγωγή και ανάπτυξη των ηγετών τους.

Υποστηρίζεται, ότι οι μάνατζερ θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν κάποιες σημαντικές όψεις της συναισθηματικής νοημοσύνης προς όφελός τους (Ashkanasy, 2005). Κυρίως, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει θετικές συνέπειες στην ηγεσία και στην ομαδική εργασία. Οι μάνατζερ με συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να κατανοούν το συναισθηματικό κλίμα στους οργανισμούς τους και να συμμερίζονται τις συναισθηματικές ανησυχίες των υπαλλήλων τους. Επιπλέον, αν και οι μελέτες που αφορούν στην εκπαίδευση για συναισθηματική νοημοσύνη μόλις τώρα έχουν αρχίσει να διεξάγονται υπάρχουν ενδείξεις ότι η εκπαίδευση αυτή μπορεί να αποβεί εν τέλη πολύ ωφέλιμη, ιδιαίτερα για την ανάπτυξη των ομάδων (Goleman 1998).

Το συναίσθημα που παλαιότερα θεωρούνταν τροχοπέδη ανάπτυξης, σήμερα αναβαθμίζεται διαρκώς, φανερώνοντας τον καταλυτικό του ρόλο στην επιτυχία μιας επιχείρησης. Έτσι, η εποχή που το συναίσθημα αγνοούνταν ως άσχετο με την επιχείρηση, παρήλθε ανεπιστρεπτί. Αυτό που χρειάζεται να γίνει συνείδηση των οργανισμών όλου του κόσμου, είναι η καλλιέργεια ηγετών οι οποίοι θα εμψύχουν τη συναισθηματική σύμπνοια και θα επιτρέψουν στους εργαζόμενους να προοδεύσουν.

Σημαντικό στοιχείο που υποστηρίζει την δυναμική σχέση ηγεσίας-συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί η ίδια η πρωταρχική υποχρέωση της ηγεσίας, δηλαδή η ανάπτυξη συναισθημάτων. Αναλυτικότερα, σύμφωνα με τους Daniel Goleman, Richard Boyatzis, και Annie McKee (Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee 2002), το βασικό καθήκον των ηγετών είναι να εμπνέουν καλά συναισθήματα σε όσους καθοδηγούν. Αυτό συμβαίνει όταν καλλιεργούν την αρμονία και το συντονισμό, δημιουργώντας μια δεξαμενή θετικής ενέργειας που απελευθερώνει τα καλύτερα στοιχεία των ανθρώπων. Βέβαια αυτό δεν σημαίνει ότι συμβαίνει πάντα. Οι ηγέτες μπορούν αντίστοιχα, να καθοδηγήσουν τα συναισθήματα προς αρνητική κατεύθυνση και να προκαλέσουν αποσυντονισμό και δυσαρμονία.

Αυτή η πρωταρχική διάσταση της ηγεσίας, μολονότι συχνά αγνοείται ή παραμερίζεται, καθορίζει και τον βαθμό στον οποίο οι πράξεις ενός ηγέτη θα αποδώσουν. Και αυτό είναι που μας κάνει να συνειδητοποιήσουμε για άλλη μια φορά, γιατί η συναισθηματική νοημοσύνη έχει τόσο μεγάλη σημασία για την επιτυχημένη ηγεσία. Στην πραγματικότητα, η «γνήσια ηγεσία» απαιτεί την εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην πράξη.

Σε περιπτώσεις καταστροφών όλοι στρέφονται σε έναν ηγέτη για συναισθηματική καθοδήγηση. Επειδή ο τρόπος που βλέπει τα πράγματα έχει ειδικό βάρος, ο ηγέτης είναι ο άνθρωπος που καλείται να βρει και να δώσει το νόημα που αναζητά η ομάδα, να προσφέρει

διέξοδο ή ερμηνεία και να καθοδηγήσει τις συναισθηματικές αντιδράσεις σε μια δεδομένη κατάσταση. Όπως προαναφέρθηκε, η «γνήσια ηγεσία» απαιτεί την εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην πράξη. Θεμελιώδες καθήκον του ηγέτη αποτελεί η πρόκληση ενθουσιασμού, αισιοδοξίας και πάθους για τη δουλειά, καθώς και η καλλιέργεια κλίματος ομαδικότητας, συνεργασίας και εμπιστοσύνης.

Σε μια προσπάθεια να εμβαθύνουμε αυτή τη διαπίστωση καταλήγουμε, ότι καθένας από τους βασικούς τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης -αυτοεπίγνωση, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση, διαχείριση σχέσεων- διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο σε ένα επιτυχημένο πρότυπο ηγεσίας. Συγκεκριμένα, ο ηγέτης που δεν χειρίζεται καλά τα συναισθήματά του, μάλλον έχει ελάχιστη ή καμία επίγνωσή τους. Κι αν τα συναισθήματα αυτά είναι ανεξέλεγκτα, τότε θα αντιμετωπίσει σίγουρα πρόβλημα και με την διαχείριση των σχέσεών του με τους άλλους. Κι αυτό θα συμβεί γιατί αν δεν είμαστε ικανοί να κατανοήσουμε τα δικά μας συναισθήματα (αυτοεπίγνωση), τότε αδυνατούμε να κατανοήσουμε και των άλλων, γεγονός που θα οδηγήσει σε μια αποτυχημένη κοινωνική σχέση. Αντίθετα, ένας ηγέτης που αναγνωρίζει τα δικά του συναισθήματα, είναι συντονισμένος με τα δικά του «εσωτερικά σήματα», αναπαράγουν τα θετικά τους στοιχεία, και ψάχνουν τρόπους να βελτιώσουν οτιδήποτε μπορεί να προκαλέσει δυσαρμονία στο περιβάλλον τους. Με αυτόν τον τρόπο, ο ηγέτης αντιλαμβάνεται και τις ανάγκες και τα συναισθήματα των γύρω του, τα οποία κατορθώνει να συντονίσει.

Επιγραμματικά λοιπόν, καταλήγουμε ότι, η αυτοεπίγνωση, διευκολύνει τόσο την ενσυναίσθηση, όσο και την αυτοδιαχείριση, ενώ με τη σειρά τους οι δύο αυτές ικανότητες, σε συνδυασμό, συμβάλλουν στον αποτελεσματικό χειρισμό των σχέσεων με τους άλλους (κοινωνική επίγνωση/διαχείριση σχέσεων). Επομένως, η συναισθηματικά ευφυής ηγεσία οικοδομείται πάνω στα θεμέλια της αυτοεπίγνωσης.

Αυτή η αλληλεξάρτηση μεταξύ των βασικών συστατικών της συναισθηματικής νοημοσύνης σε πρώτη φάση, και μεταξύ αυτών και της ηγεσίας εν συνεχεία, έχουν μεγάλη σημασία και στην πράξη, αφού αποτελούν τα βασικά συστατικά της αποτελεσματικής γνήσιας ηγεσίας – της αρμονίας. Σε άρθρο του, με τεράστια απήχηση στο Harvard Business Review το 2000, ο Daniel Goleman, έκανε λόγο για έξι διαφορετικούς τύπους (στυλ) ηγεσίας, που συνδέονται άμεσα με τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και έχουν διαφορετικές επιδράσεις στην εργασιακή απόδοση και το κλίμα του οργανισμού.

Οι τύποι αυτοί είναι: ο καταπιεστικός (coercive), ο οραματιστής (visionary), ο ανθρωπιστικός (affiliative), ο δημοκρατικός (democratic), ο καθοδηγητικός (pacesetting) και ο συμβουλευτικός

(coaching). Ο Goleman κατέληξε σε αυτούς τους τύπους ηγεσίας με βάση τα αποτελέσματα έρευνας της Hay/McBer σε 3.871 διευθυντικά στελέχη διεθνώς.

Οι ηγέτες με **καταπιεστικό στυλ** απαιτούν άμεση υπακοή, στηρίζονται στη δύναμη της θέσης τους και γενικά διακρίνονται από έλλειψη ενσυναίσθησης. Το στυλ με μια λέξη θα μπορούσε να συνοψιστεί στο «Κάντε ό,τι σας λέω» και είναι κατά βάση αποτελεσματικό σε περιόδους κρίσης, στα πολύ αρχικά στάδια μιας οργανωσιακής αλλαγής ή όταν υπάρχουν προβληματικοί εργαζόμενοι. Το γενικό αποτέλεσμα αυτού του στυλ ηγεσίας στο οργανωσιακό κλίμα είναι αρνητικό.

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

Το **ανθρωπιστικό στυλ ηγεσίας** δημιουργεί αρμονία και συναισθηματικούς δεσμούς ανάμεσα στα άτομα της ομάδας. Διακρίνεται από τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης της ενσυναίσθησης, του χτισίματος δεσμών και της επικοινωνίας ενώ το μότο ενός τέτοιου ηγέτη είναι «Οι άνθρωποι είναι πάνω απ' όλα». Το στυλ αυτό είναι αποτελεσματικό όταν χρειάζεται να ενδυναμωθεί η συνοχή της ομάδας ή για την εμπύχωση των ατόμων σε περιόδους κρίσης. Το δημοκρατικό στυλ οδηγεί σε συναίνεση μέσω συμμετοχικών διαδικασιών και διακρίνεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της επικοινωνίας και της συνεργασίας.

Ο **δημοκρατικός ηγέτης** ζητά πάντα τη γνώμη των άλλων και είναι αποτελεσματικός όταν χρειάζεται να υπάρξει κοινή συναίνεση ή να εισακουστεί η γνώμη της πλειοψηφίας των εργαζομένων. Η επίδραση στο οργανωσιακό κλίμα είναι θετική.

Στη συνέχεια, το **καθοδηγητικό στυλ** θέτει υψηλά κριτήρια απόδοσης και διακρίνεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της ευσυνειδησίας, των κινήτρων επιτυχίας και της πρωτοβουλίας. Το στυλ συνοψίζεται στη φράση «Κάντε ό,τι κάνω, τώρα» και δουλεύει καλύτερα όταν υπάρχει η ανάγκη για γρήγορα αποτελέσματα από μια ενθουσιώδη και ικανή ομάδα. Όμως το οργανωσιακό κλίμα επηρεάζεται αρνητικά γιατί καταπιέζεται η δημιουργικότητα και δημιουργείται μια ατμόσφαιρα ασφυξίας.

Τέλος, το **συμβουλευτικό στυλ** δίνει έμφαση στην περαιτέρω ανάπτυξη των εργαζομένων και διακρίνεται από τις ικανότητες της ανάπτυξης άλλων, της ενσυναίσθησης και της αυτεπίγνωσης.

Συνοψίζεται στο «Δοκιμάστε αυτό» και είναι αποτελεσματικό για τη βελτίωση και ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού και αξιοποίηση των δυνατοτήτων του.

Οι πραγματικά επιτυχημένοι και αποτελεσματικοί ηγέτες δεν χρησιμοποιούν μόνο ένα απ' αυτά τα στυλ, αλλά διαθέτουν «ευλυγισία» και εναλλάσσουν στυλ ανάλογα με τις ανάγκες που βλέπουν ότι δημιουργούνται στην επιχείρηση. Ο Goleman θεωρεί ότι οι ηγέτες που επιδεικνύουν τέσσερα από τα έξι στυλ και κυρίως το οραματιστικό, το δημοκρατικό, το ανθρωπιστικό και το συμβουλευτικό δημιουργούν το καλύτερο οργανωτικό κλίμα στις επιχειρήσεις τους και επιτυγχάνουν τις μεγαλύτερες επιδόσεις.

Συχνά στις επιχειρήσεις συγχέονται οι έννοιες της ηγεσία και της διαχείρισης (management). Στη πραγματικότητα αλληλοσυμπληρώνονται αλλά διαφέρουν. Η πρώτη αφορά την κινητοποίηση και την κατεύθυνση των ανθρώπων για τη δημιουργία ενός καλύτερου μέλλοντος και η δεύτερη αφορά την αποτελεσματική διαχείριση πόρων (προγραμματισμός, οργάνωση, έλεγχος) για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων. Η ηγεσία, ενέχει το management, σε ένα μέρος, τα θεμέλια της όμως, στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στην συναισθηματική νοημοσύνη. Ο πραγματικός ηγέτης δημιουργεί και συνεχώς αναπτύσσει έναν αποτελεσματικό οργανισμό, ικανό να δημιουργεί αξία, μέσω της οποίας επιτυγχάνεται διαρκώς η ικανοποίηση αναγκών όλων των ομάδων ενδιαφερομένων, όπως οι πελάτες, οι εργαζόμενοι, οι μέτοχοι, η κοινωνία κ.λ.π. Επιτυγχάνει βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, δηλαδή «κερδίζει το σήμερα» και ταυτόχρονα αναπτύσσει τον οργανισμό, «χτίζει το μέλλον». Τέλος, κάνει τους συνεργάτες του να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα, δηλαδή εξασφαλίζει τις κατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές, κερδίζει την εμπιστοσύνη, τη δέσμευση και τη διάθεση για τις υψηλότερες δυνατές επιδόσεις.

Αυτό που συνδέει την ηγεσία με την συναισθηματική νοημοσύνη είναι βαθιά ουσιώδες. Στις περισσότερες περιοχές του αναπτυσσόμενου κόσμου, οι καλύτερες επιχειρηματικές πρακτικές δεν έχουν ακόμη λάβει την οριστική τους μορφή. Ένας οργανισμός που θα θεμελιωνόταν στις αρχές της σύμπνοιας και της γνήσιας ηγεσίας, θα προσλάμβανε άτομα που θα διέθεταν τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης που απαιτούνται για την άσκηση της γνήσιας ηγεσίας. Η συνεχιζόμενη μάθηση αυτών των ικανοτήτων θα αποτελούσε μέρος της καθημερινής λειτουργίας και ολόκληρος ο οργανισμός θα εξελισσόταν σε χώρο προόδου και ευημερίας των ανθρώπων. Οι ηγέτες που θέλουν να καινοτομούν και να οδηγούν τον οργανισμό προς την αλλαγή πρέπει να είναι ταυτόχρονα συναισθηματικά έξυπνοι και έξυπνα συναισθηματικοί (Herkenhoff, 2004).

Η πρόοδος όμως και η ευημερία, σκεφτόμενοι σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, δεν θα χαρακτήριζαν μόνο την εργασιακή ζωή των ανθρώπων, αλλά και την προσωπική, αν μεταφέραμε αυτές τις ιδιότητες στην οικογένειά μας, στα παιδιά μας, τους φίλους μας, την ίδια την κοινωνία μας.

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

Όλοι οι μεγάλοι ηγέτες, και με τον όρο ηγέτης εννοείται ακόμη και ο προϊστάμενος ενός μικρού τμήματος που παρουσιάζει ηγετικές ικανότητες, μας υποκινούν και μας ωθούν χρησιμοποιώντας μια βασική ανθρώπινη λειτουργία, τα συναισθήματά μας. Παρ' όλο που μιλούν για στρατηγική και ανταγωνισμό, οι μεγάλοι ηγέτες χτίζουν μια βαθιά συναισθηματική σύνδεση με τους γύρω τους, που αποκαλείται «θετικός συντονισμός». Είναι, επομένως, κυριολεκτικά συντονισμένοι με το περιβάλλον τους. Αυτό οφείλεται στα υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης που διαθέτουν, τα οποία τους επιτρέπουν να δημιουργούν και να καλλιεργούν σχέσεις υψηλού θετικού συντονισμού. Έτσι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι υπόθεση όλων των στελεχών, και όχι μόνο των ηγετών, οι οποίοι, εφόσον διαθέτουν το χαρακτηριστικό αυτό, έχουν την ευθύνη και το ρόλο δημιουργίας του κατάλληλου κλίματος. Γι' αυτό άλλωστε, ενώ παραδοσιακά η έμφαση στην αξιολόγηση της απόδοσης ήταν στις γνωστικές και αναλυτικές ικανότητες, η έρευνα του Boyatzis (2007) αποδεικνύει πλέον ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των στελεχών είναι δύο φορές πιο σημαντική από το IQ και τις τεχνικές δεξιότητες για την επίτευξη εξαιρετικής απόδοσης.



#### **4. Συναισθηματική νοημοσύνη και υποστηρικτικό περιβάλλον στην επιχείρηση**

Για πολλά χρόνια, οι θεωρητικοί της διοικητικής επιστήμης αναφέρουν την εργασία ως την συναλλαγή του έργου και της αφοσίωσης των εργαζομένων, με την παροχή από τη επιχείρηση αντίστοιχων υλικών και κοινωνικό-συναισθηματικών αγαθών (Mowday, Porter & Steers 1982). Ο παραπάνω χαρακτηρισμός δίνει έμφαση στην επίτευξη από την επιχείρηση ικανοποιητικών αποτελεσμάτων μέσω της ευνοϊκής-γενναιόδωρης μεταχείρισης των εργαζομένων της. Παραδείγματος χάριν, εργαζόμενοι που απολαμβάνουν ευνοϊκή μεταχείριση από την επιχείρηση, είναι πολύ πιθανότερο να δεσμευτούν συναισθηματικά σε αυτήν, να ανταπεξέλθουν στις εργασιακές τους ευθύνες, υποχρεώσεις και στα προβλήματα ή τυχόν ευκαιρίες που θα εμφανιστούν (Mowday et al. 1982).

Ουσιαστικά μιλάμε για την ύπαρξη ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος σε μια επιχείρηση στο οποίο ο εργαζόμενος θα νιώθει ότι λαμβάνεται υπόψη ως προσωπικότητα και του παρέχεται η απαραίτητη υποστήριξη όταν είναι απαραίτητο, ενώ δε νιώθει ένα αναλώσιμο γρανάζι στη λειτουργία μιας μεγάλης μηχανής. Το υποστηρικτικό περιβάλλον έχει ζωτική σημασία για την ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης καθώς παράγει στους εργαζόμενους την υποχρέωση να νοιαστούν για την ευημερία και τους στόχους της επιχείρησης. Επιπρόσθετα δίδεται η δυνατότητα της εκπλήρωσης των κοινωνικό-συναισθηματικών αναγκών των εργαζομένων και ενδυναμώνεται η πεποίθηση τους ότι η επιχείρηση αναγνωρίζει οποιαδήποτε προσπάθεια και αν καταβάλουν και την ανταμείβει.

Είναι κατανοητό ότι ο επιχειρηματίας με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι σε θέση να προσφέρει το υποστηρικτικό περιβάλλον μέσα στη επιχείρηση. Αυτό διότι κατανοεί τα συναισθήματα των εργαζομένων, να σκύβει στα προβλήματα τους, προσπαθεί να κατανοήσει τις απόψεις και τα συναισθήματα των γύρω, έχει επικοινωνιακές ικανότητες, είναι υποστηρικτικός, μπορεί να διαχειρίζεται τις διαφωνίες, και πάνω από όλα μπορεί να συσπειρώνει, να δραστηριοποιεί, να εμπνέει τους ανθρώπους γύρω του και να είναι ηγέτης.

Η αντίληψη για το υποστηρικτικό περιβάλλον έχει αποδειχθεί ότι σχετίζεται με: τη συναισθηματική δέσμευση προς την επιχείρηση, τις προσδοκίες των εργαζομένων για την ανταμοιβή του έργου τους, τη διάρκεια της δέσμευσης, την συνδιαλλαγή εργοδότη-εργαζόμενου, την εποπτική υποστήριξη, την ισότιμη και δίκαιη μεταχείριση, και την ικανοποίηση από την εργασία.

- **Δέσμευση στην επιχείρηση**

Το υποστηρικτικό περιβάλλον δημιουργεί την υποχρέωση στον εργαζόμενο να νοιαστεί για την ευημερία της επιχείρησης και ενισχύει τη συναισθηματική του δέσμευση εκπληρώνοντας τις κοινωνικο-συναισθηματικές του ανάγκες (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades, 2001), δημιουργώντας έτσι μια δυνατή αίσθηση στον εργαζόμενο ότι ανήκει στην επιχείρηση. Οι Shore & Tetrick (1991), υποστήριξαν επίσης μειώνει αισθήματα παγίδευσης (συνεχής δέσμευση) που συμβαίνουν όταν οι εργαζόμενοι υποχρεώνονται να μείνουν στην εργασία τους εξαιτίας του μεγάλου κόστους που θα είχαν εγκαταλείποντας την.

- **Συμμετοχή στην εργασία**

Αναφέρεται στην αναγνώριση, το ενδιαφέρον και την ανάμιξη που δείχνει ένα άτομο σε μία συγκεκριμένη εργασία. Αυξάνοντας την αντίληψη του εργαζόμενου για την ικανότητά του, το υποστηρικτικό περιβάλλον ενδυναμώνει το ενδιαφέρον του για την εργασία.

- **Απόδοση**

Το υποστηρικτικό περιβάλλον αυξάνει την απόδοση συγκεκριμένων εργασιακών πράξεων και δραστηριοτήτων ευνοϊκών προς την επιχείρηση, οι οποίες σύμφωνα με τους George & Brief (1992), περιλαμβάνουν την αυτόβουλη προσφορά βοήθειας ανάμεσα στους εργαζομένους, την ανάληψη πρωτοβουλιών που προστατεύουν την επιχείρηση από το ρίσκο, την προσφορά εποικοδομητικών προτάσεων και λύσεων σε διάφορα προβλήματα και την απόκτηση ικανοτήτων που είναι ευεργετικές για την επιχείρηση.

- **Ικανοποίηση από την εργασία-θετική διάθεση**

Η ικανοποίηση από την εργασία (job satisfaction) αναφέρεται στην ολική στάση ή διάθεση του ατόμου απέναντι στην εργασία του, με το υποστηρικτικό περιβάλλον να συμβάλλει θετικά σ' αυτήν αφού συνεπάγεται με την εκπλήρωση των κοινωνικο-συναισθηματικών τους αναγκών, την ανταμοιβή της προσπάθειας και την προσφερόμενη βοήθεια για την ολοκλήρωση της εργασίας τους. Η θετική διάθεση-σκέψη (positive mood) περιλαμβάνει μια γενική

συναισθηματική κατάσταση χωρίς κάποιον αντικειμενικό σκοπό και επηρεάζεται από το περιβάλλον (George & Brief, 1992). Το υποστηρικτικό περιβάλλον συμβάλλει στην αίσθηση των εργαζομένων για την ικανότητά και την αξία τους, αυξάνοντας επομένως τη θετική διάθεση.

- **Ψυχοσωματικές-ψυχολογικές αντιδράσεις**

Το υποστηρικτικό περιβάλλον συμβάλλει στη μείωση των ψυχολογικών και ψυχοσωματικών αντιδράσεων (π.χ. εντάσεις, υπερκόπωση), υποδεικνύοντας τη διαθεσιμότητα της επιχείρησης σε υλική βοήθεια και συναισθηματική υποστήριξη, στοιχεία απαραίτητα στους εργαζόμενους ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις υψηλές απαιτήσεις της εργασίας και να αντιμετωπίσουν ευκολότερα τα προβλήματα που ανακύπτουν. Μερικοί ερευνητές έχουν προσπαθήσει να δώσουν ένα περισσότερο πρωταρχικό χαρακτήρα στην επίδραση του υποστηρικτικού περιβάλλοντος σε τέτοιου είδους αντιδράσεις, όπως είναι η εξάντληση, το άγχος και οι πονοκέφαλοι. Είναι κατανοητό ότι το υποστηρικτικό περιβάλλον θα μπορούσε να μειώσει το γενικό επίπεδο άγχους των εργαζομένων που οφείλεται είτε στην υψηλή είτε στη χαμηλή έκθεση σε παράγοντες που δημιουργούν τέτοιες ψυχολογικές αντιδράσεις.

- **Η επιθυμία παραμονής στην επιχείρηση**

Ο Witt (Nye & Witt 1993) εξέτασε τη σχέση ανάμεσα στο υποστηρικτικό περιβάλλον και την επιθυμία των εργαζομένων να παραμείνουν στην επιχείρηση. Στη μελέτη του, εκτίμησε την διάθεση των εργαζομένων να αποχωρήσουν από την επιχείρηση σε συνάρτηση με την ενδεχόμενη προσφορά σχετικά υψηλότερου μισθού, περισσότερης επαγγελματικής ελευθερίας και καταξίωσης, καθώς και προοπτική φιλικότερης αντιμετώπισης από τον εργοδότη στο νέο επιχειρησιακό περιβάλλον. Μεγάλος αριθμός εργαζομένων επιθυμεί την παραμονή του και τη συνέχιση της εργασίας του λόγω της αρνητικής αντίληψης που έχει διαμορφώσει ότι δε θα μπορέσει να ανταπεξέλθει στο υψηλό κόστος που συνεπάγεται μία πιθανή αποχώρηση από την επιχείρηση, γεγονός που τους καθιστά παγιδευμένους σε αυτή και τους δημιουργεί μία συνεχή δέσμευση. Για μια επιχείρηση πάντως είναι σημαντικό να κρατά τους υπαλλήλους της καθώς διαφορετικά χάνει μέρος από το γνωστικό της δυναμικό.

- **Μείωση της συμμετοχής-συμπεριφορές απομάκρυνσης και απροθυμίας**

Η παραπάνω έννοια αναφέρεται στη μείωση της ενεργούς συμμετοχής των εργαζομένων στις δραστηριότητες της επιχείρησης. Η σύνδεση του υποστηρικτικού περιβάλλοντος με την τάση για απομάκρυνση (π.χ. τάση για παραίτηση) έχει ερευνηθεί σε συνάρτηση με πραγματικές καταστάσεις εκ μέρους των εργαζομένων, όπως αργοπορία και απροθυμία, συστηματική αδικαιολόγητη απουσία και εθελοντική παραίτηση. Η διατήρηση του προσωπικού της επιχείρησης, το υψηλό επίπεδο υπηρεσιών και η ακρίβεια παρέχουν δημόσια προσδιορισμένους τρόπους στους εργαζόμενους ώστε να ανταποκριθούν στο υποστηρικτικό περιβάλλον. Το υποστηρικτικό περιβάλλον ακόμη αυξάνει την συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων με την επιχείρηση και συνεπώς συμβάλλει στη μείωση των συμπεριφορών αποχώρησης και απροθυμίας που αναφέρθηκαν παραπάνω.

### **5. Η έννοια της ικανοποίησης από την εργασία (Job satisfaction)**

Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα το υποστηρικτικό περιβάλλον ενισχύει την αίσθηση της ικανοποίησης από την εργασία τους. Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες εταιρείες ανά την υφήλιο αρχίζουν να εξετάζουν συστηματικά το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων τους.

Ο λόγος για το ενδιαφέρον αυτό εντοπίζεται στον αυξημένο όγκο επιστημονικών πορισμάτων τα οποία συνδέουν την επαγγελματική ικανοποίηση με την αυξημένη αποδοτικότητα, τις μειωμένες προθέσεις για αποχώρηση, την μεγαλύτερη δέσμευση, τις βελτιωμένες συνθήκες συνεργασίας και την επίτευξη απαιτητικών στόχων. Γίνεται, λοιπόν, ευρέως αντιληπτό ότι η αξιολόγηση του βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων θα πρέπει να αποτελεί βασικό κομμάτι των διαδικασιών ανάπτυξης και χάραξης στρατηγικής των σύγχρονων εταιρειών.

Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο το άτομο νιώθει δικαιωμένο για την επιλογή του να εργαστεί για το συγκεκριμένο οργανισμό και καθορίζει το βαθμό δέσμευσης του στα εταιρικά οράματα. Ανάλογα με το βαθμό στον οποίο ένας εργαζόμενος αισθάνεται ικανοποιημένος ή δυσαρεστημένος από την εργασία του καταβάλλει και την αντίστοιχη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων που του έχουν τεθεί. Θεωρητικά, η

διάγνωση της εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να γίνει εξετάζοντας ενδεικτικά έναν ή και όλους μαζί τους παρακάτω παράγοντες:

- την οργανωτική κουλτούρα
- την πολιτική μισθών
- το περιβάλλον εργασίας
- το αντικείμενο της εργασίας
- τον τρόπο λήψης αποφάσεων
- το βαθμό πρωτοβουλιών που μπορεί να λάβει ο εργαζόμενος
- το βαθμό αναγνώρισης των προσπαθειών του
- τη σχέση με τον προϊστάμενο του
- τις διαδικασίες επικοινωνίας στην εταιρεία

Τα συναισθήματα συνδέονται με την εργασία και με τη συμπεριφορά σε αυτή με πολλούς τρόπους όμως μιλώντας γενικά είναι γεγονός ότι όταν οι υπάλληλοι είναι δυστυχημένοι αυτό έχει αντίκτυπο στην εργασιακή τους συμπεριφορά δεδομένου ότι όταν ένας άνθρωπος αντιμετωπίζει καταστάσεις που του προκαλούν δυσάρεστα συναισθήματα αποπροσανατολίζεται σε μεγάλο βαθμό από τη δουλειά του. Έχει διαπιστωθεί ότι η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά τους εργαζομένους να χρησιμοποιούν τις συναισθηματικές τους δράσεις με τρόπο που επηρεάζει θετικά την απόδοση στην εργασία τους, οδηγεί σε υψηλά οικονομικά οφέλη, και τους παροτρύνει να επικεντρωθούν στα συγκεκριμένα τους καθήκοντα χωρίς να επηρεάζονται από παρορμήσεις που τους θέτουν εκτός των στόχων τους.

Ειδικότερα, έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί τα τελευταία χρόνια υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των υπαλλήλων συνδέεται ισχυρά με την ικανοποίηση από την εργασία και την απόδοση σε αυτήν (Prati, Ferris, Ammeter, & Buckley, 2003).

Οι υπάλληλοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιθανότερο να απολαμβάνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους δεδομένου ότι είναι περισσότερο ικανοί στο να κατανοούν και να προσαρμόζουν τα συναισθήματα τους, κωδικοποιούν με επιτυχία συναισθήματα θυμού ή άγχους και πολλές φορές καταφέρνουν να τα χρησιμοποιούν με τρόπο που να τους βοηθά. Εκτός αυτού οι υπάλληλοι αυτής της κατηγορίας είναι περισσότερο ανθεκτικοί επειδή έχουν τη δυνατότητα να καταλαβαίνουν τις αιτίες που τους προκαλούν

αρνητικά συναισθήματα όπως το άγχος και μπορούν να βρουν στρατηγικές καταπολέμησης των αρνητικών αποτελεσμάτων των συγκεκριμένων συναισθημάτων. Τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να κατέχουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους όταν λειτουργούν σε ομάδα εξαιτίας τις ικανότητας τους να αναγνωρίζουν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματα των άλλων, καταφέρνουν έτσι να έχουν θετικές αλληλεπιδράσεις με τους υπολοίπους και να επιδρούν θετικά ως προς όφελος της ομάδας αλλά και δικό τους, κατά περίπτωση (Shimazu et al. , 2004).

Ορισμένοι ερευνητές (George & Brief,1996) θεωρούν ότι η απόδοση των ατόμων με υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη είναι καλύτερη επειδή αυτοί οι υπάλληλοι μπορούν να χρησιμοποιούν τα συναισθήματα τους, είτε αυτά είναι θετικά είτε είναι αρνητικά, για να διευκολύνουν τις ενέργειες που τους οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση. Για παράδειγμα θετικά συναισθήματα, όπως ο ενθουσιασμός, ωθούν τους υπαλλήλους να προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες στην εταιρεία και στους πελάτες και να εκπληρώνουν τα καθήκοντα τους με ταχείς ρυθμούς. Όμως και τα αρνητικά συναισθήματα μπορούν να συνεισφέρουν με θετικό τρόπο στην απόδοση του υπαλλήλου με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη , για παράδειγμα η σύγχυση μπορεί να βοηθήσει τον υπάλληλο να επικεντρώσει καλύτερα την προσοχή του στα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί (Sy et al,2005).

Η επιρροή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ικανοποίηση από την εργασία μετρήθηκε το 2006 από τους Sy,Tram και O'Hara,σε εθνική έρευνα που διεξήγαγε το πανεπιστήμιο της Καλιφόρνια. Η έρευνα έλαβε χώρα με τη συμμετοχή 187 υπαλλήλων αλυσίδας εστιατορίων και των 62 προϊσταμένων τους και το αποτέλεσμα της έρευνας έδειξε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται πλήρως με την ικανοποίηση από την εργασία.

Συμπερασματικά λοιπόν η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη σαφώς λειτουργεί θετικά στην ικανοποίηση από την εργασία και ακολούθως στην παραγωγικότητά του εργαζομένου και την καλύτερη λειτουργία τη επιχείρησης.

## **6. Η συναισθηματική νοημοσύνη στη σχέση εργαζομένου-προϊσταμένου**

Είναι πλέον ευρέως αποδεκτό ότι ο ρόλος του προϊσταμένου κατέχει εξέχουσα σημασία στις επιχειρηματικές διαδικασίες μέσα σε ένα δομημένο οργανισμό δεδομένου ότι ο προϊστάμενος μπορεί λόγω της θέσης του όχι μόνο να σκέφτεται και να σχεδιάζει νοητικά τις νέες επιχειρησιακές ευκαιρίες αλλά να τις υλοποιεί και να τις εντάσσει στο εργασιακό περιβάλλον. Προκαλεί με λίγα λόγια δράσεις και επιδράσεις ανάμεσα στους υφισταμένους του και δημιουργεί τις βάσεις για την περαιτέρω εξέλιξη της ομαδικής εργασίας αλλά και της ατομικής συνεισφοράς. Το πιο σημαντικό όμως είναι ότι εξασφαλίζει την απαιτούμενη σιγουριά και τη συνοχή στους υπαλλήλους του ή τουλάχιστον αυτά πρέπει να πράττει σε ιδανικές συνθήκες και διασφαλίζει τις απαιτούμενη αντίσταση έναντι διαφόρων παρεμβάσεων που αποπροσανατολίζουν από το όραμα της εταιρείας.

Στο επίπεδο της σχέσης προϊσταμένου-υφισταμένου, κρίνεται αναγκαίο για ένα προϊστάμενο να διαθέτει υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης εφόσον είναι πλέον αποδεδειγμένο πως ένας υπάλληλος ακόμη και εάν ο ίδιος δεν διαθέτει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό θετικά από έναν προϊστάμενο με αυτήν την ικανότητα, εκτός αυτού ο υπάλληλος μπορεί να αξιολογηθεί σε μεγαλύτερο βαθμό και να χρησιμοποιηθεί με αποδοτικότερο τρόπο από τον προϊστάμενο του. Ειδικά σε τμήματα όπου ο συναισθηματικός παράγοντας παίζει εξέχοντα ρόλο οι υφιστάμενοι έχουν μεγαλύτερη ανάγκη από την συναισθηματική υποστήριξη του προϊσταμένου τους.

Κατά γενική ομολογία, ένας προϊστάμενος πρέπει να βελτιώνει αλλά και να διατηρεί τις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος σε υψηλά επίπεδα, να καλλιεργεί τον ενθουσιασμό, την αυτοπεποίθηση και τη θετική σκέψη της ομάδας του ώστε να αποκομίζει τα μέγιστα τόσο σε επίπεδο οικονομικών απολαβών όσο και σε διαπροσωπικό επίπεδο, ο προϊστάμενος δηλαδή πρέπει να είναι ικανός να κατανοεί και να χειρίζεται κατάλληλα ,ανά περίπτωση, τα δικά του συναισθήματα αλλά και αυτά των υφισταμένων του.

Από τα έως τώρα αποτελέσματα σχετικών ερευνών που έχουν γίνει φαίνεται πως η συναισθηματική νοημοσύνη των προϊσταμένων επηρεάζει σε μεγαλύτερο βαθμό εργαζομένους με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη και λιγότερο εργαζομένους που χρησιμοποιούν τα συναισθήματα τους, έχουν αυτογνωσία, αυτοπεποίθηση, κίνητρα και φιλοδοξίες (Sy, Tram ,Ο'Hara,2005), και κατ' επέκταση γνωρίζουν τεχνικές που τους βοηθούν να ξεπερνούν το άγχος και τις αρνητικές καταστάσεις στο εργασιακό τους περιβάλλον. Όμως, οι υπάλληλοι με

υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη έχουν τη δυνατότητα να απολαμβάνουν μεγαλύτερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους αλλά και να επικρατούν έναντι των συναδέλφων τους (Shimazu, Shimazu, & Odahara, 2004). Έως τώρα, έχει βρεθεί (Cooper et al., 1997), ότι όσο υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη έχει ο προϊστάμενος τόσο μεγαλύτερος και ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία που λαμβάνει ο υφιστάμενος του.

Έρευνα που έγινε σε Αμερικανούς εργοδότες το 1991 (Goleman, 2000) αποκαλύπτει ότι τα μισά άτομα που δουλεύουν για αυτούς δεν διαθέτουν κίνητρα για διαρκή μάθηση και συνεχή βελτίωση στην εργασία τους. Τέσσερις στους δέκα δεν έχουν την ικανότητα να δουλεύουν σε ομάδες και δεν μπορούν να συνεργαστούν με τους συναδέλφους τους. Μόλις το δεκαεννέα τοις εκατό από εκείνους που κάνουν αιτήσεις για την πρώτη τους δουλειά διαθέτουν αρκετή αυτοπειθαρχία στις εργασιακές τους συνθήκες. Είναι ενδεικτικό πως προβλήματα επικοινωνίας εντοπίζονται όχι μόνο σε νέους υπαλλήλους αλλά και σε πεπειραμένα στελέχη, δημιουργώντας καταστάσεις που παρεμποδίζουν την ομαλή λειτουργία και την πρόοδο της εκάστοτε επιχείρησης. Ένα απλό παράδειγμα αυτού του γεγονότος είναι πως πολλοί άνθρωποι δεν δέχονται κριτική και γίνονται επιθετικοί όταν οι άλλοι τους προσφέρουν ανατροφοδότηση για την επίδοσή τους, χωρίς να προσπαθούν να αποκομίσουν κάτι ωφέλιμο από αυτό.

Νεότερες έρευνες πιστοποιούν ότι εάν ο προϊστάμενος έχει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη τότε είναι ικανός να προάγει αλτρουιστικές συμπεριφορές που βοηθούν στην αύξηση της απόδοσης αλλά και να βοηθά τους υπαλλήλους του να έχουν υψηλότερη απόδοση και ικανοποίηση από τη εργασία τους (Wong & Law, 2002). Αυτό είναι αποτέλεσμα του ότι εάν ο προϊστάμενος καταλαβαίνει τα συναισθήματα του υφισταμένου του μπορεί να τον διευκολύνει να αντιμετωπίσει πολλές καταστάσεις αλλά και να αποκτήσει αυτοπεποίθηση που θα του επιτρέψει να εκφράσει τη δημιουργικότητά του, θα ευνοήσει τη συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων αλλά και θα συντονίζει επιτυχώς τις ενέργειές που θα αυξήσουν την απόδοση. Σε αυτό το σημείο πρέπει να σημειωθεί ότι όλες οι έρευνες που έχουν γίνει αφορούν στην άμεση σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης του προϊσταμένου σε συνάρτηση με τις αποδόσεις των ενεργειών του υπαλλήλου αλλά ακόμη δεν έχει δημοσιευθεί κάποια έρευνα σχετικά με τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης του προϊσταμένου, της συναισθηματικής νοημοσύνης του υφισταμένου και των αποτελεσμάτων αυτής της αλληλεπίδρασης.

Είναι επίσης σημαντικό να τονιστεί πως οι υπάλληλοι που δεν διαθέτουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχουν μεγαλύτερη ανάγκη και επηρεάζονται περισσότερο από έναν προϊστάμενο με αυτήν την ικανότητα ενώ οι υπάλληλοι που έχουν αυτό το προτέρημα δεν



φαίνεται να επηρεάζονται στον ίδιο βαθμό (Sy et al., 2005). Ο βαθμός που ο συναισθηματικός παράγοντας συμμετέχει σε μία εργασιακή θέση είναι πού σημαντικός και καθορίζει κατά ένα μεγάλο ποσοστό εάν θα πρέπει οι εργαζόμενοι να διαθέτουν ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη και κατά πόσο οι υφιστάμενοι έχουν ανάγκη την υποστήριξη του προϊσταμένου τους (Wong & Law, 2002). Για παράδειγμα, μία εργασία κατά την οποία ο εργαζόμενος έρχεται σε επαφή με κοινό και πρέπει να διαχειριστεί κατάλληλα τα συναισθήματα του αλλά και να κατανοεί τις αντιδράσεις και τις απαιτήσεις των άλλων μέσα σε λίγο χρόνο και με αποτελεσματικό τρόπο.

Γι' αυτό το λόγο η συναισθηματική νοημοσύνη πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη κατά τη διαδικασία των προσλήψεων αλλά και η εκπαίδευση σε αυτό τον τομέα είναι πολύ σημαντική και είναι καλό οι εταιρείες να δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στο να εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους τους κατάλληλα, δεδομένου ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μία ικανότητα που μπορεί να βελτιωθεί μέσω εκπαίδευσης (Wong & Law, 2002).

## **7. Συναισθηματική νοημοσύνη και επιχειρηματική συμπεριφορά**

Κάθε εταιρεία ή οργανισμός ανεξαρτήτως του μεγέθους του μπορεί να παρομοιαστεί με τον ανθρώπινο οργανισμό του οποίου η ομαλή λειτουργία προϋποθέτει την συνεισφορά και τη συνεργασία όλων των επιμέρους στοιχείων. Με αυτό τον τρόπο για να λειτουργήσει σωστά και με όραμα προς το μέλλον τα «συστατικά» της κάθε εταιρίας, δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό της, πρέπει να επιδεικνύει συμπεριφορές που να προάγουν την ομαδικότητα αλλά παράλληλα να επιτρέπουν στον κάθε εργαζόμενο να εξελίξει τα προσόντα του προς όφελος του ίδιου αλλά και του συνόλου έχοντας πάντα ως απώτερο σκοπό την αύξηση των απολαβών, κάθε είδους, που απορρέουν από την εργασία.

Όλες, λοιπόν, οι ενέργειες και οι συμπεριφορές που περικλείουν τα παραπάνω εκφράζουν την έννοια της επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Το δύσκολο στην υιοθέτηση της είναι πως ο εργαζόμενος πρέπει να ισορροπήσει ανάμεσα στα «θέλω» και τα «πρέπει», χωρίς να υπερεκτιμήσει κανένα από τα δύο, γιατί δεν είναι κακό να είναι κάποιος φιλόδοξος αρκεί να προσπαθεί να ικανοποιήσει τη φιλοδοξία του χωρίς να υποσκελίζει τους συναδέλφους του αλλά αντίθετα να τους συντρέχει και να γίνεται ο ίδιος καλύτερος μέσα από αυτούς.

Η επιχειρηματική συμπεριφορά θεωρείται από πολλούς μελετητές το αντίδοτο της στασιμότητας , του αποπροσανατολισμού από το όραμα και της αποτυχίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Φαίνεται επίσης, πως αποτελεί το συγκριτικό πλεονέκτημα σε μία εξαιρετικά ανταγωνιστική περίοδο, όπως η σημερινή αφού επιτρέπει την προσαρμογή σε κάθε αλλαγή που συμβαίνει.

Έχει διαπιστωθεί πλέον και εμπειρικά ότι υπάρχει μεγάλη επίδραση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς στη βελτίωση απόδοσης κάτι που εκφράζεται και μέσω των οικονομικών απολαβών της κάθε εταιρείας (Covin & Covin 1990).

Ο όρος της επιχειρηματικής συμπεριφοράς παραμένει ακόμη συγκεχυμένος και ασαφής. Ο κύριος λόγος είναι ότι μπορεί να περιγράψει πολλές πτυχές της επαγγελματικής ζωής. Ο ικανός επιχειρηματίας πρέπει να μπορεί να εμπνέει και να καθοδηγεί τους άλλους ώστε να αποκτήσουν επιχειρηματική συμπεριφορά. Το γεγονός που χρίζει ιδιαίτερης προσοχής είναι γιατί κάποια άτομα μπορούν να επιδεικνύουν επιχειρηματική συμπεριφορά ενώ αλλά ακόμη και αν εκτίθενται στα ίδια εργασιακά δεδομένα δεν μπορούν. Ποια είναι τα κίνητρα που ωθούν κάποιον προς αυτήν την κατεύθυνση; Οι έρευνες στο συγκεκριμένο κομμάτι είναι δυστυχώς ακόμη σε εμβρυικό επίπεδο , όλες όμως οι απόψεις συγκλίνουν πως η διαφοροποίηση αυτή προέρχεται από τα συναισθηματικά χαρακτηριστικά και τη μοναδικότητα τους για κάθε άτομο.

Η Johanna Mair (2005) σε σχετικό άρθρο της υποστηρίζει πως ο βασικός παράγοντας είναι τα στοιχεία της προσωπικότητας κάθε ατόμου, συναισθηματική νοημοσύνη και ενσυναίσθηση, και όχι η πολιτική της εκάστοτε εταιρίας ή άλλοι εξωτερικοί παράγοντες. Αυτός είναι και ο λόγος που βλέπουμε άτομα στην ίδια εταιρεία να αντιδρούν με τελείως διαφορετικό τρόπο. Στο ίδιο άρθρο γίνεται αναφορά και στο ρόλο της επιχειρηματικής συμπεριφοράς που πρέπει να επιδεικνύουν οι προϊστάμενοι αφού οι δικοί τους κώδικες καθοδηγούν έστω και άτυπα τη συμπεριφορά και των υπολοίπων μελών ενός τμήματος .

Πρόσφατη έρευνα έδειξε ότι η αντίληψη ενός εργαζομένου όσον αφορά τα συναισθήματά του και των άλλων σε μια επιχείρηση, μπορεί να τον οδηγήσει να δράσει επιχειρηματικά (Brundin 2007). Εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πιο ικανοί να ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους με αποτέλεσμα να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της εργασίας τους, το οποίο μπορεί να τους ωθήσει να σκεφτούν επιχειρηματικά. Η Mair (2005), σε μια έρευνα που αφορούσε ανώτατα στελέχη, έδειξε ότι η ικανότητά τους να εκφράζουν σκέψεις και συναισθήματα είχε θετική επίδραση στην επιχειρηματική τους συμπεριφορά, μέσα στο περιβάλλον ενός οργανισμού.

Πράγματι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να επηρεάσει την επιχειρηματική συμπεριφορά μέσω κάποιων διαδικασιών. Άτομα με υψηλούς συναισθηματικούς δείκτες επιδεικνύουν αντοχή και μεγαλύτερη ευελιξία όταν εκτεθούν σε περιβάλλον εξαιρετικού άγχους και στρες (Nikolaou & Tsaousis 2002), γι' αυτό το λόγο είναι πιο ικανά να ρυθμίζουν και να εξωτερικεύουν τα συναισθήματά τους (Sy 2006). Επίσης, η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να κάνει τα άτομα αυτά πιο δημιουργικά και δραστήρια, το οποίο μπορεί να προάγει την επιχειρηματική συμπεριφορά.

Αποδεικνύεται λοιπόν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σε συνδυασμό με το υποστηρικτικό περιβάλλον, είναι αρκετά χρήσιμη για την κατανόηση, την προώθηση και τη βελτίωση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς στο εσωτερικό επιχειρήσεων και οργανισμών. Οι εργαζόμενοι, όταν αφενός έχουν υψηλούς δείκτες συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως για παράδειγμα την αίσθηση ότι μπορούν να νιώσουν, να αναγνωρίσουν, να ρυθμίσουν και να χρησιμοποιήσουν τα συναισθήματά τους αλλά και των άλλων, και αφετέρου έχουν υψηλή αντίληψη του υποστηρικτικού περιβάλλοντος, είναι πιο πιθανό να δράσουν επιχειρηματικά.

## Επίλογος

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μία έννοια που περιλαμβάνει μία πληθώρα θεωριών που συνδέονται με την κατανόηση και τη χρήση των συναισθημάτων. Τα συναισθήματα παίζουν κυρίαρχο ρόλο στην επικοινωνία του ατόμου με το περιβάλλον αλλά και με τον ίδιο του τον εαυτό. Κατ' επέκταση είναι αυτά που καθορίζουν το κατά πόσο ο εργαζόμενος είναι σε θέση να επικοινωνήσει με τους συναδέλφους του, να βιώσει τις επιτυχίες αλλά και τις αποτυχίες που υπάρχουν στην εργασία του, να ορίσει τον τρόπο δράσης του σε περιόδους κρίσεων, και να αυξήσει την απόδοση του. Τα συναισθήματα μιας εργασιακής μονάδας είναι ικανά να καθορίσουν αυτά του συνόλου. Δηλαδή ένα άτομο που έχει την ικανότητα έκφρασης των συναισθημάτων του και χειρισμού των συναισθημάτων των άλλων μπορεί να αυξήσει ή να μειώσει το ηθικό και την επίδοση της ομάδας.

Ανεξάρτητα από τα εύσημα ή τις κριτικές που έχει δεχθεί, η μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πολύ δελεαστική, καθώς ως έννοια ξεφεύγει από τα μονοπάτια της λογικής και θέτει σε πρωταγωνιστική θέση την λογική της καρδιάς και το συναίσθημα, στοιχεία τα οποία έχουν αναπόφευκτα μπει σε δεύτερη μοίρα στις σημερινές κοινωνίες. Και μόνο αυτό το γεγονός είναι αρκετό για να την κατατάξουμε ως μία από τις πολυτιμότερες έννοιες στο χώρο των κοινωνικών επιστημών.

Η παρούσα εργασία είχε ως σκοπό να καταδείξει τον ρόλο που η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει στον χώρο της εργασίας ` να τονίσει τα πλεονεκτήματα που θα έχει η υιοθέτηση αυτής τόσο για τους εργαζομένους όσο και για την εταιρία ` να σημειώσει τα προβλήματα που μπορούν να δημιουργηθούν από την απουσία της.

Η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στον χώρο της εργασίας, τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους ηγέτες μιας εταιρείας. Συμβάλλει καθοριστικά στην δημιουργία γόνιμου και θετικού εργασιακού κλίματος, το οποίο κινητοποιεί τους εργαζόμενους και τους παρέχει ένα στήριγμα για την μέγιστη δυνατή απόδοση, γεγονός που οδηγεί φυσικά στην αύξηση της παραγωγικότητας μιας εταιρείας.

Πρέπει να τονίσουμε ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το μεγαλύτερο και το πλέον προσοδοφόρο κεφάλαιο για κάθε επιχείρηση ή οργανισμό και είναι βέβαιο πως στο μέλλον οι ανάγκες υποστήριξης αυτού του παράγοντα θα αυξάνονται με γοργούς ρυθμούς.

Υποχρέωση όλων όσων ασχολούνται με την εργασιακή διαδικασία από όποια θέση και αν βρίσκονται είναι να αυξάνουν τους ρυθμούς παραγωγής, να μεγιστοποιούν τα κέρδη και να

εξαπλώνουν τη φήμη της δουλείας τους, όλα αυτά όμως θα επιτευχθούν με τη βοήθεια ανθρώπων οι οποίοι θα πρέπει να έχουν την απαιτούμενη υποστήριξη και την συναισθηματική ικανότητα για να προσφέρουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους.

Σε επίπεδο οργανισμών και επιχειρήσεων καλό θα είναι να γίνει μία εκ νέου ιεράρχηση των αξιών ώστε η συναισθηματική νοημοσύνη να λάβει πρωτεύοντα ρόλο σε ότι αφορά την πρόσληψη εργαζομένων, την εκπαίδευση τους, την περαιτέρω ανάπτυξη τους, την αξιολόγηση της επίδοσης τους και την τοποθέτηση τους στη σωστή για τον κάθε ένα θέση. Για όλες τις επιχειρήσεις το όφελος, από το γεγονός ότι οι συναισθηματικές ικανότητες προσφέρουν τη δυνατότητα της αξιολόγησης και της βελτίωσης, εντοπίζεται στο ότι υπάρχει άλλη μία δίοδος μέσω της οποίας μπορεί να βελτιωθεί η απόδοση και να αυξηθεί ο ανταγωνισμός. Απαραίτητο όμως για κάτι τέτοιο είναι να εναρμονιστεί η πολιτική και η λειτουργία της επιχείρησης με τις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης. Από τη άλλη πλευρά , η συναισθηματική νοημοσύνη δεν αποτελεί το χρυσό κλειδί με το οποίο θα ανοίξουν όλες οι πόρτες και θα λυθούν όλα τα προβλήματα, όμως ο ανθρώπινος παράγοντας μπορεί να επιλύσει όλα τα προβλήματα και σε ένα δυναμικό και ρευστό περιβάλλον σαν το επιχειρηματικό όταν οι ομάδες συνεργάζονται καλά οι επιχειρήσεις είναι περισσότερο ανταγωνιστικές και επομένως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ικανότητα αυξημένης βαρύτητας.

Είναι καιρός λοιπόν να αντιληφθούμε την μεγάλη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης για την προσωπική και εργασιακή μας ζωή και να προσπαθήσουμε να λειτουργούμε με μεγαλύτερη ενσυναίσθηση. Έτσι μπαίνοντας στην θέση του συνομιλητή μας θα επιτύχουμε μια ολοκληρωμένη και άρτια διαπροσωπική επικοινωνία στις προσωπικές και επαγγελματικές μας σχέσεις.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ιστοσελίδες**

[http://beijing.usembassy-china.org.cn/uploads/images/TELhrfiA1\\_XrYRjN76XcAQ/principles\\_of\\_entrepreneurship\\_.pdf](http://beijing.usembassy-china.org.cn/uploads/images/TELhrfiA1_XrYRjN76XcAQ/principles_of_entrepreneurship_.pdf)

<http://en.wikipedia.org/wiki/Entrepreneurship>

<http://www.career.tuc.gr/05.html>

[http://en.wikipedia.org/wiki/Emotional\\_intelligence](http://en.wikipedia.org/wiki/Emotional_intelligence)

[http://www.unh.edu/emotional\\_intelligence](http://www.unh.edu/emotional_intelligence)

<http://psychology.about.com/od/personalitydevelopment/a/emotionalintell.htm>

<http://www.businessballs.com/eq.htm>

<http://www.emotionaliq.com>

### **Βιβλία**

Πλατσίδου Μαρία (2010) Η συναισθηματική νοημοσύνη: Θεωρητικά μοντέλα, τρόποι μέτρησης και εφαρμογές στην εκπαίδευση και την εργασία. Εκδ. Gutenberg - Γιώργος & Κώστας Δαρδανός

Entrepreneurship: Theory, Process, and Practice By Donald F. Kuratko in Google books

Goleman, D. (1998). Η συναισθηματική νοημοσύνη: Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»? Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα. (μετ. Παπασταύρου Α.)

Goleman, D. (2000). Η συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο της εργασίας. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.(μετ. Μεγαλούδη Φ.)

Goleman,D., Boyatzis,R., McKee,A. (2002) Ο νέος ηγέτης – Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση των οργανισμών, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα (μετ. Κουμπαρέλη Μ., Ξενάκη Χ.)

Gardner H.(1983). Multiple intelligence. New York: Basic Books.

### **Άρθρα**

Καφέτσιος Κ.(2003).Ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης: Θεωρία και εφαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον Ελληνική Ακαδημία Διοίκησης Επιχειρήσεων,2,16-25.

Ashkanasy, N. M. & Daus, C. S. (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. Journal of Organizational Behavior, 26, 441-452.

Bar-On R. (2000).Emotional and Social intelligence. Insights from the EQ-I.

- Boyatzis, R.E., Goleman, D., & McKee, A. (2007). *PRIMAL LEADERSHIP: Realizing the Power of Emotional Intelligence*.
- Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schutz, A., Sellin, I. & Salovey, P. (2004). Emotional intelligence and social interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30 (8), 1018-1034.
- Brundin E., Patzel H. & Shepherd D.A. (2007). Managers' emotional displays and employees' willingness to act entrepreneurially. *Journal of business venturing*.
- Connell, J. & Travaglione, T. (2004). Emotional intelligence: a competitive advantage in times of change? *Strategic Change*, 13, 55-59.
- Cooper, R.K., & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations*. New York: Grosset /Putnam.
- Covin, J.G., & Covin, T.J. (1990). Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 14(4): 35-50.
- Deshpande, S. P. & Shu, X. (2005). The impact of emotional intelligence on counterproductive behaviour in China. *Management Research News*, 28 (5), 75-85.
- Diggins, C. (2004). Emotional intelligence: the key to effective performance. *Human Resource Management*, 12 (1), 33-35.
- Dulewicz S.V. & Higgs M.J. (2001). *Emotional intelligence general and general 360 user guide*. Windsor: NFER-Nelson.
- Emmerling, R. J. & Goleman, D. (2003). Emotional intelligence: issues and common misunderstandings. *Issues in Emotional Intelligence*, 1 (1), 1-19.
- Fatt, J. P. T. & Howe, I. C. K. (2003). Emotional intelligence of foreign and local university students in Singapore: Implications for managers. *Journal of Business and Psychology*, 17 (3), 345-365.
- Ferres, N. & Connell, J. (2004). Emotional intelligence in leaders: an antidote for cynicism towards change? *Strategic Change*, 13, 61-71.
- George J.N. & Brief A.P (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood of work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 310-329.
- George, J.M., & Brief, A.P. (1996). Motivational agendas in the workplace: The effects of feelings on focus of attention and work motivation. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 18, pp. 75-109). Greenwich, CT: JAI Press.
- Goleman D. (1995). Emotional intelligence, imagination, cognition and personality, *Personality and Individual Differences* 9, 185-211.
- Goleman, D. (2000) Leadership that gets results. *Harvard Business Review* March-April Pp 78-90.
- Herkenhoff, L. (2004). Culturally tuned emotional intelligence: an effective change management tool? *Strategic Change*, 13, 73-81.

Hermann F., Manfred L. & Christian K. (2007). The significance of personality in business, start-up intentions, start-up realization and business success. *Entrepreneurship Regional Development*, 19(3), 227-251.

Jaeger, A. J. (2003). Job competencies and the curriculum: An inquiry into emotional intelligence in graduate professional education. *Research in Higher Education*, 44 (6), 615-639.

Kunnanatt, J. T. (2004). Emotional intelligence: the new science of interpersonal effectiveness. *Human Resource Development Quarterly*, 15 (4), 489-495.

Locke, E. A. (2005). Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 425-431.

Mair, J. (2005). Entrepreneurial behaviour in a large traditional firm :exploring key drivers. University of Navarra . Barcelona.

Matthews, G, Zeidner, M. & Roberts ,R.D. ( 2002). *Emotional intelligence: Science and myth*. Cambridge, MA: MIT press.

Mayer J.D., Caruso D.R. & Salovey P. (2000). Selecting a measure of emotional intelligence: the case for ability scales. In Bar-On and J.D. Parker (Eds). *Handbook of E.I.*, 320-342. New York: Jossey-Bass.

Mowday T., Porter W. & Steers M. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.

Nye L.G. & Witt L.A. (1993). Dimensionality and construct validity of the Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS). *Educational and psychological measurement*, 53, 821-829.

Perez, J.C., Petrides, K.V., & Furnham , A. (2004). *Measuring trait emotional intelligence*.

Prati, L. M ., Douglas, C., Ferris, G.R., Ammeter, A.P., & Buckley, M.R. (2003). Emotional intelligence , leadership effectiveness, and team outcomes. *International Journal of Organizational Analysis*, 11, 21-41.

Rhoades L., Eisenberger R. & Armeli S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organization support. *Journal of Applied Psychology*, 86, No5, 825-836.

Salovey P. & Mayer J.D. (1990). Emotional intelligence, cognition and personality, 9, 185-211.

Schreier, L. S. (2002). Emotional intelligence and mediation training. *Conflict Resolution Quarterly*, 20 (1), 99-120.

Scott-Ladd, B. & Chan, C. C. A. (2004). Emotional intelligence and participation in decision-making: strategies for promoting organizational learning and change. *Strategic Change*, 13, 95-105.

Shimazu, A., Shimazu, M., & Odahara, T. (2004). Job control and social support as coping resources in job satisfaction. *Psychological Reports*, 94(2), 449-456.

Shore L.M. & Tetrick L.E. (1991). A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637-643.

Spector, P. E. (2005). Introduction: emotional intelligence. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 409-410.



Sy, T., Cote,S.,& Saavedra, R.(2005). The contagious leader: Impact of the leaders mood on the mood of group members , group affective tone, and group processes . *Journal of Applied Psychology*,90, 295-305.

Sy, T., Tram,S.& O'Hara,L.A.(2005). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance.

Thorndike E.L.(1921). Intelligence and its measurement: A symposium. *Journal of Educational Psychology*,12.

Tsaousis, I. & Nikolaou, I. (2005). Exploring the relationship of emotional intelligence with physical and psychological health functioning. *Stress and Health*, 21, 77-86

Vakola, M., Tsaousis, I.,& Nikolaou, I.(2002). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 2, 88-110.

Voola, R., Carlson, J. & West, A. (2004). Emotional intelligence and competitive advantage: examining the relationship from a resource-based view. *Strategic Change*, 13, 83-93.

Wong, C.S.,& Law,K.S .(2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13,243-274.