



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ»

Γιακουμάκη Μαργαρίτα

ΑΜ:4129



Υπεύθυνη Καθηγήτρια: Δήμου Ειρήνη, Επίκουρος Καθηγήτρια

Ηράκλειο, Μάιος 2015

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Γιακουμάκη Μαργαρίτα, 2015

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Κρήτης δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

Περίληψη

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί έναν από τους κυριότερους παράγοντες στην αποτελεσματική, λεκτική και μη λεκτική, επικοινωνία. Δύναται να ορισθεί ως η ικανότητα κάποιου να αναγνωρίζει τα δικά του συναισθήματα αλλά και των άλλων και επιπλέον να μπορεί να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματα του και τις διαπροσωπικές του σχέσεις. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στον εργασιακό χώρο είτε μιλάμε για τους εργαζομένους είτε για τους ηγέτες μιας εταιρίας. Πολλές εταιρίες πραγματοποιούν σεμινάρια και ημερίδες επιδιώκοντας την περαιτέρω ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση στη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Η παρούσα εργασία παρουσιάζει το θεωρητικό υπόβαθρο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, το πεδίο εφαρμογής της στο χώρο των επιχειρήσεων και την σημασία που αυτή έχει για έναν χαρισματικό ηγέτη. Επιπροσθέτως γίνεται μια προσπάθεια ώστε να εντοπιστεί το επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης σε προϊσταμένους και υφισταμένους στις τοπικές επιχειρήσεις της Σητείας στο νησί της Κρήτης.

Λέξεις Κλειδιά:

Συναίσθημα, Συναισθηματική Νοημοσύνη, Επιχείρηση, Ηγέτης.

Abstract

Emotional intelligence is one of the main factors in the effective verbal and nonverbal communication. It may be defined as one's ability to recognize their own feelings and others and in addition to efficiently managing emotions and interpersonal relations. . Emotional intelligence plays a key role in the workplace or talking to employees or leaders of a company. Many companies conduct seminars and workshops and seek further job training in Emotional Intelligence. This paper presents the theoretical background of Emotional Intelligence, the scope of the business area and the importance this has for a charismatic leader. Additionally there is an attempt to identify the level of Emotional Intelligence, to superiors and subordinates in local businesses of Sitia on the island of Crete.

Key Words:

Emotion, Emotional Intelligence, Enterprise, Leader.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την καθηγήτρια μου κ. Δήμου Ειρήνη για την υπομονή που έκανε κατά τη διάρκεια υλοποίησης της πτυχιακής εργασίας όπως επίσης και για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγησή της στην επίλυση διαφόρων θεμάτων.

Θα ήθελα επίσης να απευθύνω τις ευχαριστίες μου στους γονείς μου, οι οποίοι στήριξαν τις σπουδές μου με διάφορους τρόπους, φροντίζοντας για την καλύτερη δυνατή μόρφωση μου.

Περιεχόμενα

Περιεχόμενα

| | |
|---|----|
| Περίληψη..... | 3 |
| Ευχαριστίες..... | 5 |
| Περιεχόμενα..... | 6 |
| Εισαγωγή..... | 8 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : Συναισθηματική νοημοσύνη..... | 10 |
| 1.1 Ενσυναίσθηση..... | 10 |
| 1.2 Ενσυναίσθηση & Συναισθηματική Νοημοσύνη..... | 11 |
| 1.3 Προσέγγιση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης..... | 12 |
| 1.4 Τι είναι η Συναισθηματική Νοημοσύνη..... | 12 |
| 1.5 Συμβολή Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον..... | 14 |
| 1.6 Ατομική και κοινωνική ικανότητα..... | 15 |
| 1.7 Το συναίσθημα στην εργασία..... | 17 |
| 1.8 Εργασιακή θέση και συναισθηματική νοημοσύνη..... | 18 |
| 1.9 Συναισθηματική νοημοσύνη της ομάδας..... | 19 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : Συναισθηματική Νοημοσύνη & Ηγεσία..... | 21 |
| 2.1 Κοινωνική Δύναμη εναντίον Ατομικής..... | 21 |
| 2.2 Συναισθηματική νοημοσύνη και τύποι ηγεσίας..... | 21 |
| 2.3 Οι 11 βασικές συμπεριφορές ενός συναισθηματικά νοήμονος Ηγέτη..... | 25 |
| 2.4 Ηγετικές Ικανότητες και Συναισθηματική Νοημοσύνη..... | 27 |
| 2.5 Συναισθηματική Νοημοσύνη και υποστηρικτικό περιβάλλον στην επιχείρηση..... | 32 |
| 2.6 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στην σχέση εργαζόμενου- εργοδότη..... | 34 |
| 2.7 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Επιχειρηματική Συμπεριφορά..... | 35 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : Μεθοδολογία έρευνας..... | 38 |
| 3.1 Ερευνητικό Πρόβλημα και Ερευνητικά Ερωτήματα..... | 38 |
| 3.2 Περιγραφή Μεθοδολογικού Σχεδιασμού..... | 39 |
| 3.3 Επιλογή δείγματος..... | 40 |
| 3.4 Επιλογή ερευνητικού εργαλείου..... | 40 |
| 3.5 Διαδικασία συλλογής δεδομένων..... | 42 |
| 3.6 Τεχνικές ανάλυσης δεδομένων..... | 42 |
| 3.7 Θέματα Δεοντολογίας- Αξιοπιστία της έρευνας & Περιορισμοί..... | 42 |

| | |
|--|----|
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : Παρουσίαση & Σχολιασμός Δεδομένων..... | 43 |
| 4.1 Παρουσίαση Δεδομένων..... | 43 |
| 4.2 Σχολιασμός Ευρημάτων..... | 63 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο : Συμπεράσματα..... | 66 |
| 5.1 Γενικά Συμπεράσματα..... | 66 |
| 5.2 Συμπεράσματα Έρευνας..... | 66 |
| 5.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα | 67 |
| Βιβλιογραφία..... | 68 |
| Ελληνόγλωσση..... | 68 |
| Παράρτημα | 72 |

Εισαγωγή

Για πολλά χρόνια στο χώρο των επιχειρήσεων ο όρος «συναίσθημα» είχε αποκτήσει αρνητική χροιά, καθώς η εκδήλωση συναισθημάτων από ένα στέλεχος θεωρούνταν ως σημάδι αδυναμίας. Στη σημερινή όμως εποχή το συναίσθημα πλέον κρίνεται ως σημαντική πηγή πληροφοριών, που αν χρησιμοποιηθεί κατάλληλα μπορεί να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα, τόσο όσον αφορά στους επιχειρησιακούς στόχους όσο και στις διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στο προσωπικό μιας εταιρίας. Σε πρόσφατες έρευνες έχει αποδειχθεί ότι οι εταιρίες αναζητούν στους μελλοντικούς εργαζόμενους στοιχεία όπως είναι: η ικανότητα προσεκτικής ακρόασης, η λεκτική επικοινωνία, η προσαρμοστικότητα, η διαχείριση δύσκολων καταστάσεων, η σωστή διαχείριση του εαυτού τους και των συναισθημάτων τους, η αυτοπεποίθηση, τα κίνητρα, οι φιλοδοξίες, οι ηγετικές ικανότητες, και ικανότητες που σχετίζονται με την αυτοεπίγνωση, την ευσυνειδησία, τον αυτοέλεγχο, την ανάληψη πρωτοβουλιών, την ενσυναίσθηση, την επικοινωνία και τη συνεργασία. Στο παρελθόν ίσως να ήταν πιο εύκολο να αγνοήσεις ένα συναίσθημα, ιδιαίτερα εάν εργαζόσουν μόνος σου σε ένα γραφείο. Στη σημερινή παγκοσμιοποιημένη κοινωνία και ειδικότερα στο πλαίσιο της ομαδικής εργασίας είναι αδύνατο να το αγνοήσεις. Κι αυτό γιατί γίνεται συχνά λόγος για διαχείριση συγκρούσεων, για τη σύναψη κοινωνικών σχέσεων ή φιλικών δεσμών, κ.ά..

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί έναν από τους κυριότερους παράγοντες στην αποτελεσματική λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία. Σύμφωνα με τον Goleman (2000) είναι η ικανότητα κάποιου να αναγνωρίζει τα δικά του συναισθήματα αλλά και των άλλων και να μπορεί να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματα του και τις διαπροσωπικές του σχέσεις. Ένας συναισθηματικά έξυπνος άνθρωπος πρέπει να διακρίνεται από: αυτογνωσία, επίγνωση των δυνατοτήτων του, αυτοεκτίμηση, φιλοδοξίες, αυτοπεποίθηση, ανάληψη πρωτοβουλιών.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στο χώρο της εργασίας είτε μιλάμε για τους εργαζομένους είτε για τους ηγέτες μιας εταιρίας κι αυτό γιατί σε έναν ηγέτη είναι πολύ σημαντική η δημιουργία ενός γόνιμου εργασιακού κλίματος που δραστηριοποιεί τους εργαζομένους και τους ενθαρρύνει να αποδώσουν τα μέγιστα των δυνατοτήτων τους, γεγονός που σχετίζεται άμεσα με τον μακροπρόθεσμο επιχειρησιακό στόχο των περισσότερων εταιριών που είναι η αύξηση των κερδών τους και η μέγιστη απόδοση των εργαζομένων τους. Δεδομένου ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορεί να βελτιωθεί με διάφορα προγράμματα εκπαίδευσης, αλλά και του σημαντικού ρόλου που μπορεί να διαδραματίσει στο εσωτερικό μιας επιχείρησης, καθώς σχετίζεται με την ανάπτυξη της αποτελεσματικότητας της ομαδικής εργασίας, τη διαχείριση των ικανοτήτων και των συναισθημάτων, την ανάπτυξη και τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, την πρόβλεψη με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα των προσδοκιών των πελατών και γενικότερα την ύπαρξη καλών επιλογών, πολλές εταιρίες πραγματοποιούν σεμινάρια και ημερίδες και επιδιώκουν την περαιτέρω ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση.

Στη βάση όλων των παραπάνω παραδοχών αναπτύχθηκε και ο σκοπός της παρούσας εργασίας που δεν είναι άλλος από την διερεύνηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο χώρο εργασίας. Προκειμένου να πραγματοποιηθεί ο παραπάνω

σκοπός διενεργήθηκε έρευνα σε ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, στο παγκόσμιο ιστό και στον διεθνή επιστημονικό τύπο με στόχο τον καθορισμό του θεωρητικού πεδίου της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Τέλος σχεδιάστηκε και διενεργήθηκε ποσοτική, εμπειρική έρευνα με στόχο την αντίληψη και την μέτρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, τόσο από προϊστάμενους όσο και από υφιστάμενους, σε επιχειρήσεις που εδράζονται στην Σητεία της Κρήτης.

Η εργασία δομείται σε δύο μέρη: θεωρητικό και πρακτικό. Το θεωρητικό μέρος αφορά τα αποτελέσματα της βιβλιογραφικής επισκόπησης και αποτελείται από δύο κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η εννοιολογική χαρτογράφηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με αναφορές στον ορισμό της, στην Ενσυναίσθηση και την σύνδεσή της με αυτή, στη συμβολή της στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, την σχέση του συναισθήματος με την εργασία και το πεδίο σύγκλισης εργασιακής θέσης- ομάδας και Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Το δεύτερο κεφάλαιο πραγματεύεται τη σχέση μεταξύ Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Ηγεσίας, με αναφορές στους τύπους της δεύτερης και τις βασικές συμπεριφορές ενός συναισθηματικά νοήμονος Ηγέτη. Περαιτέρω εξετάζεται η Συναισθηματική Νοημοσύνη ως προς το υποστηρικτικό περιβάλλον στην επιχείρηση, την σχέση εργαζόμενου- εργοδότη και την Επιχειρηματική Συμπεριφορά.

Το δεύτερο μέρος που αφορά στο ερευνητικό κομμάτι της εργασίας, αποτελείται από τρία κεφάλαια, τα οποία εμπεριέχουν αντίστοιχα: τη μεθοδολογία έρευνας, την παρουσίαση και τον σχολιασμό των αποτελεσμάτων και εν τέλει τα συμπεράσματα, γενικά και ειδικά, αλλά και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : Συναισθηματική νοημοσύνη

1.1 Ενσυναίσθηση

Ο όρος «ενσυναίσθηση» προέρχεται από τον γερμανικό όρο “Einführung” που πρώτος χρησιμοποιούσε ο Φρόυντ και στη συνέχεια άλλοι ψυχολόγοι και φιλόσοφοι προκειμένου να περιγράψουν την ανθρωποποίηση των αντικειμένων, δηλαδή την προβολή ανθρωπίνων συναισθημάτων στον φυσικό κόσμο. Αρχικά ο όρος αναφερόταν περισσότερο στην αισθητική ενώ σιγά-σιγά πέρασε στην ψυχολογία, κυρίως στην Αμερική με τον γνωστό όρο empathy, ενώ στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκε κατά κόρον από τους ανθρωπιστικούς ψυχολόγους (humanistic, persona – centere) (Αμοργιανός, 2010).

Στο χώρο της Ψυχολογίας, η ενσυναίσθηση αρχικά δύναται να οριστεί ως α) η δύναμη της προβολής της προσωπικότητας κάποιου άλλου, (με αποτέλεσμα την πλήρη κατανόησή της) πάνω στο αντικείμενο της μελέτης και β) η συμμετοχή στα συναισθήματα ή τις ιδέες κάποιου άλλου ατόμου (Αμοργιανός, 2010). Επιπλέον σε έρευνα των Salovey & Mayer η οποία δημοσιεύτηκε το 1990, όπως παρουσιάζεται στην εργασία του Αμοργιανού, (2010) γίνεται μια αναφορά στην ενσυναίσθηση ως μία θεμελιώδη ανθρώπινη ικανότητα την οποία βλέπει ως αυτογνωσία, συναισθηματικό έλεγχο, αυτο-ενεργοποίηση και χειρισμό σχέσεων, με τα άτομα που χαρακτηρίζονται από ενσυναίσθηση γενικά να περιγράφονται ως άνθρωποι πιο ευαίσθητοι προς τους άλλους. Τέλος, σύμφωνα με τον Azar σε έρευνα του που δημοσιεύτηκε το 1997 όπως παρουσιάζεται στην εργασία του Αμοργιανού (2010), η ενσυναίσθηση έχει δύο μέρη: ένα συναισθηματικό, το οποίο αναφέρεται στην αίσθηση του τι νιώθει κάποιος άλλος, και ένα σκεπτικό μέρος, το οποίο αναφέρεται στην κατανόηση του τι νιώθει κάποιος άλλος.

Κάποιες θεωρίες για την ενσυναίσθηση ισχυρίζονται ότι αυτή βρίσκεται στα ανθρώπινα γονίδια ενώ άλλες ότι η ενσυναίσθητική συμπεριφορά μαθαίνεται στο σπίτι. Στη δεκαετία του 1920 ο Tickener ισχυρίστηκε ότι η ενσυναίσθηση προέρχεται από ένα είδος φυσικού μιμητισμού της δυσφορίας κάποιου άλλου, ο οποίος έπειτα προκαλεί τα ίδια συναισθήματα σε αυτόν που μιμείται (Goleman, 1995).

Σε ότι αφορά την εξέλιξη της ενσυναίσθητικής ικανότητας στο άτομο, σε έρευνα του ο Hoffman που δημοσιεύτηκε το 2000 όπως παρουσιάζεται στην εργασία του ο (Αμοργιανός, 2010) υποστήριξε πως στην ηλικία των δύο ετών τα παιδιά αρχίζουν κανονικά να επιδεικνύουν τις θεμελιώδεις συμπεριφορές της ενσυναίσθησης αντιδρώντας συναισθηματικά με πρόσωπα που απαρτίζουν το οικογενειακό περιβάλλον τους. Επίσης κατά τη διάρκεια του δεύτερου έτους, θα παίξουν παιχνίδια αναλήθειας ή θα προσποιηθούν σε μια προσπάθεια να κοροϊδέψουν τους άλλους, και αυτό προϋποθέτει ότι το παιδί γνωρίζει τι έχουν στο μυαλό τους, προτού να μπορέσει να χειριστεί τις σκέψεις τους. Σε έρευνα των (Decety & Meyer, 2008) όπως παρουσιάζεται στην εργασία του Αμοργιανού (2010) τα νήπια ήδη από την ηλικία ενός έτους εμφανίζουν στοιχεία της ενσυναίσθησης, υπό την έννοια ότι καταλαβαίνουν τις ενέργειές τους, αλλά και το γεγονός ότι οι άνθρωποι γύρω τους ενεργούν με κάποιο σκοπό.

Η ενσυναίσθηση στην παιδική ηλικία απασχόλησε έντονα τους ερευνητές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, αποτελεί έρευνα του Πανεπιστημίου του Σικάγου, το οποίο χρησιμοποίησε τη λειτουργική απεικόνιση μαγνητικής αντήχησης (fMRI). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας τα παιδιά επτά και δώδεκα ετών έχουν την ικανότητα να συμπάσχουν με άτομα που αισθάνονται πόνο. Πιο συγκεκριμένα, φάνηκε ότι πρόσθετες πτυχές του εγκεφάλου ενεργοποιήθηκαν όταν νεαροί αντίκρισαν ένα άτομο που βλάφθηκε σκόπιμα από κάποιον άλλο, συμπεριλαμβανομένων των περιοχών που βρίσκονται στον τομέα που αφορά τον ηθικό συλλογισμό του εγκεφάλου (<http://newswise.com/articles/view/542456>).

Προκειμένου να βελτιώσει κάποιο άτομο τις ενσυναισθητικές του ικανότητες, ο Goleman απέδειξε πως μπορεί να συμβεί μέσω ενός μαθήματος και ενός τεστ σαράντα πέντε λεπτών. Το τεστ αυτό έδειξε ότι οι γυναίκες είναι καλύτερες από τους άντρες στις ικανότητες της ενσυναίσθησης, επιπλέον οι γυναίκες είχαν ακόμα καλύτερες σχέσεις με το αντίθετο φύλο. Συνεπώς, σε αντίθεση με παλαιότερες θεωρίες, συμπέρανε ότι οι ικανότητες της ενσυναίσθησης μπορούν να διδαχθούν (Μπίντση & Γλύνια, χ.χ.).

1.2 Ενσυναίσθηση & Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η Ενσυναίσθηση αποτελεί ένα από τα βασικά στοιχεία ενός καινούριου τύπου νοημοσύνης, της «συναισθηματικής νοημοσύνης» (Emotional Intelligence, EQ), η οποία αναφέρεται σήμερα ως πιο σημαντική στον εργασιακό χώρο ακόμα και από τον ίδιο το δείκτη νοημοσύνης (IQ) στη δεκαετία του '80 (Goleman, 1999).

Η ενσυναίσθηση αναφέρεται στην ικανότητα της πλήρους κατανόησης άλλων ανθρώπων από τη δική τους οπτική γωνία. Τόσο η ικανότητα να αισθάνεται κανείς συμπάθεια όσο και η ικανότητα της συναισθηματικής ταύτισης, αποτελούν ενδείξεις ανθρωπιάς, με αποτέλεσμα οι δύο έννοιες συχνά να συγχέονται. Ωστόσο, η συμπάθεια είναι μια άμεση και μη ελεγχόμενη συναισθηματική αντίδραση, η οποία κατακλύζει το άτομο όταν αυτό φαντάζεται τον εαυτό του στη θέση κάποιου άλλου. Υπό αυτό το πρίσμα, μπορεί να οδηγήσει σε αναστολή της παροχής φροντίδας ή να αμβλύνει ηθικές δράσεις. Από την άλλη πλευρά η ενσυναίσθηση αποτελεί μια ικανότητα που μαθαίνεται ή μια στάση ζωής η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην προσπάθεια να έρθει κανείς σε επαφή, να επικοινωνήσει και να κατανοήσει τους άλλους, αναφορικά με καταστάσεις τις οποίες βιώνει το άτομο καθώς και τις εμπειρίες ή τα συναισθήματα που έχει. Ένα άτομο μπορεί να θεωρείται ότι έχει περισσότερο ή λιγότερο αναπτυγμένη την ικανότητα ενσυναίσθησης και να έχει την τάση να χρησιμοποιεί την ικανότητά του αυτή ανάλογα, για παράδειγμα, με το αν αισθάνεται ευθύνη έναντι των άλλων ατόμων (Μπίντση & Γλύνια, χ.χ.).

Η ικανότητα αυτή στη βασική της μορφή πηγάζει από νευρώνες σε εκτεταμένα κυκλώματα τα οποία συνδέονται μεταξύ τους και με την αμυγδαλή. Η αμυγδαλή (τμήμα του εγκεφάλου) διαβάζει το πρόσωπο και τη φωνή του ατόμου που έχουμε απέναντι μας προσπαθώντας να αναγνωρίσει τα συναισθήματά του και να μας βοηθήσει να εναρμονιστούμε μαζί του κατά την διάρκεια της επαφής μας. Κρατώντας μας ενήμερους για τις αντιδράσεις του άλλου ατόμου η αμυγδαλή και τα συνεργαζόμενα κυκλώματα μας βοηθούν να συγχρονιστούμε μαζί του, σαν ένας σταθμός αναμετάδοσης συναισθημάτων στο ανοιχτό διαπροσωπικό κύκλωμα. Το

ίδιο κύκλωμα εναρμονίζει και τη βιολογία μας με τα κυρίαρχα συναισθήματα του συνομιλητή μας και μάλιστα με τέτοιο τρόπο που η συναισθηματική κατάσταση και των δυο μας να τείνει να συγκλίνει. Ο όρος που οι επιστήμονες χρησιμοποιούν για να περιγράψουν αυτή τη σύγκλιση είναι «μεταιχμιακή εναρμόνιση», δηλαδή μια συμφωνία αμοιβαίας ανταλλαγής και εσωτερικής προσαρμογής (Goleman, et.al., 2002).

Η ενσυναίσθηση μπορεί να εκφραστεί με χαρά, λύπη, ενθουσιασμό, μιζέρια, σύγχυση ή πόνο. Σε μια όλο και πιο παγκοσμιοποιημένη οικονομία η ενσυναίσθηση αποτελεί μια κρίσιμη δεξιότητα ώστε να συνεργαστούμε εποικοδομητικά με ανθρώπους από άλλες κοινωνίες. Ο διαπολιτισμικός διάλογος μπορεί εύκολα να καταλήξει σε παρερμηνείες και ασάφειες, και το αντίδοτο σε αυτή την περίπτωση είναι μόνο η ενσυναίσθηση καθώς αυτή συντονίζει τους ανθρώπους με τα ανεπαίσθητα σήματα της γλώσσας του σώματος ή τους επιτρέπει να «ακούν» το συναισθηματικό μήνυμα που κρύβεται πίσω από τις λέξεις (Goleman, et. al., 2002).

1.3 Προσέγγιση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Κατά καιρούς, πολλοί διάσημοι επιστήμονες έχουν παραδεχτεί πως οι ανακαλύψεις τους αποτελούν απλά αποκαλύψεις των μυστικιστών του παρελθόντος. Συγκεκριμένα ο Φρόντ, σκεπτόμενος, έγραψε κάποτε: «όπου κι αν πάω, βρίσκω έναν ποιητή που έχει πάει εκεί πριν από εμένα». Κατά παρόμοιο τρόπο οι αναφορές στην Συναισθηματική Νοημοσύνη δεν είναι κάτι καινούριο, αλλά εκκινούν ταυτόχρονα με τις αναφορές που σχετίζονται με την ανθρώπινη συμπεριφορά. Από τους αρχαίους Έλληνες Φιλοσόφους, τα κείμενα της Παλαιάς και της Καινής Διαθήκης, τα έργα του Σαίξπηρ, τις θεωρίες του Τόμας Τζέφερσον και την σύγχρονη ψυχολογία, η συναισθηματική διάσταση της λογικής θεωρίας θεωρείται θεμελιώδες στοιχείο της ανθρώπινης φύσης (Brandberry & Greaves, 2006).

Σύμφωνα με τον E.L. Thorndike (1920), υπό την σκοπιά της Ψυχολογικής Θεωρίας, τα άτομα που εξασκούν τη συναισθηματική νοημοσύνη έχουν τη μοναδική ικανότητα να επιτυγχάνουν σε καταστάσεις στις οποίες άλλοι πασχίζουν για να τα καταφέρουν. Η EI (Emotional Intelligence- Συναισθηματική Νοημοσύνη) καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφερόμαστε, χειριζόμαστε την πολυπλοκότητα των κοινωνικών μας σχέσεων και παίρνουμε προσωπικές αποφάσεις που καταλήγουν σε θετικά αποτελέσματα. Παράλληλα, ο όρος « Κοινωνική νοημοσύνη» αντικατοπτρίζει την ικανότητα των ατόμων που κατείχαν τις δεξιότητες αυτές να τα πηγαίνουν καλά με τους άλλους.

1.4 Τι είναι η Συναισθηματική Νοημοσύνη

Νοημοσύνη είναι η ικανότητα του ατόμου να μαθαίνει και είναι η ίδια σε κάθε ηλικιακό στάδιο του ατόμου. Ο Δείκτης Νοημοσύνης (ΔΝ) του κάθε ατόμου είναι καθορισμένος από την γέννησή του, εκτός και αν συμβεί κάποιο τραυματικό γεγονός, όπως εγκεφαλική βλάβη. Η απόκτηση γνώσεων δεν κάνει το άτομο πιο έξυπνο. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη από την άλλη πλευρά, είναι μια ευέλικτη δεξιότητα που μαθαίνεται εύκολα. Η προσωπικότητα είναι το «στιλ» που καθορίζει τον καθένα. Πρόκειται για το αποτέλεσμα των προτιμήσεών μας, όπως για παράδειγμα, η τάση μας για εξωστρέφεια ή εσωστρέφεια. Τα στοιχεία της προσωπικότητας εμφανίζονται

νωρίς και δεν χάνονται ποτέ. Εντούτοις, όπως ο ΔΝ έτσι και η προσωπικότητα δεν αποτελεί παράγοντα πρόβλεψης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ωστόσο, η προσωπικότητα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο καλύτερος τρόπος για να έχουμε συνολική εικόνα του ατόμου είναι να αξιολογήσουμε τις τρεις αυτές παραμέτρους (Δείκτης Νοημοσύνης, Συναισθηματική Νοημοσύνη, Προσωπικότητα). Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να εξηγήσει γιατί δυο άνθρωποι, οι οποίοι έχουν τον ίδιο δείκτη νοημοσύνης, ενδέχεται να φτάσουν σε διαφορετικά επίπεδα επιτυχίας. Μάλιστα, αγγίζει ένα θεμελιώδες στοιχείο της ανθρώπινης συμπεριφοράς το οποίο διαφέρει από την νόηση. Οι θεωρίες που αποτυπώνουν το περιεχόμενο του όρου «Συναισθηματική Νοημοσύνη» λειτουργούν λίγο πολύ στο ίδιο μήκος κύματος. Η συναισθηματική νοημοσύνη περιγράφει ικανότητες που είναι μεν διαφορετικές από τη γνωστική νοημοσύνη, αλλά και συμπληρωματικές σ' αυτήν (Brandberry & Greaves, 2006).

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, οι ρίζες για την διάκριση ανάμεσα στη γνωστική και τη συναισθηματική νοημοσύνη, ανάγονται στον Thorndike, που το 1920 μίλησε για κοινωνική νοημοσύνη, αλλά κυρίως στον Howard Gardner, έναν ψυχολόγο στο Χάρβαρντ, ο οποίος το 1983 πρότεινε ένα μοντέλο πολλαπλής νοημοσύνης όπου επεσήμανε τη σπουδαιότητα δύο τύπων νοημοσύνης διαφορετικών της γνωστικής: της Γνώσης του Εσωτερικού κόσμου του Εαυτού (Knowing one's inner world) και της Κοινωνικής Προσαρμοστικότητας (Social Adeptness). Εν συνεχεία, ο Reuven Bar-On το 1988 μίλησε για Δείκτη Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Emotional Quotient, EQ) – σε αναλογία με το Δείκτη Νοημοσύνης (Intelligence Quotient, IQ)-και έκανε μια πρώτη προσπάθεια να μετρήσει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Στο πιο πρόσφατο μοντέλο του ο Bar-On (2000) όπως παρουσιάζεται στην εργασία του ο(Αμοργιανός,2010) διακρίνει πέντε διαστάσεις συναισθηματικής νοημοσύνης:

- i. Ενδοπροσωπικές Δεξιότητες (Intrapersonal skills)
- ii. Διαπροσωπικές Δεξιότητες (Interpersonal skills),
- iii. Προσαρμοστικότητα (adaptability),
- iv. Έλεγχο στρες (stress management)
- v. Γενική διάθεση (general mood).

Η πρώτη ολοκληρωμένη θεωρία Συναισθηματικής Νοημοσύνης προτάθηκε το 1990 από δύο ψυχολόγους στο πανεπιστήμιο Yale, τον Peter Salovey και τον John Mayer. Οι Salovey και Mayer (1990), όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως *«την ικανότητα με την οποία κανείς μπορεί να παρακολουθεί και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα και αυτά των άλλων και να χρησιμοποιεί τα συναισθήματα ως οδηγό για σκέψη και δράση»*. Το 1995 ο Goleman προτάσσει την δική του θεωρία περί Συναισθηματικής Νοημοσύνης λέγοντας ότι *«Σ.Ν είναι η ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τα δικά του συναισθήματα και αυτά των άλλων και να μπορεί να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματα και τις διαπροσωπικές του σχέσεις»*.

Η θεωρία του Goleman και του Bar – on είναι ότι προσεγγίζουν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη από την οπτική μιας Θεωρίας Προσωπικότητας και οι

Salovey και Mayer ως μια θεωρία Νοημοσύνης. Ο Goleman μάλιστα την προτάσσει ως μια Θεωρία Απόδοσης (performance) γεγονός στο οποίο οφείλεται και η επιτυχία της θεωρίας του αλλά και το ότι έγινε τόσο δημοφιλής σε τόσο σύντομο διάστημα καθώς έδωσε έμφαση σε ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης για τις οποίες υπάρχει δυνατότητα εκμάθησης και βελτίωσης. Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με την θεωρία του Goleman, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από τέσσερις δεξιότητες. Οι πρώτες δύο δεξιότητες: η αυτεπίγνωση και η αυτοδιαχείριση, αφορούν περισσότερο τον εαυτό μας. Οι επόμενες δύο: η κοινωνική επίγνωση και η διαχείριση σχέσεων, αναφέρονται κατά κύριο λόγο στην σχέση μας με τους άλλους (Brandberry & Greaves, 2006).

1.5 Συμβολή Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον

Με την πάροδο του χρόνου, η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποκτά ολοένα και πιο σημαντική θέση μέσα στις επιχειρήσεις με αποτέλεσμα οι ειδικοί στον τομέα της ανάλυσης εργασίας και τα ηγετικά στελέχη πολλών εταιριών παγκοσμίως να υπολογίζουν πολύ στη χρησιμότητα της. Δεν είναι άλλωστε τυχαίο ότι στελέχη μεγάλων διεθνών επιχειρήσεων, όπως για παράδειγμα η MICROSOFT, η DELTA AIRLINES, κ.ά., έχουν εξετάσει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη των υπαλλήλων τους. Περαιτέρω άλλες εταιρείες, όπως για παράδειγμα η FORD MOTORS -χρησιμοποίησε σχεδιασμό βασισμένο στην ενσυναίσθηση για να σχεδιάσει το μοντέλο Continental-, η AMERICAN EXPRESS FINANCIAL ADVISORS, η IBM, κ.ά., πέρα από την εκπαίδευση των υπαλλήλων τους, έχουν εντάξει την συναισθηματική νοημοσύνη σε κάποια παραγωγική διαδικασία. Τα αποτελέσματα των παραπάνω πρακτικών ήταν θεαματικά και συνετέλεσαν στην εξάπλωση των μεθόδων εφαρμογής της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην πράξη. Τα δεδομένα αυτά οδηγούν στην σημαντική αύξηση του πληθυσμού που τάσσεται υπέρ της άποψης πως 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 (Goleman, 1998).

Βέβαια ο σκεπτικισμός γύρω από την σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων δεν έχει εξαλειφθεί εντελώς. Αρκεί κανείς να γνωρίζει πως για πολλά χρόνια υπήρχε η εντύπωση ότι το συναίσθημα στον εργασιακό χώρο ήταν αρνητικό, δεδομένου ότι η βίωση, η αναγνώριση και η εκδήλωση συναισθημάτων εθεωρείτο σημάδι αδυναμίας, φορέας σύγχυσης και απομάκρυνσης από το δρόμο του ορθολογισμού καθώς και των σωστών αποφάσεων. Στις μέρες μας όμως η αλλαγή που συντελείται είναι ριζοσπαστική καθώς 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. Δεδομένου μάλιστα πως για την ίδια την πορεία μιας επιχείρησης, η ανταγωνιστικότητα 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 τόσο ως προς το εσωτερικό του οργανισμού όσο και προς το εξωτερικό.

Σε ότι αφορά τις εσωτερικές διεργασίες του εκάστοτε επιχειρηματικού οργανισμού, η αποδοχή προβάλλεται μέσα από τη συμμετοχή των εργαζομένων σε ότι αφορά την έκφραση της κοινωνικής υπευθυνότητας της εταιρείας. Η συμμετοχή αυτή σταθμίζεται από τις πρακτικές που ακολουθούνται στις εργασιακές σχέσεις και από τη Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Management. Η εσωτερική ζωή της επιχείρησης διέπεται από τον κοινωνισμό, ο οποίος αφορά τόσο την εταιρική ευθύνη όσο και την προσωπική ευθύνη κάθε εργαζομένου και καθορίζουν την κοινωνική ταυτότητα της εταιρείας, εφ' όσον δεχθούμε ότι η ζωή της επιχείρησης είναι πρωτίστως οι άνθρωποί της. Αυτός ο κοινωνισμός δεν ανατέμνεται σε επιμέρους εργασιακές σχέσεις, αλλά διαχέεται και διαπνέει κάθε μορφή έκφρασής 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 (Goleman, 1998).

Από την άλλη πλευρά και δεδομένης της σύγχρονης παγκοσμιοποιημένης κοινωνίας, ως προς το εξωτερικό της εκάστοτε επιχείρησης, έχει ήδη αναγνωριστεί η σπουδαιότητα του συναισθήματος για την επιτυχημένη εξάπλωσή της, εκτός των στενών τοπικών ορίων, με ιδιαίτερη έμφαση στο ρόλο της Ενσυναίσθησης. Η Ενσυναίσθηση αποτελεί 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 (Goleman, 1998).

1.6 Ατομική και κοινωνική ικανότητα

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη χαρακτηρίζεται από τέσσερις δεξιότητες που έχουν την τάση να συνδυάζονται ανά δύο σε δυο πρωταρχικές ικανότητες: την ατομική και κοινωνική.

Η ατομική ικανότητα είναι συνέπεια των δεξιοτήτων αυτεπίγνωσης και ατομικής διαχείρισης. Πρόκειται για την ικανότητά του ατόμου να συνειδητοποιεί τα συναισθήματά του και να ελέγχει την συμπεριφορά και τις τάσεις του.

Αυτεπίγνωση είναι η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται με ακρίβεια τα συναισθήματά του και να συνειδητοποιεί την προδιάθεση που έχει για μια συμπεριφορά. Αυτεπίγνωση ονομάζουμε την βαθιά κατανόηση που έχει το άτομο για τα συναισθήματά του αλλά και για τις δυνατότητες, τα όρια, τις αξίες και τα κίνητρά

του. Σε έρευνα τους οι (Davidson, Jackson&Kalin, 2000) όπως παρουσιάζεται στην εργασία του (Αμοργιανός,2010) αναφέρετε ότι τα άτομα με ισχυρή αυτεπίγνωση είναι ρεαλιστές, με την έννοια ότι δεν είναι ούτε υπερβολικά αυτοκριτικοί ούτε αφελώς αισιόδοξοι. Το σημαντικότερο χαρακτηριστικό το οποίο φανερώνει την αυτεπίγνωση ενός ατόμου είναι η τάση για αυτοστοχασμό και περισυλλογή. Η διαίσθηση προκύπτει με φυσικό τρόπο όταν υπάρχει αυτεπίγνωση. Η προμετωπιαία περιοχή του εγκεφάλου όπου εδρεύει η αυτεπίγνωση, παρακολουθεί τα συναισθήματα που σχετίζονται με τις προτιμήσεις. Τα κυκλώματα σε αυτό το τμήμα του εγκεφάλου επεξεργάζονται τα θετικά συναισθήματα και τα φέρνουν στο μυαλό ξανά και ξανά καθώς το άτομο αγωνίζεται να επιτύχει τον στόχο του.

Από νευρολογική άποψη, αυτό που ωθεί το άτομο να μένει σταθερό στην επιδίωξη των στόχων του στη ζωή πηγάζει από την ικανότητα του νου να του υπενθυμίζει ποσό ικανοποιημένο νιώθει όταν επιτυγχάνει κάτι. Είναι μια ικανότητα που έχει την έδρα της στο κύκλωμα μεταξύ αμυγδαλής και αριστερού προμετωπιαίου λοβού. Ταυτόχρονα τα εγκεφαλικά κύματα της δεξιάς προμετωπιαίας περιοχής εκτελούν μια άλλη παρωθητική λειτουργία: καταστέλλουν τα συναισθήματα ματαίωσης ή ανησυχίας που μπορεί να αποθαρρύνουν το άτομο τόσο ώστε να σταματήσει αυτό που κάνει. Τούτο σημαίνει ότι μπορεί να ξεπεράσει με άνεση τα αναπόφευκτα πωσιμωγύρισματα, τις απογοητεύσεις και τις αποτυχίες που συνδέονται με κάθε αξιόλογη προσπάθεια. Σε αυτή την περίπτωση το άτομο μπορεί να διακρίνει την κρυμμένη ευκαιρία και το χρήσιμο μάθημα σε μια τυχόν ανατροπή της πορείας του (Goleman, et.al., 2002).

Αυτοδιαχείριση είναι αυτό που συμβαίνει κάθε φορά που το άτομο επιλέγει να ενεργήσει ή να μείνει άπραγο. Εξαρτάται από την αυτεπίγνωση και αποτελεί το δεύτερο μεγάλο κομμάτι της ατομικής ικανότητας. Αυτοδιαχείριση σημαίνει ότι το άτομο χρησιμοποιεί την επίγνωση των συναισθημάτων του για να είναι ευέλικτο και να κατευθύνει θετικά την συμπεριφορά του. Αν το άτομο δεν γνωρίζει τα συναισθήματά του δεν μπορεί να τα διαχειριστεί με αποτέλεσμα να τον ελέγχουν αυτά. Η ξαφνική εφόρμηση αρνητικών συναισθημάτων αποδυναμώνει την ικανότητα του σκεπτόμενου εγκεφάλου να εστιάζει σε κάποιο συγκεκριμένο έργο το οποίο πρέπει να γίνει, είτε παραδείγματος χάρη είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός είτε η αντιμετώπιση της πτώσης των μετοχών στο χρηματιστήριο. Η αυτοδιαχείριση διευκολύνει και την διαφάνεια, που αποτελεί οργανωτικό πλεονέκτημα. Η διαφάνεια οδηγεί στην ακεραιότητα αλλά και στην αίσθηση ότι το άτομο είναι αξιόπιστο. Τέλος, η πιο σημαντική πράξη υπευθυνότητας είναι ικανότητα του ατόμου να παραμένει ψύχραιμο (Goleman, et.al., 2002).

Η κοινωνική ικανότητα εστιάζει στην ιδιότητα του ατόμου να κατανοεί τους άλλους και να διαχειρίζεται τις σχέσεις του. Είναι το αποτέλεσμα των δύο δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης, που ενεργοποιούνται με την παρουσία άλλων ανθρώπων: της κοινωνικής επίγνωσης και της διαχείρισης σχέσεων. Η κοινωνική επίγνωση είναι η ικανότητά μας να συλλαμβάνουμε με ακρίβεια τα συναισθήματα των άλλων και να καταλαβαίνουμε το τι συμβαίνει. Αυτό σημαίνει να αντιλαμβανόμαστε τι σκέφτονται οι άλλοι και τι αισθάνονται ακόμα και όταν εμείς δεν αισθανόμαστε το ίδιο (Brandberry & Greaves, 2006).

Η διαχείριση των σχέσεων είναι το προϊόν των τριών πρώτων δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης: της αυτεπίγνωσης, της αυτοδιαχείρισης και της

κοινωνικής επίγνωσης. Είναι σημαντικό το άτομο να έχει επίγνωση τόσο των δικών του συναισθημάτων όσο και των άλλων, για να χειρίζεται με επιτυχία τις αλληλεπιδράσεις με τους άλλους. Έτσι εξασφαλίζεται η άμεση επικοινωνία και ο αποτελεσματικός χειρισμός των συγκρούσεων (Brandberry & Greaves, 2006). Η τέχνη της καλής διαχείρισης σχέσεων προαπαιτεί αυθεντικότητα και ειλικρίνεια. Όταν το άτομο είναι εναρμονισμένο με τα προσωπικά του οράματα και αξίες, πάντοτε στο θετικό συναισθηματικό φάσμα, και συντονίζεται με τα συναισθήματα της ομάδας τότε είναι βέβαιο ότι οι δεξιότητές του στη διαχείριση των σχέσεων θα λειτουργήσουν καταλυτικά επιτυγχάνοντας την αρμονία (Goleman, et.al., 2002).

1.7 Το συναίσθημα στην εργασία

Αποτελεί αναμφισβήτητο γεγονός ότι οι εργασιακοί χώροι, στους οποίους οι άνθρωποι κινούνται, επιδρούν στις σκέψεις, στα συναισθήματα και στις πράξεις τους. Αυτή η σχέση όμως είναι αμφίδρομη. Με παρόμοιο τρόπο και οι άνθρωποι επιδρούν στο εργασιακό τους περιβάλλον μέσω των σκέψεων, των συναισθημάτων, των συμπεριφορών και των αντιδράσεών τους.

Τα συναισθήματα, τα οποία προκαλούνται σε μεγάλο βαθμό από τις ερμηνείες που δίνουν τα άτομα πάνω σε διάφορα γεγονότα, κάνουν την εμφάνισή τους και στους εργασιακούς χώρους. Με αυτή τη λογική οι εργασιακοί χώροι μπορούν να χαρακτηριστούν σε μεγάλο βαθμό ως συναισθηματικοί χώροι. Τα εργασιακά συναισθήματα είναι θετικής ή αρνητικής υφής, αποτελούν αναχαιτιστικό ή βοηθητικό παράγοντα στην επίτευξη της εργασίας και στις εργασιακές σχέσεις, και χαρακτηρίζονται από τη μεγάλη τους ποικιλία όπως: άγχος, ικανοποίηση, θυμός, ενθουσιασμός, φθόνος, ζήλια, ανακούφιση, ελπίδα, χαρά, περηφάνια, αγάπη, κ.α.. Κάποια από τα στοιχεία που οδηγούν στην παραγωγή συναισθημάτων και διαθέσεων στην εργασία είναι τα ακόλουθα:

1. Ενδογενείς στην εργασία παράγοντες: παραδείγματα αυτών των κατηγοριών περιλαμβάνουν τα στρεσογόνα ή ευχάριστα εργασιακά γεγονότα, την ηγεσία και τους ηγέτες, τα χαρακτηριστικά της ίδιας της εργασίας, τις συνθήκες εργασίας, τις αμοιβές και τις τιμωρίες κ.α.
2. Εξωγενείς στην εργασία παράγοντες: πιθανά κάποια από τα συναισθήματα που οι άνθρωποι βιώνουν στην εργασία τους να παράγονται κάπου αλλού όπως για παράδειγμα τα οικογενειακά προβλήματα και οι δυσκολίες που επιδρούν στο πως κάποιος αισθάνεται στο εργασιακό του περιβάλλον. Αντίστροφα, η ομαλή και ευχάριστη οικογενειακή αλλά και η διαπροσωπική ζωή καθρεφτίζεται και αυτή με τη σειρά της στην εργασία(<http://www.e-psychology.gr/work-psychology/360-emotions-in-work>).

Για πολλά χρόνια υπήρχε η εντύπωση ότι το συναίσθημα στον εργασιακό χώρο αποτελούσε κάτι το αρνητικό. Σε έρευνα των (Cooper & Sawaf, 1996) όπως αναφέρεται στην εργασία του Αμοργιανού (2010) η βίωση, η αναγνώριση και η εκδήλωση συναισθημάτων θεωρούνταν ως σημάδια αδυναμίας, φορείς σύγχυσης και απομάκρυνσης από το δρόμο του ορθολογισμού με συνέπεια τη λήψη εσφαλμένων αποφάσεων. Στις μέρες μας ωστόσο τα πράγματα άλλαξαν, με αποτέλεσμα ο επιχειρηματικός κόσμος να αναγνωρίζει ότι το συναίσθημα μπορεί να λειτουργήσει

ως πολύτιμη πηγή πληροφοριών που, αν αναγνωρισθεί και αξιοποιηθεί κατάλληλα, μπορεί να οδηγήσει σε θεαματικά αποτελέσματα.

Οι κυριότεροι λόγοι που οδήγησαν σ' αυτή την μεταστροφή, ήταν η ευρεία εφαρμογή του μοντέλου εργασίας σε ομάδες και η παγκοσμιοποίηση. Είναι εύκολο να 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. Η παγκοσμιοποίηση είναι επίσης ένας άλλος λόγος που οδήγησε στην αναγνώριση της σπουδαιότητας του συναισθήματος για την επιτυχημένη εξάπλωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων εκτός των στενών τοπικών ορίων. Ιδιαίτερα ο ρόλος της ενσυναίσθησης, το να κατανοεί δηλαδή κάποιος 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 (Επιτροπή, 2005).

Από την πλευρά της ηγεσίας, ο ηγέτης που θέλει να δημιουργήσει μια συναισθηματικά ευφυή ομάδα μπορεί να ξεκινήσει βοηθώντας τα μέλη να αυξήσουν την συλλογική αυτεπίγνωση. Το πραγματικό έργο του ηγέτη έγκειται στο ότι πρέπει να παρακολουθεί το συναισθηματικό τόνο της ομάδας και να βοηθήσει τα μέλη της να αντιμετωπίσουν κάθε υποκειμενική δυσαρμονία. Μόνο όταν η ομάδα καταφέρει να αντιμετωπίσει την συναισθηματική της πραγματικότητα θα κινηθεί προς την αλλαγή (Goleman, et.al., 2002).

Από την πλευρά της ομάδας που επιθυμεί να είναι συναισθηματικά ευφυής πρέπει να διαθέτει το συλλογικό ισοδύναμο της ενσυναίσθησης, το οποίο αποτελεί τη βάση για κάθε επικοινωνιακή δεξιότητα. Οφείλει να αναγνωρίζει τις άλλες βασικές ομάδες, εκτός και εντός οργανισμού, που συνεισφέρουν στην δική της επιτυχία, και να αναλαμβάνει συνεπή δράση προκειμένου να δημιουργήσει μαζί τους καλές σχέσεις. Σε έρευνα του ο Senge, όπως παρουσιάζεται στην εργασία του Αμοργιανού (2010) βρήκε ότι η ενσυναίσθηση σε επίπεδο ομάδας δεν σημαίνει απλώς ένα σύνολο καλών ανθρώπων. Σημαίνει ότι η ενσυναισθητική ομάδα καλείται να ανιχνεύσει τις πραγματικές ανάγκες του όλου συστήματος και να προσπαθήσει να τις καλύψει με τέτοιο τρόπο ώστε όλοι οι εμπλεκόμενοι να επιτύχουν και να ικανοποιηθούν από το αποτέλεσμα.

Το κυριότερο συμπέρασμα είναι πως η ενσυναίσθηση κατά μήκος και πλάτος του οργανισμού αποτελεί ένα ισχυρότατο εργαλείο για την συλλογική αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα (Goleman, et.al., 2002).

1.8 Εργασιακή θέση και συναισθηματική νοημοσύνη

Η σχέση ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και στο εργασιακό πόστο είναι εντυπωσιακή. Όσο κινούμαστε από την βάση της ιεραρχίας προς τα πάνω, μέχρι τη μέση διοίκηση, η βαθμολογία ανεβαίνει μαζί με την θέση. Οι μάνατζερ που βρίσκονται κάπου στην μέση την ιεραρχίας ξεχωρίζουν, διαθέτοντας υψηλότερη βαθμολογία συναισθηματικής νοημοσύνης από όλο το εργατικό δυναμικό.

Ανεβαίνοντας προς τα πάνω εμφανίζεται τάση απότομης πτώσης στους δείκτες της συναισθηματικής νοημοσύνης. Από τον τίτλο του διευθυντή και πάνω η βαθμολογία μειώνεται αισθητά. Κατά μέσο όρο, οι διευθύνοντες σύμβουλοι έχουν τις χαμηλότερες βαθμολογίες συναισθηματικής νοημοσύνης (Brandberry & Greaves, 2006).

Πολλά υψηλόβαθμα στελέχη παίρνουν προαγωγή για τις γνώσεις τους ή την πολυετή εργασία τους και όχι για τις δεξιότητές τους στην διαχείριση των σχέσεων τους με τους άλλους. Στην ουσία, μόλις φτάσουν στην κορυφή αφιερώνουν πολύ λιγότερο χρόνο στην αλληλεπίδραση με το κατώτερο προσωπικό. Ωστόσο, μεταξύ των στελεχών εκείνοι που συγκεντρώνουν τις υψηλότερες βαθμολογίες στην συναισθηματική νοημοσύνη είναι αυτοί που έχουν την καλύτερη επίδοση. Οι έρευνες δείχνουν ότι οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης παίζουν μεγαλύτερο ρόλο ως προς την εργασιακή επίδοση από οποιαδήποτε ηγετική ικανότητα. Το ίδιο ισχύει για όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας: όσοι συγκεντρώνουν τις υψηλότερες βαθμολογίες συναισθηματικής νοημοσύνης, ανεξάρτητα από την θέση τους μέσα στην εταιρεία, υπερτερούν σε επίδοση των ομολόγων τους (Brandberry & Greaves, 2006).

1.9 Συναισθηματική νοημοσύνη της ομάδας

Τις τελευταίες δεκαετίες πολλές έρευνες κατέδειξαν την ανωτερότητα των ομαδικών αποφάσεων έναντι εκείνων που λαμβάνονται ακόμη και από το πλέον ευφυές άτομο της ομάδας (Krueger, 2000). Αυτός ο κανόνας έχει μια εξαίρεση: Αν η ομάδα πάσχει από δυσαρμονία ή ανικανότητα συνεργασίας, η ποιότητα όσο και η ταχύτητα της λήψης αποφάσεων είναι μειωμένες. Μια έρευνα στο πανεπιστήμιο Cambridge από τον Belbin το 1996, τα αποτελέσματα της οποίας παρουσιάζονται στην εργασία του Αμοργιανού (2010), διαπίστωσε ακόμη ότι οι ομάδες που συγκροτούνται από ευφυή μέλη μπορεί να καταλήξουν σε κάκιστες αποφάσεις όταν στο εσωτερικό τους κυριαρχούν διαπληκτισμοί, προσωπικός ανταγωνισμός και παιχνίδια εξουσίας.

Οι ομάδες είναι πιο έξυπνες από τα άτομα μόνο όταν επιδεικνύουν τις αρετές της συναισθηματικής νοημοσύνης. Το κάθε μέλος συνεισφέρει στο γενικό επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης αλλά ο ηγέτης εξακολουθεί να κρατά τον πρώτο ρόλο. Τα συναισθήματα είναι μεταδοτικά. Είναι πολύ φυσικό όλοι να παρατηρούν με προσοχή τη συμπεριφορά και τα συναισθήματα του ηγέτη τους (Goleman, et.al., 2002). Πολύ συχνά ο αρχηγός είναι αυτός που δίνει τον τόνο και δημιουργεί τη συναισθηματική πραγματικότητα της ομάδας: το πώς δηλαδή νιώθει όντας μέλος της. Ένας ηγέτης με ικανότητα στη συνεργασία μπορεί να διατηρήσει υψηλά επίπεδα αρμονίας, διασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο ότι οι αποφάσεις της ομάδας θα υλοποιηθούν επειδή κάτι τέτοιο αξίζει τον κόπο. Αυτοί οι ηγέτες ξέρουν πώς να εξισορροπούν την εστίαση της ομάδας στο τρέχον έργο με τις σχέσεις μεταξύ των μελών της. Δημιουργούν με φυσικό τρόπο φιλική και συνεργατική ατμόσφαιρα η οποία επιτρέπει τη θετική ενατένιση του μέλλοντος. Σε αντίθεση με τα παραπάνω ένας ηγέτης που δεν διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη είναι πολύ πιθανό να λειτουργήσει καταστροφικά στο πλαίσιο μιας ομάδας όπως αναφέρεται στο έργο Zander(2000) και παρουσιάζεται στην εργασία του Αμοργιανού (2010).

Η ρίζα αρκετών προβλημάτων πολλών επιχειρήσεων έγκειται στο γεγονός ότι υπάρχει ένας ανίκανος ηγέτης ο οποίος δεν μπορεί να διαχειριστεί τη σιωπηλή γλώσσα τόσο των ανθρωπίνων συναισθημάτων όσο και της νόρμας της ομάδας του. Πολύ συχνά οι νόρμες παραβλέπονται αν και είναι απίστευτα ισχυρές. Αντιπροσωπεύουν την άδηλη γνώση σε επίπεδο ομάδας, τους σιωπηρούς κανόνες που μαθαίνουμε στις καθημερινές μας αλληλεπιδράσεις, τους οποίους και υιοθετούμε αυτομάτως για να ταιριάξουμε με τους άλλους. Οι νόρμες είναι εκείνες που μας βοηθούν να προσδιορίσουμε αν η συγκεκριμένη ομάδα λειτουργεί ως συμπαγές και αποδοτικό σύνολο ή είναι μια χαλαρή συνεργασία ατόμων όπως αναφέρουν σε έρευνα τους οι Katzenbach & Smith το 1993 (Αμοργιανός, 2010).

Η συλλογική συναισθηματική νοημοσύνη είναι το χαρακτηριστικό που διαφοροποιεί τις άριστες ομάδες από τις απλώς λειτουργικές. Η συλλογική συναισθηματική νοημοσύνη καθορίζει και την ικανότητα της ομάδας να διαχειρίζεται τα συναισθήματά της με τρόπο που να ενισχύει την εμπιστοσύνη, την ταυτότητα και την αποτελεσματικότητα της ομάδας, μεγιστοποιώντας έτσι την συνεργασία και την αποδοτικότητα. Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει ως αποτέλεσμα μια θετική –και παντοδύναμη- συναισθηματική πραγματικότητα αναφέρουν οι Druskat & Wolff (Αμοργιανός, 2010).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : Συναισθηματική Νοημοσύνη & Ηγεσία

2.1 Κοινωνική Δύναμη εναντίον Ατομικής

Οι άνθρωποι είναι προγραμματισμένοι να κάνουν δύο πράγματα στη δουλειά – να ανταγωνίζονται και να συνεργάζονται. Μεγάλο μέρος της παραδοσιακής ηγεσίας είναι βασισμένο στο «τα πάω καλά», προκύπτοντας ότι η ατομική δύναμη συνεισφέρει στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Όμως, σε έναν δικτυωμένο κόσμο όλο και πιο επίπεδων οργανισμών-επιχειρήσεων (flatter organizations), λιγότερο εστιασμένο στη λήψη αποφάσεων και με λιγότερο σεβασμό σε θέσεις εξουσίας, η ατομική δύναμη μετατρέπεται σε όλο και λιγότερο αποτελεσματική. Η ισορροπία έχει μετακινηθεί από την ατομική δύναμη σε αυτό που αποκαλεί ο Goleman «κοινωνικοποιημένη δύναμη», η οποία προέρχεται από τη συνεργασία. Το «τα πάω καλά με» έγινε τώρα η διαδρομή του «τα καταφέρνω», παρά το ένα να είναι εναλλακτικό του άλλου(<http://www.insurancedaily.gr>).

Όσοι χρησιμοποιούν την κοινωνικοποιημένη δύναμη συνειδητοποιούν ότι η δύναμη βρίσκεται στο δίκτυό τους, πολύ περισσότερο τώρα, καθώς οι οριζόντιες διασυνδέσεις γίνονται όλο και πιο κριτικής σημασίας στην αποτελεσματική διοίκηση των επιχειρήσεων. Τιθασεύεις αυτή τη δύναμη με το να καταλάβεις και να ικανοποιήσεις τις ανάγκες των ατόμων στο δίκτυο, καθώς επίσης να προάγεις τις αξίες και τις συμπεριφορές που φέρνουν κοντά αυτό το δίκτυο και πίσω από τον κοινό σκοπό του οργανισμού. Αυτό, κατά τον Goleman, απαιτεί βαθιά Κοινωνική Νοημοσύνη(<http://www.insurancedaily.gr>).

Τα συναισθήματα αντιμετωπίζονταν ως «θόρυβος» στους οργανισμούς και ως εμπόδια για τον κεντρικό σκοπό τους. Όμως, ο Goleman βοήθησε στον επαναπροσδιορισμό του πρωταρχικού σκοπού της ηγεσίας, δηλαδή αυτός να είναι η χαλιναγωγήση τόσο των προσωπικών όσο και των άλλων θετικών μας συναισθημάτων, πράγμα που θα βοηθήσει, με τη σειρά του, στο να πάει μπροστά ο οργανισμός. Δρούμε με βάση το πώς νιώθουμε. Συνεπώς το συναισθηματικό καθήκον του ηγέτη είναι πρωταρχικό κατά δύο έννοιες, αιτιολογεί ο Goleman, ως το πρωτότυπο και το πιο σημαντικό θεμέλιο της ηγεσίας(<http://www.insurancedaily.gr>).

Η πρωταρχική ηγεσία ξεπερνάει την κατανόηση, για να εστιάσει στο αποτέλεσμα, στον απόηχο, λέει ο Goleman. Μια αποτελεσματική ηγεσία σημαίνει ότι μπορείς να εκφράσεις το μήνυμά σου με έναν τρόπο που παρακινεί τους άλλους, τόσο με τις πράξεις σου όσο και με τον τρόπο επικοινωνίας σου. Ο σύνδεσμος ανάμεσα στην Κοινωνική Νοημοσύνη και στην απόδοση είναι κριτικής σημασίας, όχι μόνο για όσους θα παραμείνουν στον οργανισμό. Η αδιάφορη και εκτός πραγματικότητας ηγεσία είναι μία από τις κύριες αιτίες που οι άνθρωποι με ταλέντο φεύγουν(<http://www.insurancedaily.gr>).

2.2 Συναισθηματική νοημοσύνη και τύποι ηγεσίας

Στη βιβλιογραφία αναφέρονται έξι διαφορετικοί τύποι 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 έχουν ως εξής (Goleman, et. al., 2002):

1. Ο Καταπιεστικός Ηγέτης (Coercive Leader)

Οι ηγέτες με καταπιεστικό τύπο απαιτούν άμεση υπακοή, στηρίζονται στη δύναμη της θέσης τους και γενικά διακρίνονται από έλλειψη ενσυναίσθησης. Αυτός ο τύπος θα μπορούσε με μια λέξη 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 στιλ ηγεσίας στο οργανωσιακό κλίμα είναι αρνητικό. Παρά τα αρνητικά του ο τύπος «προστάζω και ελέγχω» μπορεί να φανεί χρήσιμος στον ηγέτη ο οποίος τον εφαρμόζει δίκαια. Για παράδειγμα, σε καταστάσεις κρίσης είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός (ιδίως στην αρχή) για την κατάργηση παλιών συνθηκών και την εδραίωση νέων μεθόδων εργασίας. Αποδεικνύεται ιδιαίτερα χρήσιμος σε πραγματικές καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, όπως μια πυρκαγιά, ένας τυφώνας, αλλά και μια εχθρική εξαγορά της επιχείρησης, όπου η ανάληψη του έλεγχου βοήθη τον ηγέτη να κοπάσει την αναταραχή.

Η θετική εφαρμογή του βασισμένου στις προσταγές τύπου ηγεσίας απαιτεί τρεις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης: την επιρροή, την επίτευξη και τη πρωτοβουλία. Επιπρόσθετα, η αυτεπίγνωση, ο συναισθηματικός αυτοέλεγχος και η ενσυναίσθηση είναι απαραίτητα για να επιτύχει ο ηγέτης το θετικό αποτέλεσμα. Η επίτευξη σημαίνει ότι ο ηγέτης ασκεί δυναμική διοίκηση για την αύξηση της αποτελεσματικότητας. Η πρωτοβουλία σε αυτό το πλαίσιο σημαίνει ότι ο ηγέτης δεν ενδιαφέρεται μόνο να αξιοποιήσει τις πιθανές ευκαιρίες, αλλά και ότι μπορεί να προχωρήσει δυναμικά, αντί να χρονοτριβεί και να αναμασά στη πορεία της δράσης του. Το πιο σημαντικό στοιχείο για την επιτυχή εφαρμογή του τύπου ηγεσίας είναι ο συναισθηματικός αυτοέλεγχος του ηγέτη. Αυτός που του επιτρέπει να ελέγχει την οργή και την ανυπομονησία του, ή ακόμη και να ξεσπάσει το θυμό του με τέτοιο τρόπο ώστε να κερδίσει αμέσως την προσοχή και να κινητοποιήσει τους εργαζόμενους προς την επιθυμητή κατεύθυνση.

2. Ο Οραματικός Ηγέτης (Visionary Leader)

Ο τύπος του οραματιστή ηγέτη κινητοποιεί τα άτομα προς ένα κοινό όραμα και διακρίνεται από τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης της αυτοπεποίθησης, της ενσυναίσθησης και της διάθεσης για αλλαγή. Συνοψίζεται 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. Η ικανότητα του ηγέτη να διστάσει τα συναισθήματα των άλλων και να κατανοεί την άποψή τους τον βοηθά να διατυπώσει ένα πραγματικά εμπνευσμένο όραμα. Ο συγκεκριμένος τύπος είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός όταν η επιχείρηση βρίσκεται σε κατάσταση κρίσης. Οι ηγέτες με όραμα δρέπουν ακόμη έναν καρπό: κρατούν κοντά τους τους πλέον πολύτιμους υπαλλήλους. Όταν οι εργαζόμενοι εναρμονίζονται με τις αξίες, τους στόχους και την αποστολή της επιχείρησης, τότε επιτυγχάνεται και η ανοδική πορεία αυτής. Μια έξυπνη εταιρεία γνωρίζει ότι το όραμα και η αποστολή της δίνουν στους εργαζόμενους της την αίσθηση της μοναδικότητας, έναν τρόπο να νιώθουν ότι ξεχωρίζουν από αυτούς που ασχολούνται σε άλλες επιχειρήσεις του ίδιου τομέα.

Από όλες τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης η ενσυναίσθηση είναι αυτή που έχει μεγαλύτερη σημασία για τον ηγέτη-οραματιστή. Η ικανότητα του να αισθάνεται τα συναισθήματα των άλλων και να κατανοεί την άποψή τους τον βοηθά να διατυπώσει ένα πραγματικά εμπνευσμένο όραμα. Αντίθετα, ο ηγέτης που δεν ξέρει να διαβάζει σωστά τους ανθρώπους δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να τους εμπνεύσει. Στον αντίποδα, ο τύπος αυτός δεν αποδίδει όταν ο ηγέτης καλείται να συνεργαστεί με μια ομάδα συναδέλφων πολύ πιο έμπειρων από αυτόν, οι οποίοι μπορεί να θεωρήσουν το όραμά του πομπώδες ή απλά αταίριαστο με τις ανάγκες της στιγμής.

3. Ο Ανθρωπιστικός Ηγέτης (Affiliative Leader)

Ο ανθρωπιστικός τύπος ηγεσίας δημιουργεί αρμονία και συναισθηματικούς δεσμούς ανάμεσα στα άτομα της ομάδας. Διακρίνεται από ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης την ενσυναίσθηση, τη δημιουργία δεσμών και της επικοινωνίας ενώ το σύνθημα ενός τέτοιου ηγέτη είναι «οι άνθρωποι είναι πάνω απ' όλα». Ο τύπος αυτός είναι αποτελεσματικός όταν χρειάζεται να ενδυναμωθεί η συνοχή της ομάδας ή για την εμπύχωση των ατόμων σε περιόδους κρίσης.

4. Ο Δημοκρατικός Ηγέτης (Democratic Leader)

Ο Δημοκρατικός τύπος οδηγεί σε συναίνεση μέσω συμμετοχικών διαδικασιών και διακρίνεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της επικοινωνίας και της συνεργασίας. Όσοι διαπρέπουν στην επικοινωνία είναι και άριστοι ακροατές, και η δύναμη του δημοκρατικού ηγέτη είναι να ξέρει να ακούει. Τέτοιου είδους ηγέτες δημιουργούν την αίσθηση πως οφείλουν ειλικρινά να ακούσουν τις σκέψεις και τα προβλήματα των υπαλλήλων τους. 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. Το σίλ της δημοκρατικής προσέγγισης είναι άριστη λύση ειδικά σε περιπτώσεις που ο ηγέτης δεν είναι σίγουρος για τις μελλοντικές κατευθύνσεις που πρέπει να ακολουθήσει και χρειάζεται τις ιδέες των άλλων. Η επίδραση στο οργανωσιακό κλίμα είναι θετική. Η ενσυναίσθηση παίζει και αυτή σημαντικό ρόλο στη δημοκρατική ηγεσία, ειδικά όταν τα άτομα που απαρτίζουν την ομάδα είναι πολύ διαφορετικά. Αν ο ηγέτης δεν είναι ικανός να συντονίζεται με ευρύ φάσμα ανθρώπων, θα είναι πιο επιρρεπής σε παρεξηγήσεις και σε αποτυχίες.

Βεβαίως ο δημοκρατικός τύπος έχει και τα μειονεκτήματά του. Όταν ο ηγέτης τον εφαρμόζει αποκλειστικά, οι συσκέψεις μπορεί να διαρκούν για πάντα, οι ιδέες να «αναμασιούνται», η συναίνεση να παραμένει ανέφικτη και το μόνο ορατό αποτέλεσμα να είναι ο προγραμματισμός περαιτέρω συναντήσεων. Το τίμημα όλων αυτών ενδέχεται να είναι ο αποπροσανατολισμός, η βραδύτητα και συχνά η κλιμάκωση των συγκρούσεων.

5. Ο Καθοδηγητικός Ηγέτης (Pacesetter Leader)

Ο καθοδηγητικός τύπος θέτει υψηλά κριτήρια απόδοσης και διακρίνεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της ευσυνειδησίας, των κινήτρων επιτυχίας και της πρωτοβουλίας. Ο τύπος συνοψίζεται στη φράση «κάντε ό, τι κάνω, τώρα» και δουλεύει καλύτερα όταν υπάρχει η ανάγκη για γρήγορα αποτελέσματα από μια

ενθουσιώδη και ικανή ομάδα. Μολονότι ότι επικεντρώνεται στην ανάπτυξη των εργαζομένων παρά στην ολοκλήρωση των καθηκόντων, όποτε εφαρμόζεται, επιφέρει θετική συναισθηματική ανταπόκριση και καλύτερα αποτελέσματα. Καθιερώνει ένα διαρκή αμοιβαίο διάλογο ο οποίος επιτρέπει στους υπάλληλους να δέχονται πιο εύκολα την ανατροφοδότηση για την απόδοσή τους και να αντιμετωπίζουν το έργο που επιτελούν σαν να ταυτίζεται με τις δικές τους προσδοκίες. Συνάμα ο συγκεκριμένος τύπος διευκολύνει τον καταμερισμό ευθυνών, δίνοντας στους υπάλληλους αποστολές που τους αφυπνίζουν αντί για ανιαρά καθήκοντα που απλώς βοηθούν να γίνει μια δουλειά. Αποδίδει άριστα με όσους υπάλληλους δείχνουν πρωτοβουλία και έχουν βλέψεις για περαιτέρω επαγγελματική εξέλιξη. Οι εκ συστήματος καθοδηγητικοί ηγέτες δεν διαθέτουν συνήθως την δεξιότητα της ομαδικής συνεργασίας ή της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Το πιο εμφανές αρνητικό χαρακτηριστικό τους είναι η έλλειψη συναισθηματικής αυτοδιαχείρισης που εκδηλώνεται είτε με την μορφή της εμμονής στον έλεγχο είτε με τη μορφή της ανυπομονησίας.

Μπορεί να αποτύχει όταν ο υπάλληλος δεν έχει τα απαιτούμενα κίνητρα ή χρειάζεται προσωπική καθοδήγηση. Όταν δεν εφαρμόζεται σωστά η συγκεκριμένη προσέγγιση καταλήγει να μοιάζει περισσότερο με απλή διαχείριση και ατομική επιθεώρηση. Κάτι τέτοιο μπορεί να υπονομεύσει την αυτοπεποίθηση του υπάλληλου και στην πορεία να οδηγήσει σε πτώση της απόδοσης του κατακόρυφα. Ένα ακόμη μειονέκτημα είναι ότι μερικές φορές το οργανωσιακό κλίμα επηρεάζεται αρνητικά γιατί καταπιέζει τη δημιουργικότητα και έτσι εμφανίζεται μια ατμόσφαιρα ασφυξίας. Όταν οι ηγέτες χρησιμοποιούν αποκλειστικά αυτό τον τύπο ή τον εφαρμόζουν με αναποτελεσματικό τρόπο, δεν συγκαλύπτουν μόνο το όραμα, αλλά δημιουργούν και δυσαρμονία. Πολύ συχνά το μόνο που τους ενδιαφέρει είναι οι αριθμοί, οι οποίοι δεν αρκούν πάντοτε για να εμπνεύσουν ή να ενεργοποιήσουν τους υπαλλήλους τους.

6. Ο Συμβουλευτικός Ηγέτης (Coaching Leader)

Ο συμβουλευτικός τύπος 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. Μολονότι η χρησιμότητά του είναι περιορισμένη όταν απαιτούνται άμεσα αποτελέσματα, αυτός ο τύπος έχει εκπληκτικά θετικό αντίκτυπο στην ατμόσφαιρα της ομάδας. Το εν γένει θετικό κλίμα που δημιουργεί τον κάνει κατάλληλο για κάθε περίπτωση που απαιτεί συντονισμό. Οι ηγέτες πρέπει να τον εφαρμόζουν ειδικότερα όταν προσπαθούν να αυξήσουν την αρμονία μέσα στην ομάδα, να ανεβάσουν το ηθικό, να ανοίξουν διαύλους επικοινωνίας ή να επαναφέρουν την χαμένη εμπιστοσύνη.

Το μειονέκτημα στην περίπτωση που ο ηγέτης βασίζεται αποκλειστικά στη δημιουργία συνεργατικών σχέσεων είναι προφανές ότι το συναίσθημα διαδραματίζει πρωτεύων ρόλο και η εργασία δευτερεύων. Οι ηγέτες νοιάζονται να είναι αρεστοί στους άλλους, συχνά εις βάρος της δουλειάς. Έτσι λοιπόν παρά τα θετικά του οφέλη δεν πρέπει να εφαρμόζεται κατά αποκλειστικότητα. Δεδομένου ότι εστιάζεται κατά κύριο λόγο στον έπαινο, είναι δυνατόν να παραβλέψει την κακή απόδοση και να κάνει τους υπάλληλους να σκεφτούν ότι η επιχείρηση ανέχεται την μετριότητα.

Οι πραγματικά επιτυχημένοι και αποτελεσματικοί ηγέτες δεν χρησιμοποιούν μόνο έναν απ' αυτούς τους τύπους, αλλά διαθέτουν ευλυγισία και εναλλάσσουν τύπους ανάλογα με τις ανάγκες που βλέπουν ότι δημιουργούνται στην επιχείρηση. Οι τέσσερις τύποι ηγεσίας αποτελούν σίγουρες μεθόδους για την εδραίωση της αρμονίας. Ο καθένας από αυτούς έχει τον δικό του ισχυρό θετικό αντίκτυπο στο συναισθηματικό κλίμα της επιχείρησης (Goleman, et. al., 2002).

Ο Goleman θεωρεί ότι οι ηγέτες που επιδεικνύουν τέσσερις από τους έξι τύπους και κυρίως τον οραματικό, τον δημοκρατικό, τον ανθρωπιστικό και τον συμβουλευτικό δημιουργούν το καλύτερο οργανωσιακό κλίμα στις επιχειρήσεις τους και επιτυγχάνουν τις μεγαλύτερες επιδόσεις. Οι δύο τύποι που απομένουν -αυτού που θέτει το ρυθμό και αυτού που διατάζει- μπορούν επίσης να οδηγήσουν σε κάποιο αποτέλεσμα με το να βοηθήσουν τους ανθρώπους να πραγματοποιήσουν δύσκολους και συναρπαστικούς στόχους και με το να δώσουν καθαρή κατεύθυνση που αφαιρεί κάθε είδους ασάφεια. Παρ' όλα αυτά, είναι εύκολο να μπερδευτούν αυτοί οι τύποι, να χρησιμοποιηθούν λάθος, και η δουλειά του Goleman εξηγεί το πώς και το πότε είναι η κατάλληλη στιγμή για να χρησιμοποιήσει κανείς τον καθένα από αυτούς τους διαφορετικούς τύπους. Προτού προχωρήσουμε στο σημαντικό κεφάλαιο που τοποθετεί τις ηγετικές ικανότητες και την συναισθηματική νοημοσύνη σε ένα κοινό πλαίσιο θα επιδιώξουμε να προσθέσουμε την δική μας πινελιά στο θέμα «αποτελεσματικός ηγέτης» (Goleman, et. al., 2002).

2.3 Οι 11 βασικές συμπεριφορές ενός συναισθηματικά νοήμονος Ηγέτη

Σύμφωνα με τον (Ryback,1998) όπως αναφέρει στην εργασία του ο Αμοργιανός (2010) ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης, συγκεκριμένα, εκδηλώνει έντεκα βασικές συμπεριφορές που τον διαφοροποιούν από τους όχι και τόσο νοήμονες συναισθηματικά συναδέλφους του:

1. Δεν κρατά επικριτική στάση απέναντι στους υφισταμένους του. Η κριτική γίνεται πάντα με εποικοδομητικά σχόλια. Υπάρχει τεράστια διαφορά ανάμεσα στο να πεις «δεν κάνεις καλά τη δουλειά σου» από το να πεις «θα έκανες καλύτερα τη δουλειά σου αν έκανες αυτό...». Το πρώτο είδος κριτικής καταρρακώνει την αυτοπεποίθηση του άλλου, το δεύτερο του δίνει διόδους βελτίωσης και τον κάνει να αισθάνεται ότι έχει την εκτίμηση και το ενδιαφέρον του προϊσταμένου του.
2. Διαθέτει κατανόηση για τους άλλους και για τα συναισθήματά τους και χρησιμοποιεί παραδείγματα από τις δικές του εμπειρίες για να βοηθήσει τους άλλους να καταλάβουν καλύτερα τον εαυτό τους.
3. Είναι ειλικρινής για τα συναισθήματά του και τις προθέσεις του. Είναι αυθεντικός και ευθύς και αρθρώνει στόχους ξεκάθαρα, χωρίς περιστροφές, χωρίς υποκρισία και δόλο.
4. Είναι πάντα παρών, έτοιμος να αναλάβει τις ευθύνες του, ανοιχτός στην κριτική. Ακόμα κι όταν τα πράγματα δεν πάνε κατ' ευχήν δεν κρατά αμυντική στάση, ούτε καταφεύγει σε στρουθοκαμηλισμούς, ούτε φορτώνει τα προβλήματα σε υφισταμένους. Με όπλο του τη διαφάνεια και την απόλυτη ειλικρίνεια αναλαμβάνει τις ευθύνες των πράξεών του και καταλήγει σε

αποφάσεις αφότου έχει δώσει την ευκαιρία σε όλους τους άμεσα ενδιαφερόμενους να εκφράσουν τη γνώμη τους.

5. Δίνει σημασία στη λεπτομέρεια χωρίς όμως να χάνεται σε αυτή. Πάντα επικεντρώνεται στη μεγαλύτερη εικόνα.
6. Είναι εκφραστικός και δίνει μεγάλη σημασία στην προσωπική επικοινωνία. Δεν διστάζει να μοιραστεί τα συναισθήματά του, αλλά είναι επιλεκτικός πότε και πού το κάνει.
7. Με το να μοιράζεται συναισθήματα και σκέψεις με συναδέλφους και υφισταμένους στον κατάλληλο χρόνο, ο ηγέτης μπορεί να δημιουργήσει μια ισχυρότερη αίσθηση ομαδικής ταυτότητας, αποδεικνύοντας ότι είναι ένα άτομο σίγουρο για τον εαυτό του, κερδίζοντας έτσι το σεβασμό και την εμπιστοσύνη της ομάδας.
8. Είναι υποστηρικτικός και κάνει τους άλλους να αισθάνονται αναντικατάστατοι και πολύτιμοι κι ότι συμβάλλουν ενεργά στην επιτυχία της επιχείρησης.
9. Είναι αποφασιστικός και επιλύει συγκρούσεις γρήγορα προτού πάρουν μεγάλες διαστάσεις και γίνουν ανεξέλεγκτες.
10. Διαθέτει ζήλο και απολαμβάνει την αίσθηση της δύναμης χωρίς όμως το κυνήγι της επιτυχίας να του γίνει βραχνάς. Δεν θεωρεί ότι έχει να αποδείξει κάτι σε κάποιον, έχει μόνο ευθύνη απέναντι στον εαυτό του, στους υφισταμένους του και την επιχείρησή του.
11. Έχει αυτοπεποίθηση και αφήνει στους γύρω του χώρο ν' αναπνεύσουν και να εξελιχθούν, ενθαρρύνοντάς τους να πάρουν μεγαλύτερα ρίσκα και να θέσουν υψηλότερους στόχους, αξιοποιώντας έτσι σε μέγιστο βαθμό το ταλέντο και τις δυνατότητές τους.

Οι απόψεις του Ryback είναι εξαιρετικές και παρουσιάζουν τεράστιο ενδιαφέρον. Αποτελούν μια χρήσιμη συνεισφορά στο θέμα της συναισθηματικά νοήμονος ηγεσίας. Οι έντεκα βασικές συμπεριφορές που μας παρουσιάζει ο Ryback εμφανίζουν ένα κοινό σημείο: Ο ηγέτης πρέπει να δίνει έμφαση στην άμεση επικοινωνία και τους συναισθηματικούς δεσμούς των στελεχών, να δείχνει κατανόηση και να δημιουργεί κλίμα ενθουσιασμού, θετικής ενέργειας και κατ' επέκταση να παρέχει την δυνατότητα στους υφιστάμενους να μπορέσουν μέσα από την ομαδική εργασία να αναβαθμίσουν την προσωπικότητά τους διευρύνοντας τους πνευματικούς ορίζοντές τους. Όλα αυτά είναι το απόσταγμα της θεωρίας του Ryback. Επιπρόσθετα η θεωρία του Ryback έχει αρκετά κοινά σημεία τόσο με τους ηγετικούς τύπους του Goleman όσο και με την θεωρία της συναλλακτικής ανάλυσης.

Μέσα από θεωρητική προσέγγιση του χώρου της ηγεσίας και την αναζήτηση του αποτελεσματικού ηγετικού τύπου καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι όλες οι θεωρίες που πραγματεύονται το αντικείμενο του αποτελεσματικού ηγέτη συγκλίνουν στο εξής: Ο επιτυχημένος ηγέτης αναδύεται μέσα σε ένα δημοκρατικό περιβάλλον όπου όλοι συμμετέχουν και προσφέρουν. Ο συναισθηματικά ευφυής ηγέτης αποτελεί πρότυπο και καθοδηγεί. Αποτελεί το όχημα της αλλαγής και της ανακάλυψης

παρακολουθώντας στενά την πορεία και εμμένοντας μέχρι τον τελικό στόχο. Διευθύνει με διαλλακτικότητα και σεβασμό προς τους ανθρώπους που τον περιβάλλουν. Γνωρίζει να χαλιναγωγεί τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και των ανθρώπων που απαρτίζουν την ομάδα του. Η αποδοχή του είναι αδιαμφισβήτητη καθώς έχει κερδίσει τις καρδιές και τον σεβασμό των συνεργατών του. Η επικοινωνία και οι δεσμοί των μελών της ομάδας και του ηγέτη είναι ισχυροί. Η κατανόηση της συναισθηματικής πραγματικότητας, της νόρμας της ομάδας και της κουλτούρας του οργανισμού μπορεί να χρησιμοποιηθούν ως βάση για την ανάπτυξη του ιδανικού οράματος του συνόλου. Ενός οράματος το οποίο, για να είναι αληθινά ελκυστικό, θα πρέπει επίσης να εναρμονίζεται με το όραμα του κάθε ατόμου χωριστά. Όσο περισσότερο ευθυγραμμίζεται η πραγματικότητα με το όραμα, τόσο πιο σίγουρο είναι ότι οι επιδιωκόμενες αλλαγές θα επιβιώσουν μακροπρόθεσμα. Αυτός ο συντονισμός είναι που παρέχει το πλαίσιο για την απομάκρυνση από τη δυσαρμονία και για τη δημιουργία συναισθηματικά ευφύων, αρμονικών και πιο αποτελεσματικών ομάδων (Goleman, 2000).

Ως συνέπεια όλων αυτών που ήδη έχουμε αναφέρει είναι η δημιουργία ενός οργανισμού με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Οι ηγέτες που διαμορφώνουν αυτό το ανώτερο εργασιακό περιβάλλον λαμβάνουν υπόψη τους τις ακόλουθες παραμέτρους:

- i. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι στο επίκεντρο κάθε διαδικασίας για αλλαγή
- ii. Η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει τόσο τα μυαλά όσο και τις καρδιές των ανθρώπων
- iii. Όταν οι άνθρωποι αισθάνονται να απειλούνται αντιδρούν στις αλλαγές
- iv. Όλοι θέλουν να προσελκύουν και να κρατήσουν τους ανθρώπους που μπορούν να συνεισφέρουν στην επιτυχία της επιχείρησης
- v. Δεν μπορούν να έχουν αφοσιωμένους πελάτες, εάν δεν έχουν αφοσιωμένους εργαζόμενους
- vi. Αντιμετωπίζουν την εκπαίδευση των εργαζόμενων ως επένδυση στο μέλλον κι όχι ως κόστος.

2.4 Ηγετικές Ικανότητες και Συναισθηματική Νοημοσύνη

Οι άνθρωποι που επιδεικνύουν συναισθηματική νοημοσύνη, είναι ικανοί στο να διαχειρίζονται τόσο τα δικά τους συναισθήματα όσο και των άλλων με αποτέλεσμα να μπορούν να επηρεάσουν καταστάσεις και να παίρνουν από τον καθένα το μέγιστο των δυνατοτήτων του. Αυτές οι ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν χαρακτηρίζονται ως έμφυτα ταλέντα αλλά είναι ικανότητες που αποκτούνται μέσω της μάθησης. Χάρη σε αυτές οι ηγέτες εξασκούν τα καθήκοντά τους με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο.

Το 1998, οι Goleman και Boyatzis, διεξήγαγαν έρευνα σε ένα δείγμα από 3000 ηγέτες από όλο τον κόσμο. Διέκριναν τις ικανότητες που επιδεικνύουν τα «αστέρια» και τους διαχώρισαν από εκείνους των οποίων η απόδοση κυμαίνονταν σε μεσαία επίπεδα. Στις πιο πολλές περιπτώσεις, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι

ηγέτες – αστέρια παρουσιάζουν δυνάμεις στις 18 περιοχές – κλειδιά ικανοτήτων που παρουσιάζονται (Golemanet.al., 2002):

ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

i. Αυτεπίγνωση

1. Συναισθηματική αυτεπίγνωση

- Αφουγκράζεται τα εσωτερικά κύματα
- Αναγνωρίζει πώς τα συναισθήματα επηρεάζουν την απόδοση της εργασίας
- Είναι ειλικρινής και αυθεντικός

2. Ακριβής αυτοαξιολόγηση

- Είναι γνώστης των δυνάμεων και των ορίων του
- Γνωρίζει πότε πρέπει να ζητήσει βοήθεια
- Είναι προσηλωμένος στην εσωτερική ανάπτυξή του

3. Αυτοπεποίθηση

- Έχει δυνατή αίσθηση της αξίας του
- Διαχειρίζεται τις δυνάμεις του
- Καλωσορίζει κάθε δύσκολη αποστολή
- Γνωρίζει τον σεβασμό που αποπνέει στην ομάδα που τον απαρτίζει

ii. Αυτοδιαχείριση

1. Αυτοέλεγχος

- Θέτει υπό έλεγχο τα αποδιοργανωτικά συναισθήματα
- Παραμένει ψύχραιμος σε καταστάσεις έντονης ψυχολογικής πίεσης ή σε περιόδους κρίσεων
- Ηρεμεί τους άλλους

2. Διαφάνεια

- Είναι ειλικρινής σχετικά με τα συναισθήματά του, τα πιστεύω του και τις πράξεις του
- Παραδέχεται ανοιχτά τα σφάλματά του
- Ενεργεί με ακεραιότητα

- Είναι αξιόπιστος
3. Προσαρμοστικότητα
- Είναι ευέλικτος στο να προσαρμόζεται σε εναλλασσόμενες καταστάσεις
 - Προσαρμόζει στρατηγικές για να αντιμετωπίσει τα εμπόδια
 - Ανέχεται την ασάφεια
4. Επίτευγμα
- Έχει υψηλά προσωπικά στερεότυπα
 - Είναι ικανός στο να υπολογίζει το κάθε ρίσκο
 - Συνεχώς μαθαίνει νέους τρόπους για την άσκηση των καθηκόντων του θέτοντας εφικτούς αλλά και συνάμα απαιτητικούς στόχους
5. Πρωτοβουλία
- Δημιουργεί ευκαιρίες για το μέλλον
 - Βρίσκεται διαρκώς σε εγρήγορση για δράση
 - Κάνει όλα τα απαραίτητα βήματα ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι
 - Αρπάζει τις ευκαιρίες
6. Αισιοδοξία
- Βλέπει την ευκαιρία παρά την απειλή σε μια αδυναμία
 - Αντιμετωπίζει τους άλλους θετικά
 - Αναμένει ότι οι μελλοντικές αλλαγές είναι για καλό σκοπό

ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

i. Κοινωνική Επίγνωση

1. Ενσυναίσθηση

- Ακούει
- Καταλαβαίνει τους άλλους
- Είναι ανοικτός στην ποικιλομορφία
- Αναγνωρίζει τα μη λεκτικά μηνύματα

- Βλέπει τι προοπτικές διαθέτει το κάθε άτομο στην ομάδα
2. Οργανωσιακή επίγνωση
 - Εντοπίζει σημαντικά κοινωνικά δίκτυα
 - Αντιλαμβάνεται τις πολιτικές δυνάμεις στην εργασία σε έναν οργανισμό
 - Αντιλαμβάνεται τις αξίες και τους άγραφους κανόνες που διέπουν τους υπαλλήλους στο χώρο εργασίας
 3. Οριοθέτηση υπηρεσιών
 - Διατηρεί καθαρή επικοινωνία
 - Αναλαμβάνει προσωπικές ευθύνες
 - Λειτουργεί ως αξιόπιστος σύμβουλος
 - Διευθετεί τις προτεραιότητες των αναγκών
- ii. Διαχείριση Σχέσεων
1. Έμπνευση
 - Ενσωματώνει τις ικανότητες των ατόμων
 - Διαμορφώνει μια κοινή αποστολή η οποία εμπνέει
 - Δημιουργεί αίσθηση κοινού σκοπού
 2. Επιρροή
 - Χρησιμοποιεί ευρεία γκάμα τακτικών για να πείσει
 - Πείθει βασιζόμενος σε γεγονότα και καταστάσεις
 - Αναμένει αντίκτυπο των λόγων και των πράξεών του
 - Παρακινεί τα άτομα για την επίτευξη αποτελεσμάτων
 3. Αναπτύσσοντας τους άλλους
 - Συμβουλεύει και κατευθύνει τους άλλους
 - Δείχνει αυθεντικό ενδιαφέρον για τους συναδέλφους του
 - Ενημερώνει συνεχώς και αναλυτικά για τις πράξεις του
 4. Αλλαγή
 - Αντιλαμβάνεται την ανάγκη για αλλαγή
 - Προκαλεί το τρέχον Status Quo

- Ανακαλύπτει πρακτικούς τρόπους για την υπερκέραση των εμποδίων

5. Διαχείριση συγκρούσεων

- Είναι αμερόληπτος
- Επιλύει τις διαφωνίες αποτελεσματικά
- Προλαμβάνει τις συγκρούσεις

6. Ομαδική δουλειά και συνεργασία

- Συνεργάζεται
- Εκφράζει θετικές προσδοκίες
- Ενθαρρύνει τους άλλους
- Χτίζει ομαδικό πνεύμα

Οι δυναμικές σχέσεις μεταξύ των τεσσάρων βασικών τομέων της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελούν τα βασικά συστατικά της αποτελεσματικής ηγεσίας. Η αυτεπίγνωση αν και συχνά παραβλέπεται στον επιχειρηματικό κόσμο αποτελεί την βάση των υπολοίπων: αν δεν αναγνωρίζουμε τα δικά μας συναισθήματα, δεν είμαστε ικανοί να τα χειριστούμε, πόσο μάλλον να κατανοήσουμε τα συναισθήματα των άλλων. Οι ηγέτες με αυτεπίγνωση είναι συντονισμένοι με τα δικά τους εσωτερικά σήματα. Αναγνωρίζουν ως ποιο βαθμό τα συναισθήματά τους επηρεάζουν την αποδοτικότητά τους. Η αυτεπίγνωση παίζει σημαντικό ρόλο στην ενσυναίσθηση, βοηθώντας τον ηγέτη να δει πραγματικά την διαφορετική οπτική των άλλων. Η κοινωνική επίγνωση - ειδικά η ενσυναίσθηση - αποτελεί το επόμενο βήμα για την δημιουργία του γνήσιου ηγέτη που συνδέεται με την επίτευξη της σύμπνοιας και της αρμονίας. Όταν συντονίζεται με τον τρόπο που νιώθουν οι άνθρωποι εκείνη την στιγμή, λέει και πράττει αυτό που είναι κατάλληλο ό, τι και αν σημαίνει αυτό. Ο συντονισμός τον βοηθά να αντιληφθεί τις κοινές αρχές και προτεραιότητες που έχουν σημασία για την ομάδα του (Golemanet.al., 2002).

Όλες αυτές οι ικανότητες συνθέτουν την διαπροσωπική λάμψη, την κοινωνική καταξίωση και την ιδιότητα του χαρισματικού ηγέτη. Σημαντικό ρόλο στη μετάδοση των συναισθημάτων στη διαπροσωπική επαφή, παίζει η επιδεξιότητα στην ενορχήστρωση των κινήσεων του σώματος όταν κάποιος μιλά. Ο συγχρονισμός δε των κινήσεων σε μία αλληλεπίδραση, σημαίνει ότι τα άτομα αυτά συμπαθούν το ένα το άλλο. Η επιβολή του συναισθηματικού τόνου σε μία αλληλεπίδραση, είναι ένα σημάδι κυριαρχίας σε βαθύ και προσωπικό επίπεδο. Σημαίνει ότι ο ένας καθοδηγεί τη συναισθηματική κατάσταση του ή αυτή των άλλων. Τα άτομα τα οποία χαρακτηρίζονται για την συναισθηματική έλξη προς τους άλλους, έχουν το χαρακτηριστικό ενός ισχυρού ηγέτη. Οι διευθυντές λοιπόν, είναι σημαντικό να επιβάλλονται στα συναισθήματά τους, να χαρακτηρίζονται δηλαδή από αυτοκυριαρχία, ενώ ταυτόχρονα μπορούν να αντιλαμβάνονται και να χειρίζονται τις διαθέσεις των εργαζομένων. Να σημειωθεί ότι κάτι τέτοιο δεν είναι εύκολο, δεδομένου ότι τα συναισθήματα μπορούν να έχουν ιδιαίτερα λεπτές και πολύπλοκες

αποχρώσεις, διότι ο άνθρωπος νοιώθει αισθήματα για τα αισθήματά του (Goleman et al., 2002).

2.5 Συναισθηματική Νοημοσύνη και υποστηρικτικό περιβάλλον στην επιχείρηση

Η εργασία ως έννοια έχει επιδεχθεί πολλούς ορισμούς από τους θεωρητικούς της Διοικητικής Επιστήμης, με κορυφαίο εκείνο τον ορισμό που αναφέρει την εργασία ως την συναλλαγή του έργου και της αφοσίωσης των εργαζομένων, με την παροχή από την πλευρά της επιχείρησης αντίστοιχων υλικών και κοινωνικό-συναισθηματικών αγαθών. Αναλύοντας τον παραπάνω ορισμό είναι έκδηλη η έμφαση που δίνεται στην επίτευξη από την επιχείρηση ικανοποιητικών αποτελεσμάτων μέσω της ευνοϊκής-γενναιόδωρης μεταχείρισης των εργαζομένων της. Σε έρευνα των (Mowday et al. 1982) όπως παρουσιάζεται στην εργασία του ο (Μπελδέκου, 2008) έχουν αποδείξει πως εργαζόμενοι, οι οποίοι 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.

Ουσιαστικά γίνεται λόγος για την ύπαρξη ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος σε κάθε επιχείρηση, στο οποίο ο εργαζόμενος θα νιώθει ότι λαμβάνεται υπόψη ως προσωπικότητα και ότι του παρέχεται η απαραίτητη υποστήριξη όταν είναι απαραίτητο, ενώ δε νιώθει ως αναλώσιμο υλικό που στηρίζει τη λειτουργία μιας μεγάλης μηχανής. Σε έρευνα τους οι (Eisenberger, et al., 2001) όπως παρουσιάζεται στην εργασία του ο (Μπελδέκου, 2008), το υποστηρικτικό περιβάλλον έχει ζωτική σημασία για την ομαλή λειτουργία του οργανισμού καθώς παράγει στους εργαζόμενους την υποχρέωση να νοιαστούν για την ευημερία και τους στόχους της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, μέσα από αυτό το υποστηρικτικό περιβάλλον, δίνεται η δυνατότητα της εκπλήρωσης των κοινωνικό-συναισθηματικών αναγκών των εργαζομένων και ενδυναμώνεται η πεποίθησή τους ότι η επιχείρηση αναγνωρίζει οποιαδήποτε προσπάθεια και αν καταβάλουν και την ανταμείβει.

Υπό αυτό το πρίσμα, γίνεται φανερό πως ο επιχειρηματίας-ηγέτης με υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι σε θέση να προσφέρει αυτό το υποστηρικτικό περιβάλλον μέσα στη επιχείρηση. Αυτό διότι κατανοεί τα συναισθήματα των εργαζομένων, σκύβει στα προβλήματά 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 όπως αναφέρουν οι Nye & Witt (1993) και όπως παρατίθεται στην εργασία της Μπελδέκου (2008).

Η αντίληψη για το υποστηρικτικό περιβάλλον έχει αποδειχθεί ότι σχετίζεται με μια σειρά από διαφορετικούς παράγοντες, οι οποίοι έχουν ως εξής:

- **Δέσμευση στην επιχείρηση:** Οι Shore & Tetrick (1991) θεωρούν ότι το υποστηρικτικό περιβάλλον δημιουργεί την υποχρέωση στον εργαζόμενο να νοιαστεί για την ευημερία της επιχείρησης και ενισχύει τη συναισθηματική του δέσμευση εκπληρώνοντας τις κοινωνικό-συναισθηματικές του ανάγκες, δημιουργώντας έτσι μια δυνατή αίσθηση στον εργαζόμενο ότι ανήκει στην

επιχείρηση (Μπελδέκου, 2008). Περαιτέρω μειώνει τα αισθήματα παγίδευσης (συνεχής δέσμευσης) που συμβαίνουν όταν οι εργαζόμενοι υποχρεώνονται να μείνουν στην εργασία τους εξαιτίας του μεγάλου κόστους που θα είχαν εγκαταλείποντάς την.

- **Συμμετοχή στην εργασία:** Αφορά την 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 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 (Μπελδέκου, 2008).
- **Ικανοποίηση από την εργασία- θετική διάθεση:** Η ικανοποίηση από την εργασία (job satisfaction) αναφέρεται στην ολική στάση ή διάθεση των ατόμων απέναντι στην εργασία τους, 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. Το υποστηρικτικό περιβάλλον συμβάλλει στην αίσθηση των εργαζομένων για την ικανότητα και την αξία τους, αυξάνοντας επομένως τη θετική διάθεση (Μπελδέκου, 2008).
- **Ψυχοσωματικές- ψυχολογικές αντιδράσεις:** Το υποστηρικτικό περιβάλλον συμβάλλει στη μείωση των ψυχολογικών και ψυχοσωματικών αντιδράσεων (π.χ. εντάσεις, υπερέκπτωση), 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 (Μπελδέκου, 2008).
- **Επιθυμία παραμονής στην επιχείρηση:** 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. Δεδομένου πως για μια επιχείρηση είναι σημαντικό να κρατά τους υπαλλήλους της καθώς διαφορετικά χάνει μέρος από το γνωστικό της δυναμικό, αποδείχθηκε πως ένα υποστηρικτικό περιβάλλον με την προσφορά υψηλότερου μισθού, περισσότερης επαγγελματικής ελευθερίας και καταξίωσης, καθώς και προοπτική φιλικότερης αντιμετώπισης από τον εργοδότη στο νέο επιχειρησιακό περιβάλλον

ενδυναμώνουν την επιθυμία για παραμονή στην επιχείρηση (Μπελδέκου, 2008).

- **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 (Μπελδέκου, 2008).

2.6 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στην σχέση εργαζόμενου- εργοδότη

Σε έρευνα των Shimazu, et.al. (2004) όπως παρουσιάζεται στην εργασία του Σπαντιδάκης (2010), ο ρόλος του εργοδότη- προϊστάμενου έχει 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. Με άλλα λόγια, είναι εκείνο το πρόσωπο που προκαλεί δράσεις και επιδράσεις ανάμεσα στους υφιστάμενους του και δημιουργεί τις βάσεις για την περαιτέρω εξέλιξη της ομαδικής εργασίας αλλά και της ατομικής συνεισφοράς. Εκεί ωστόσο που είναι πιο σημαντικό από όλες τις αρμοδιότητές του είναι ή τουλάχιστον θα πρέπει να είναι, σε ιδανικές συνθήκες, να εξασφαλίζει την απαιτούμενη σιγουριά και τη συνοχή στους υπαλλήλους του και να διασφαλίζει την απαιτούμενη αντίσταση έναντι διαφόρων παρεμβάσεων που αποπροσανατολίζουν από το όραμα της εταιρείας.

Επίσης, οι Sy, et.al., υποστήριξαν, σε ότι αφορά τις σχέσεις ανάμεσα σε εργοδότη- προϊστάμενο και εργαζόμενο- υφιστάμενο, ότι είναι αναγκαίο ο πρώτος να διαθέτει υψηλό βαθμό Συναισθηματικής Νοημοσύνης καθώς όπως έχει ήδη αναφερθεί 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 (Σπαντιδάκης, 2010). Περαιτέρω ένας εργαζόμενος, μπορεί να αξιολογηθεί σε μεγαλύτερο βαθμό και να χρησιμοποιηθεί με αποδοτικότερο τρόπο από έναν εργοδότη συναισθηματικά νοήμων. Ειδικότερα, σε τμήματα όπου ο συναισθηματικός παράγοντας παίζει εξέχοντα ρόλο, οι υφιστάμενοι έχουν μεγαλύτερη ανάγκη από την συναισθηματική υποστήριξη του προϊστάμενου τους. Κατά γενική λοιπόν ομολογία και σύμφωνα με την βιβλιογραφία, ένας εργοδότης οφείλει 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.

Συνεπώς ο προϊστάμενος πρέπει να είναι ικανός να κατανοεί και να χειρίζεται κατάλληλα, ανά περίπτωση, τα δικά του συναισθήματα αλλά και αυτά των υφισταμένων του.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα άλλων ερευνών, έχει αποδειχθεί πως όσο υψηλότερη είναι η Συναισθηματική Νοημοσύνη του εργοδότη τόσο μεγαλύτερος είναι και ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία που λαμβάνει ο υφιστάμενος του (Goleman, 2000). Όταν ένας εργοδότης 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.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη των προϊσταμένων επηρεάζει σε μεγαλύτερο βαθμό εργαζομένους με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη και λιγότερο εργαζομένους που χρησιμοποιούν τα συναισθήματά τους, έχουν αυτογνωσία, αυτοπεποίθηση, κίνητρα και φιλοδοξίες και κατ' επέκταση γνωρίζουν τεχνικές που τους βοηθούν να ξεπερνούν το άγχος και τις αρνητικές καταστάσεις στο εργασιακό τους περιβάλλον. 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 (Cooper et al., 1997). Από την άλλη πλευρά, οι (Sy et al., 2005) όπως παρουσιάζεται στην εργασία του ο (Σπαντιδάκης, 2010), οι εργαζόμενοι που δεν διαθέτουν υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη έχουν μεγαλύτερη ανάγκη και επηρεάζονται περισσότερο από έναν εργοδότη με αυτήν την ικανότητα

Συμπερασματικά, σύμφωνα με τους Wong & Law, ο βαθμός που ο συναισθηματικός παράγοντας συμμετέχει σε μία εργασιακή θέση είναι πολύ σημαντικός και καθορίζει κατά ένα μεγάλο ποσοστό εάν θα πρέπει οι εργαζόμενοι να διαθέτουν ανεπτυγμένη Συναισθηματική Νοημοσύνη καθώς επίσης να έχουν ανάγκη και την υποστήριξη του εργοδότη τους (Σπαντιδάκης, 2010). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη κατά τη διαδικασία των προσλήψεων όπως επίσης 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.

2.7 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Επιχειρηματική Συμπεριφορά

Με βάση τους Conin & Conin, όπως αναλύει στην εργασία του ο Σπαντιδάκης, (2010), κάθε επιχείρηση, ανεξαρτήτως του μεγέθους της, αποτελεί έναν ζωντανό οργανισμό του οποίου η ομαλή λειτουργία προϋποθέτει την συνεισφορά και τη συνεργασία όλων των επιμέρους στοιχείων του. Για να λειτουργήσει σωστά και με όραμα προς το μέλλον το ανθρώπινο δυναμικό της πρέπει να επιδεικνύει συμπεριφορές που να προάγουν την ομαδικότητα αλλά και 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 κάθε είδους απολαβών που απορρέουν από την εργασία. Οι ενέργειες και οι συμπεριφορές που περιλαμβάνουν τα παραπάνω εκφράζουν την έννοια της επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Η δυσκολία στην υιοθέτησή της έγκειται στο γεγονός

πως ο εργαζόμενος πρέπει να ισορροπήσει ανάμεσα στα «θέλω» και τα «πρέπει», χωρίς να υπερεκτιμήσει κανένα από τα δύο. Προσπαθώντας να προσεγγίσει κανείς την έννοια της επιχειρηματικής συμπεριφοράς μπορεί να πει πως πρόκειται για το αντίθετο της στασιμότητας, του αποπροσανατολισμού από το όραμα και της αποτυχίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Αποτελεί εκείνο το συγκριτικό πλεονέκτημα σε μία εξαιρετικά ανταγωνιστική περίοδο, όπως η σημερινή αφού επιτρέπει την προσαρμογή σε κάθε αλλαγή που συμβαίνει. Έχει διαπιστωθεί μάλιστα πλέον και εμπειρικά ότι υπάρχει μεγάλη επίδραση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς στη βελτίωση της απόδοσης κάτι που εκφράζεται και μέσω των οικονομικών απολαβών της κάθε εταιρείας.

Παρ' όλες τις προσπάθειες απόδοσης ενός ορισμού, η επιχειρηματική συμπεριφορά παραμένει ακόμη ένας όρος συγκεχυμένος και ασαφής, καθώς μπορεί να περιγράψει πολλές πτυχές της επαγγελματικής ζωής. Εκείνο στο οποίο πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση είναι πως ο ικανός εργοδότης πρέπει να μπορεί να εμπνέει και να καθοδηγεί τους άλλους ώστε να αποκτούν επιχειρηματική συμπεριφορά, ωστόσο παραμένει το ερώτημα γιατί κάποια άτομα μπορούν να επιδεικνύουν επιχειρηματική συμπεριφορά ενώ αλλά ακόμη και αν εκτίθενται στα ίδια εργασιακά δεδομένα δεν μπορούν. Αν και οι έρευνες στο συγκεκριμένο κομμάτι είναι ακόμη σε εμβρυικό επίπεδο, όλες οι απόψεις συγκλίνουν πως η διαφοροποίηση αυτή προέρχεται από τα συναισθηματικά χαρακτηριστικά και τη μοναδικότητά τους για κάθε άτομο. Ο βασικός παράγοντας που επηρεάζει την ανάπτυξη της επιχειρηματικής συμπεριφοράς είναι τα στοιχεία της προσωπικότητας κάθε ατόμου, η Συναισθηματική του Νοημοσύνη και η Ενσυναίσθησή του, και όχι η πολιτική της εκάστοτε εταιρίας ή άλλοι εξωτερικοί παράγοντες (Mair, 2005).

Η αντίληψη, από την πλευρά του εργαζομένου, των συναισθημάτων του αλλά και των άλλων μέσα σε μια επιχείρηση, μπορεί να τον οδηγήσει να δράσει επιχειρηματικά. Μάλιστα, 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 (Brundin, 2007). Σε ότι αφορά τα ανώτατα στελέχη έχει ήδη αποδειχθεί πως η ικανότητά τους να εκφράζουν σκέψεις και συναισθήματα έχει θετική επίδραση στην επιχειρηματική τους συμπεριφορά, μέσα στο περιβάλλον ενός οργανισμού (Mair, 2005).

Είναι σαφές λοιπόν πως 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, γι' αυτό το λόγο είναι πιο ικανά να ρυθμίζουν και να εξωτερικεύουν τα συναισθήματά τους. Επίσης, η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να κάνει τα άτομα αυτά πιο δημιουργικά και δραστήρια, το οποίο μπορεί να προάγει την Επιχειρηματική Συμπεριφορά (Nikolaou & Tsaousis 2002).

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 (Sy, 2006).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Μεθοδολογία έρευνας

Η επιστημονική έρευνα έχει ως βασικό σκοπό να δώσει απαντήσεις σε σημαντικά ερωτήματα χρησιμοποιώντας επιστημονικές μεθόδους. Η έρευνα στηρίζεται πάνω σε τρία βασικά ερωτήματα: το «τι» (αντικείμενο της έρευνας), το «γιατί» (σκοπιμότητα διεξαγωγής έρευνας), και το «πώς» (μεθοδολογία έρευνας). Προσπαθεί στο πλαίσιο αυτό να αναπαραστήσει μια κοινωνική πραγματικότητα μέσω της εφαρμογής συστηματικών μεθόδων συλλογής και ανάλυσης εμπειρικών δεδομένων (Τσιλιχρήστου, 2015).

Το αντικείμενο της έρευνας συνίσταται στον καθορισμό και τη διατύπωση ενός ερευνητικού προβλήματος και συνακόλουθα στην οριοθέτηση και στη διασαφήνιση των όρων του. Η στοιχειοθέτηση του πρακτικού σκοπού για τον οποίο γίνεται η έρευνα, η θεμελίωση δηλαδή της σκοπιμότητας για την οποία διεξάγεται η ερευνητική προσπάθεια, αποτελεί επίσης ουσιώδη φάση της ερευνητικής διαδικασίας. Επιπρόσθετα, η εγκυρότητα της ερευνητικής διαδικασίας και κατά συνέπεια το πεδίο γενίκευσης και εφαρμογής των αποτελεσμάτων της διασφαλίζεται μόνο όταν η μεθοδολογία της πραγματώνεται μέσω τεχνικών και εργαλείων τα οποία είναι αποδεκτά από την επιστημονική κοινότητα που αποτελεί έναν από τους κύριους αποδέκτες αυτών των αποτελεσμάτων (Βάμβουκας, 1988).

3.1 Ερευνητικό Πρόβλημα και Ερευνητικά Ερωτήματα

Μέσα από την θεωρητική διερεύνηση του πεδίου της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με έμφαση στον χώρο εργασίας, δημιουργήθηκαν διάφορα ερωτήματα τα οποία και χρήζουν περαιτέρω έρευνας. Η αναγνώριση της σημασίας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον χώρο των επιχειρήσεων, αν και δεν εμφανίστηκε σχετικά πρόσφατα και μολονότι έχει τύχει μεγάλης μελέτης, εξακολουθεί να αποτελεί ένα πεδίο που χρήζει περαιτέρω διερεύνησης. Όλες οι έρευνες που έχουν γίνει αφορούν στην άμεση σχέση μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του εργοδότη σε συνάρτηση με τις αποδόσεις των ενεργειών του εργαζομένου 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. Μέσα από αυτό το πλαίσιο αναδύεται και το ερευνητικό πρόβλημα της παρούσας εργασίας, το οποίο διατυπώνεται ως εξής: «Ποιο ρόλο διαδραματίζει η Συναισθηματική Νοημοσύνη εργοδοτών-προϊσταμένων και εργαζομένων- υφισταμένων και πώς αυτή συμβάλλει στην ανάπτυξη του οργανισμού;». Το ερευνητικό πρόβλημα ακολουθούν μια σειρά από ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία έχουν ως εξής:

- i. Σε ποιο βαθμό οι εργοδότες- προϊστάμενοι είναι συναισθηματικά νοήμονες;
- ii. Σε ποιο βαθμό οι εργοδότες- προϊστάμενοι αναγνωρίζουν τη σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον χώρο εργασίας;
- iii. Σε ποιο βαθμό οι εργοδότες- προϊστάμενοι αναγνωρίζουν την Συναισθηματική Νοημοσύνη των εργαζομένων- υφισταμένων τους;

- iv. Σε ποιο βαθμό οι εργοδότες- προϊστάμενοι φροντίζουν ώστε να προάγουν την Συναισθηματική Νοημοσύνη των εργαζόμενων- υφιστάμενων τους;
- v. Σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι- υφιστάμενοι είναι συναισθηματικά νοήμονες;
- vi. Σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι- υφιστάμενοι αναγνωρίζουν τη σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον χώρο εργασίας;
- vii. Σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι- υφιστάμενοι χρησιμοποιούν την Συναισθηματική τους Νοημοσύνη για την βελτίωση της απόδοσής τους;
- viii. Με ποιο τρόπο και σε ποιο βαθμό η Συναισθηματική Νοημοσύνη εργοδοτών-προϊσταμένων και εργαζομένων- υφισταμένων επηρεάζει την επιχείρηση.

3.2 Περιγραφή Μεθοδολογικού Σχεδιασμού

Οι μεθοδολογικές προσεγγίσεις της ερευνητικής διαδικασίας προσλαμβάνουν ποσοτικό ή ποιοτικό χαρακτήρα ανάλογα με το είδος των ερευνητικών δεδομένων. Πολλές φορές χρησιμοποιείται ο συνδυασμός των δύο αυτών μεθοδολογικών προσεγγίσεων αφού οι ποσοτικές μέθοδοι αποτελούν μέσο για τον έλεγχο συγκεκριμένων υποθέσεων που συνάγονται από συγκεκριμένο προϋπάρχον θεωρητικό πλαίσιο, ενώ οι ποιοτικές μέθοδοι, λόγω και της ευέλικτης δομής τους, ευνοούν την ανάπτυξη νέων θεωρητικών παραδοχών (Βάμβουκας, 1988).

Η ερευνητική μέθοδος που ακολουθήθηκε στην παρούσα έρευνα ήταν ένα από τα θέματα που προβλημάτισε ιδιαίτερα τον ερευνητή. Αρχικά υπήρξε προσανατολισμός προς την ποιοτική προσέγγιση θεωρώντας ότι, παίρνοντας συνέντευξη από ένα μικρό αριθμό προϊσταμένων- υφισταμένων, θα υπήρχε η δυνατότητα της εις βάθος μελέτης των απόψεων και αντιλήψεών τους σχετικά με την Συναισθηματική τους Νοημοσύνη και των συναδέλφων τους καθώς και τον τρόπο διαχείρισης αυτής ώστε να γίνει δυνατή μια άμεση σκιαγράφηση των αποτελεσμάτων. Η εκτενέστερη ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σε συνδυασμό με τον σκοπό της έρευνας – ο οποίος ουσιαστικά καθορίζει όλες τις αποφάσεις που σχετίζονται με τη διεξαγωγή της ερευνητικής μελέτης – οδήγησε στο συμπέρασμα πως θα εξυπηρετείτο καλύτερα με την ποσοτική προσέγγιση. Επιλέγεται έτσι να ακολουθηθεί η ποσοτική έρευνα με τη συλλογή δεδομένων από ένα ικανό δείγμα εργοδοτών-προϊσταμένων και εργαζομένων-υφισταμένων, μέσω ερωτηματολογίου, έτσι ώστε να αναδειχθούν οι τάσεις αυτών σχετικά με το υπό εξέταση θέμα.

Στους λόγους που οδήγησαν στην επιλογή της ποσοτικής προσέγγισης, συγκαταλέγεται επίσης το γεγονός ότι η ποσοτική έρευνα θα δώσει την δυνατότητα της μελέτης των σχέσεων μεταξύ αρκετών μεταβλητών, όπως για παράδειγμα ο βαθμός συσχέτισης μεταξύ των απαντήσεων εργοδοτών- προϊσταμένων και εργαζομένων- υφισταμένων, το επίπεδο μόρφωσης σε σχέση με την αναγνώριση της αξίας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, κ.ά.. Ο τρίτος λόγος που υποστηρίζει την επιλογή της ποσοτικής προσέγγισης αφορά στην προτίμηση του ερευνητή να

ακολουθήσει μια πιο δομημένη και γραμμική μορφή στην ερευνητική διαδικασία που να δίνει μεγαλύτερη έμφαση στα ερωτήματα του ερωτηματολογίου, παρά να ακολουθηθεί μια ποιοτική προσέγγιση από όπου πιθανόν θα προέκυπταν διάφορα ερωτήματα κατά την πορεία της έρευνας και που ίσως οδηγούσαν σε παρέκκλιση από τον αρχικό σκοπό της έρευνας. Τέλος, η ταχύτερη διεκπεραίωση της στατιστικής επεξεργασίας των ποσοτικών δεδομένων αποτελεί τον τέταρτο λόγο επιλογής της ποσοτικής προσέγγισης, εφόσον τα χρονικά πλαίσια για την ολοκλήρωση της έρευνας είναι περιορισμένα (Κυριακίδης, 2000).

3.3 Επιλογή δείγματος

Τον πληθυσμό της έρευνας αποτελούν όλοι οι εργαζόμενοι σε επιχειρήσεις της Κρήτης. Δεδομένου όμως ότι δεν εν είναι δυνατή η πρόσβαση σε όλους, θα επιλεγεί ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα. Η επιλογή του δείγματος θα γίνει με τυχαία επιλογή(δειγματοληψία ευκολίας) από τις επιχειρήσεις που εδράζονται στην Σητεία της Κρήτης.

Για να αποφευχθούν τυχόν σφάλματα, προτιμάται το δείγμα να είναι πολυπληθές, έτσι αποτελείται από 100 άτομα.

3.4 Επιλογή ερευνητικού εργαλείου

Η συλλογή των δεδομένων της έρευνας θα βασιστεί εξ ολοκλήρου στη συμπλήρωση ερωτηματολογίου που καταρτίστηκε ειδικά για την έρευνα αυτή. Το ερωτηματολόγιο θεωρείται ως το πιο κατάλληλο εργαλείο, αφού θα δώσει την δυνατότητα εξασφάλισης ενός μεγάλου δείγματος ατόμων, εξασφαλίζει την εύκολη αποστολή και συλλογή του αφού δεν απαιτείται η φυσική παρουσία του ερευνητή κατά την συμπλήρωσή του, ενώ στη συνέχεια θα εξασφαλίσει ευχέρεια στον ερευνητή κατά την κωδικοποίηση και ανάλυση των δεδομένων.

Με τον όρο ερωτηματολόγιο αναφερόμαστε στη μέθοδο έρευνας κατά την οποία συλλέγονται δεδομένα και πληροφορίες από έναν αριθμό ατόμων (δείγμα), με σκοπό να γίνει γνωστό κάτι για τον ευρύτερο πληθυσμό από τον οποίο επιλέχθηκε το δείγμα (Ανδρεαδάκης, 2005). Τα ερωτηματολόγια ανακαλύφθηκαν από τον Sir Francis Galton και αποτελούν μια από τις βασικότερες ερευνητικές μεθόδους (Creswell, 2012). Χρησιμοποιούνται ευρύτατα σε ποικίλους τομείς όπως π.χ. η στατιστική, η έρευνα αγοράς, η ψυχολογία, η δημοσιογραφία, η διοίκηση επιχειρήσεων και σε πολλούς άλλους. Περιλαμβάνουν μια σειρά από διάφορους τύπους ερωτήσεων με σκοπό τη συλλογή πληροφοριών από τους συμμετέχοντες στην έρευνα. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από ομάδα ή σειρά ερωτήσεων που στοχεύουν να εξασφαλίσουν κάποιες πληροφορίες σχετικές με ένα ή περισσότερα ερευνητικά ερωτήματα που αφορούν ένα υποκείμενο έρευνας. Αντανακλούν συνεπώς τους στόχους της έρευνας με μορφή ερωτήσεων οι οποίες έχουν ως αντικείμενο να προκαλέσουν εκείνες τις απαντήσεις των υποκειμένων που εκφράζουν, με τη μεγαλύτερη δυνατή πληρότητα, τις απόψεις τους πάνω στο προς μελέτη πρόβλημα. Όταν το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται στο πλαίσιο μιας συνέντευξης πολλές φορές συνοδεύεται από ένα έντυπο και έναν οδηγό συνέντευξης. Σύμφωνα με έρευνα του Κομίλη όπως παρουσιάζεται στην εργασία της Τσιλιχρήστου (2015) στα ερωτηματολόγια χρησιμοποιούνται τρεις συνήθως τύποι

ερωτήσεων): α) κλειστές ερωτήσεις ή ερωτήσεις με καθορισμένες απαντήσεις, β) ανοικτές ερωτήσεις και γ) ερωτήσεις με διαβαθμισμένες σε κλίμακα απαντήσεις.

Είναι συνηθισμένο να υπάρχουν στα ερωτηματολόγια ερωτήσεις στις οποίες τα άτομα καλούνται να δηλώσουν το βαθμό αποδοχής ή απόρριψης για μια σειρά από απόψεις, φράσεις, θέματα, πρόσωπα κλπ., στη βάση μιας αριθμητικής κλίμακας, η οποία μπορεί να είναι από 1 έως 5, 1 έως 7 κλπ. Οι ερωτήσεις αυτού του τύπου ονομάζονται κλίμακες αξιολόγησης. Οι κλίμακες χρησιμοποιούνται όταν ενδιαφερόμαστε όχι μόνο αν τα υποκείμενα της έρευνας είναι υπέρ ή κατά μιας άποψης αλλά και για το βαθμό αποδοχής της άποψης αυτής (Μπεχράκης, 1999). Υπάρχουν διάφορες μεθοδολογίες για τη δημιουργία κλιμάκων μέτρησης στάσεων με πιο γνωστές τις Likert, Guttman και Turstone (Κυριαζή, 1999) που παρουσιάζεται στην εργασία της (Τσιλιχρήστου, 2015). Η κλίμακα τύπου Likert είναι η πιο απλή στη δημιουργία και η πιο διαδεδομένη στις κοινωνικές και τις παιδαγωγικές έρευνες. Στόχος της είναι η μέτρηση στάσεων ή απόψεων των υποκειμένων τα οποία καλούνται να επιλέξουν μια από τις δυνατές απαντήσεις σταθερής μορφής σε ένα σύνολο ερωτημάτων που αντιπροσωπεύουν το προς μελέτη πρόβλημα.

Η ερευνητική μέθοδος που κάνει χρήση ερωτηματολογίων με κλίμακα παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα αλλά και κάποια μειονεκτήματα. Για παράδειγμα, η κλίμακα Likert επιτρέπει να αποδοθεί μια συνολική βαθμολογία στις απαντήσεις του κάθε υποκειμένου (όπου για παράδειγμα πιο μεγάλη βαθμολογία σημαίνει πιο θετική στάση, πιο μικρή βαθμολογία σημαίνει πιο αρνητική στάση). Είναι όμως αρκετά δύσκολο να ερμηνεύσουμε κατά πόσο δύο υποκείμενα μετρούν τη διαφορά μεταξύ των διαβαθμίσεων αυτής της κλίμακας και συνεπώς δεν μπορούμε να είμαστε σίγουροι ότι η επιλογή της ίδιας απάντησης σε ένα ερώτημα σημαίνει τελικά και τον ίδιο βαθμό αποδοχής.

Η κατασκευή του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας βασίστηκε στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και τον καθορισμό του σκοπού της έρευνας. Με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν από την αρχή.

Το ερωτηματολόγιο που εκπονήθηκε αποτελείται κατά κύριο λόγο από κλειστού τύπου ερωτήματα και την χρήση της διαβαθμιστικής κλίμακας Likert. Αρχικά διακρίνεται σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελείται από κλειστού τύπου ερωτήσεις που αφορούν στα δημογραφικά στοιχεία του ερωτώμενου, όπως το φύλο και η ηλικία. Το δεύτερο μέρος αποτελείται από δέκα ερωτήσεις κλειστού στην διαβαθμιστική κλίμακα Likert (Διαφωνώ έντονα, Διαφωνώ, Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, Συμφωνώ, Συμφωνώ έντονα), είκοσι ερωτήσεις κλειστού στην διαβαθμιστική κλίμακα Likert (Δεν μου ταιριάζει καθόλου, Μου ταιριάζει λίγο, Ούτε πολύ ούτε λίγο, Μου ταιριάζει αρκετά, Μου ταιριάζει απόλυτα) και πέντε ερωτήσεις στην διαβαθμιστική κλίμακα Likert (Καθόλου- Λίγο – Αρκετά – Πολύ – Πάρα πολύ) που αφορούν την Συναισθηματική Νοημοσύνη του ερωτώμενου, τον βαθμό Ενσυναίσθησης του και τον τρόπο χρήσης αυτών για την προσωπική του ανέλιξη, την ενίσχυση των συναδέλφων του και το όφελος της επιχείρησης.

Για την εξάλειψη τυχόν σφαλμάτων που ίσως να προέκυπταν κατά τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων από τους εκπαιδευτικούς, το ερωτηματολόγιο δόθηκε δοκιμαστικά- πιλοτικά σε πέντε εκπαιδευτικούς, ώστε να ελεγχθεί η σαφήνεια

και η επάρκεια των ερωτήσεων, καθώς και η καταλληλότητα των κλιμάκων μέτρησης. Στη συνέχεια ακολούθησαν οι απαραίτητες διορθώσεις οπότε και καταρτίστηκε η τελική του μορφή (βλ. Παράρτημα).

3.5 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων της έρευνας (χορήγηση και συλλογή ερωτηματολογίων) ξεκίνησε τον Μάιο του 2015 και διεκπεραιώθηκε εντός τριών εβδομάδων (5- 25 Μαΐου 2015). Τα ερωτηματολόγια επιδόθηκαν προσωπικά από τον ερευνητή. Στη συνέχεια και αφού συλλέχθηκαν, οργανώθηκαν τα δεδομένα και μεταφέρθηκαν στον ηλεκτρονικό υπολογιστή. Ακολούθησε η ανάλυσή τους χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα εργαλεία μέσω του (EXCEL) και στο τέλος οργανώθηκαν οι πίνακες των αποτελεσμάτων.

3.6 Τεχνικές ανάλυσης δεδομένων

Για την ανάλυση των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν από τα ερωτηματολόγια χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα Excel.

Στην περίπτωση των κλιμάκων τύπου Likert, όπου οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να δηλώσουν το βαθμό ικανοποίησης ή συμφωνίας τους σε μια σειρά πολυθεματικών προτάσεων οι μεταβλητές θεωρήθηκαν ως διαστήματος (είναι αριθμητικά μετρήσιμες και κατά συνέπεια διατάξιμες (επιδέχονται μέτρηση ανωτέρου επιπέδου που επιτρέπει την ιεράρχηση τους) επίσης είναι μετρήσιμη και η διαφορά τους (<http://ebooks.edu.gr>), αφού ο αριθμητικός μέσος των κωδικοποιημένων απαντήσεων ήταν απαραίτητος για τη συσχέτιση των μεταβλητών της έρευνάς μας.

3.7 Θέματα Δεοντολογίας- Αξιοπιστία της έρευνας & Περιορισμοί

Αρκετά από τα θέματα δεοντολογίας που αντιμετωπίζονται στην έρευνα είναι σύνθετα και λεπτά και πολλές φορές βάζουν τους ερευνητές σε ηθικά δυσχερή θέση (Cohen & Manion, 2000). Στην παρούσα έρευνα δεν προέκυψαν τέτοιου είδους αδιέξοδα. Οι ερωτώμενοι αφιέρωσαν λίγα μόνο λεπτά στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ενώ μικρό ήταν το οικονομικό κόστος και για τον ερευνητή από τη συλλογή των δεδομένων με ερωτηματολόγια. Πρέπει να τονιστεί πως προστατεύτηκε η ανωνυμία του προς μελέτη πληθυσμού των συμμετεχόντων της έρευνας, αφού στο ερωτηματολόγιο δε ζητείται, ούτε αποκαλύπτεται η ταυτότητα του κάθε συμμετέχοντος.

Είναι γεγονός ότι για κάθε έρευνα, τα ζητήματα της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας αποτελούν σημαντικό παράγοντα προβληματισμού. Το είδος της μεθοδολογίας της έρευνας που έχει επιλεγεί καθώς και το εργαλείο συλλογής των δεδομένων που χρησιμοποιείται επηρεάζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό την εγκυρότητα και την αξιοπιστία μιας έρευνας (Οικονόμου, 2008). Στην παρούσα ερευνητική διαδικασία, η μεθοδολογία που έχει επιλεγεί καθώς και οι συνθήκες διεξαγωγής της, διασφάλιζαν σε αρκετά μεγάλο βαθμό τα κριτήρια επιστημονικής εγκυρότητας και αξιοπιστίας της έρευνας.

Όσο αφορά στις δυσκολίες που προέκυψαν κατά την διεξαγωγή της έρευνας αρχικά ο χρόνος που διατίθεται για την πτυχιακή είναι περιορισμένος και έτσι πρέπει

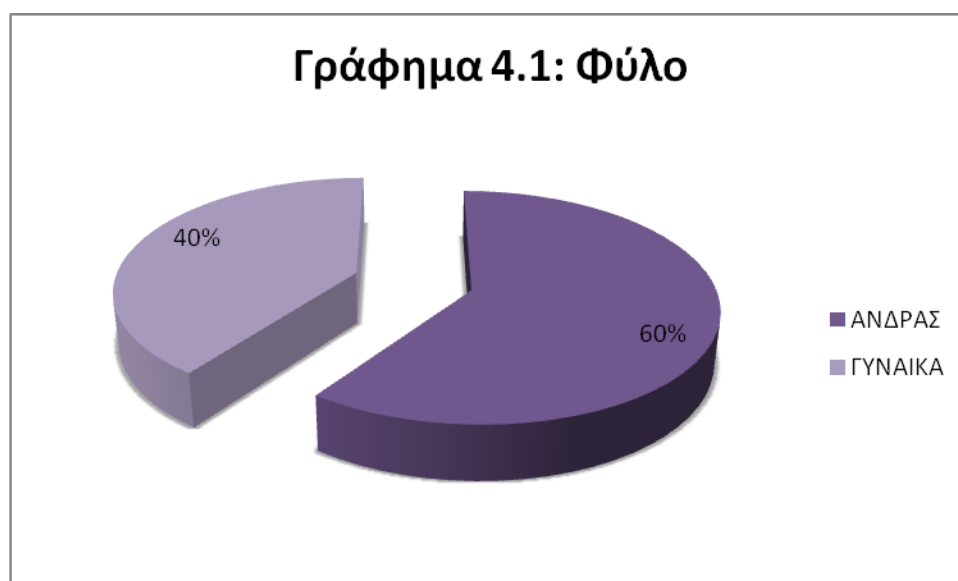
να ερευνηθεί το θέμα σύντομα και τα αποτελέσματα να ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα.

Επιπροσθέτως οι ερωτώμενοι μιας και το θέμα ήταν πολυδιάστατο και περίπλοκο και αφορά τον συναισθηματικό κόσμο κάθε ατόμου που ποικίλει, κάποιες φορές δίσταζαν να απαντήσουν με ειλικρίνεια στις απαντήσεις κυρίως οι εργαζόμενοι σε σχέση με τους προϊστάμενους, όμως κατάφεραν σε ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό να απαντήσουν με ειλικρίνεια. Τέλος ήταν δύσκολη η πρόσβαση σε κάποιες επιχειρήσεις και κυρίως το να δοθούν απαντήσεις από τα πιο υψηλά στελέχη, προφανώς λόγω δυσπιστίας και ότι η πλειονότητα των επιχειρήσεων στην περιοχή της Σητείας είναι μικρομεσαίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: Παρουσίαση & Σχολιασμός Δεδομένων

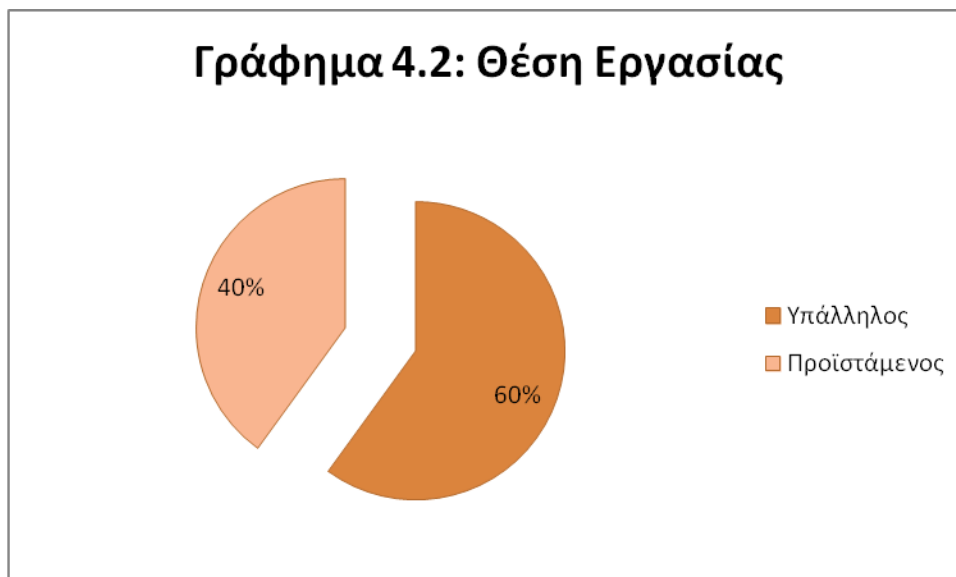
4.1 Παρουσίαση Δεδομένων

Στην ενότητα που ακολουθεί παρατίθενται τα δεδομένα που προέκυψαν από τη στατιστική επεξεργασία των ερωτηματολογίων.



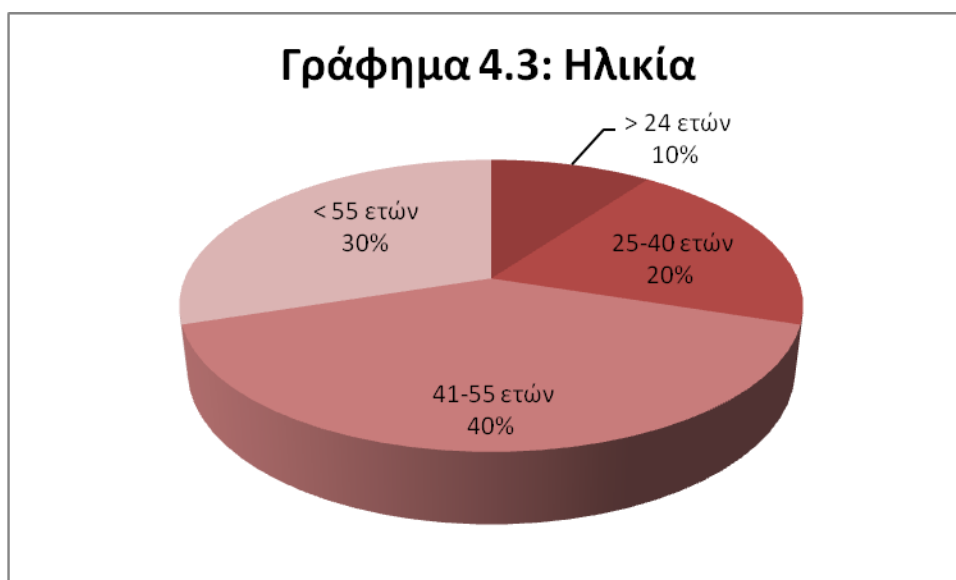
Αρχικά, σε ότι αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, στην έρευνα συμμετείχαν 100 άτομα εκ των οποίων το 60% είναι άνδρες και το 40% γυναίκες (Γράφημα 4.1).

Γράφημα 4.2: Θέση Εργασίας



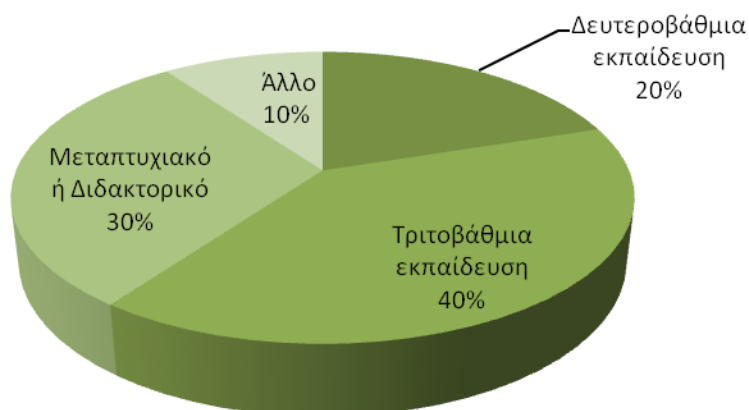
Από το σύνολο του δείγματος, το 40% εργάζεται σε διευθυντικές θέσεις, ως προϊστάμενοι ή εργοδότες ενώ το υπόλοιπο 60% είναι υφιστάμενοι- εργαζόμενοι (Γραφ.4.2).

Γράφημα 4.3: Ηλικία



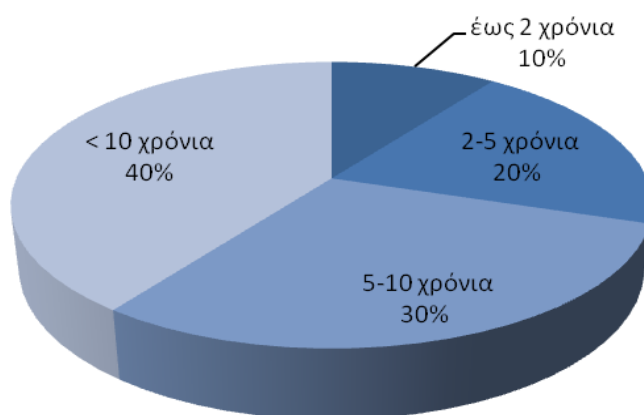
Σε ότι αφορά την ηλικία του δείγματος, το 10% των ερωτηθέντων είναι μικρότεροι των 24 ετών, το 20% 25- 40 ετών, το 40% 41- 55 ετών και το 30% μεγαλύτεροι των 55 ετών (Γράφ.4. 3).

Γράφημα 4.4: Επίπεδο Εκπαίδευσης



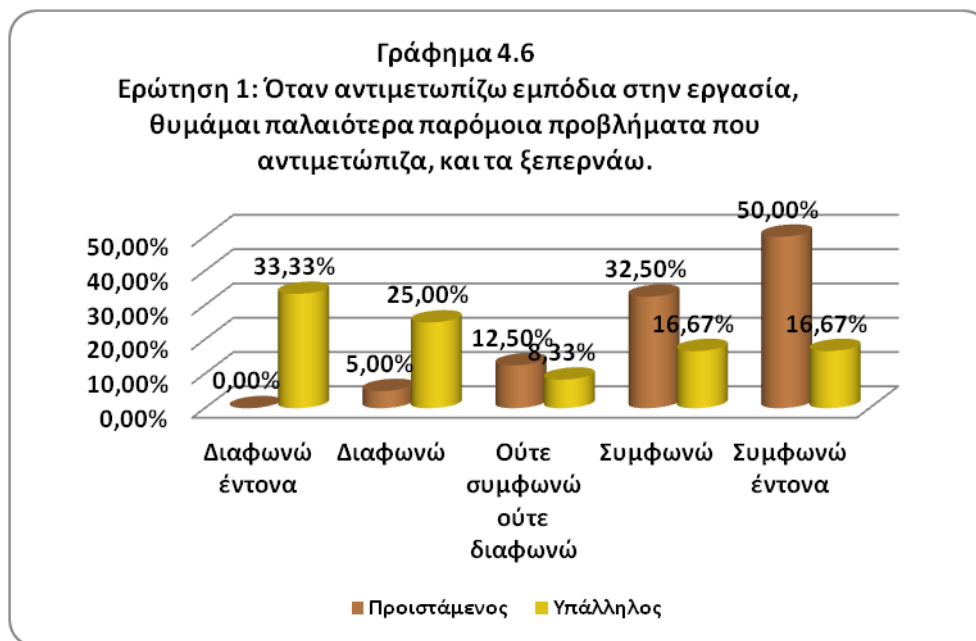
Σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων, το 20% δήλωσε πως είναι απόφοιτοι της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, το 40% απόφοιτοι της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, το 30% κάτοχοι Μεταπτυχιακού ή Διδακτορικού Διπλώματος, ενώ υπήρξε και ένα 10% που δήλωσε την επιλογή «Άλλο» (Γράφ. 4.4).

Γράφημα 4.5: Χρόνια Εργασίας

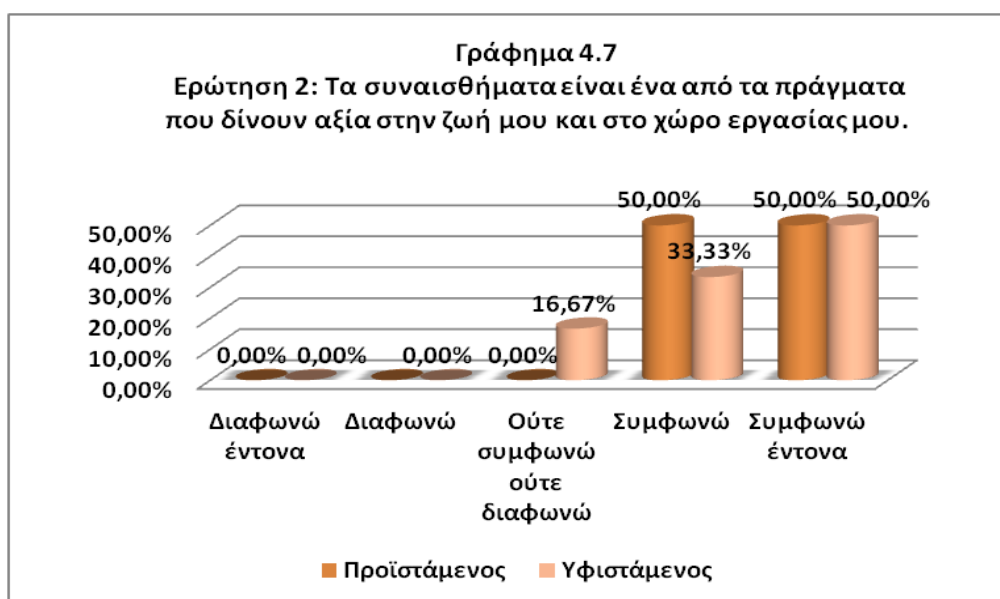


Ολοκληρώνοντας την παρουσίαση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος, οι ερωτώμενοι, σχετικά με τα χρόνια εργασίας τους σε ποσοστό 10% δήλωσαν προϋπηρεσία έως 2 χρόνια, σε ποσοστό 20% δήλωσαν προϋπηρεσία 2- 5 χρόνια, το 30% 5- 10 χρόνια και τέλος το 40% δήλωσε πως κατέχει προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 10 χρόνων (Γράφ.4.5).

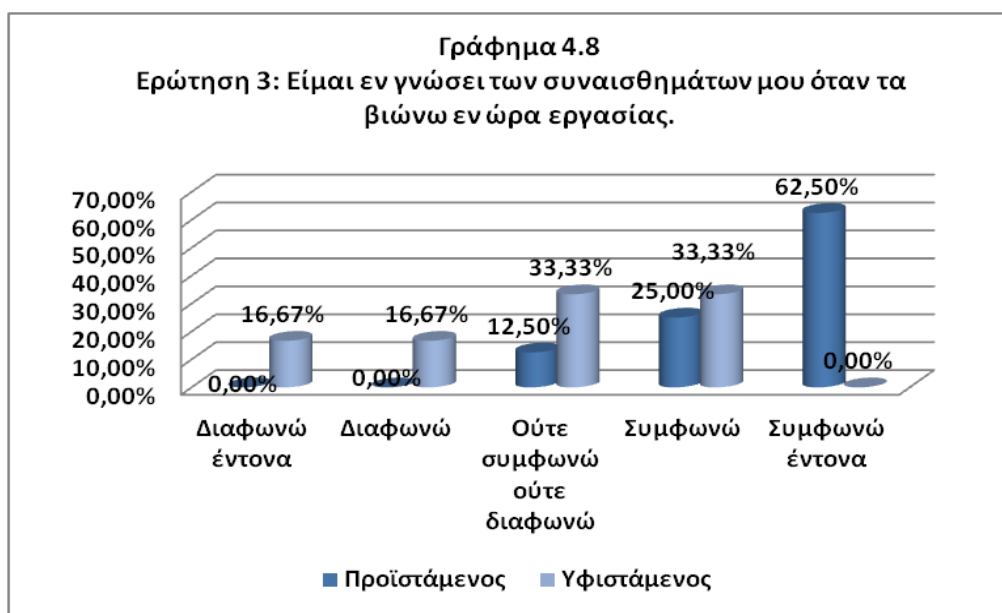
Στη συνέχεια παρατίθενται τα δεδομένα από το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου που αφορά τις δεξιότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης των ερωτηθέντων. Για τις πρώτες δέκα ερωτήσεις οι συμμετέχοντες καλούνταν να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας τους από το 1 (Διαφωνώ Απόλυτα) ως το 5 (Συμφωνώ Απόλυτα). Για κάθε μία από τις ερωτήσεις παρατίθεται και το αντίστοιχο γράφημα στο οποίο αποτυπώνονται οι επί τις εκατό (%) απαντήσεις τόσο των προϊσταμένων όσο και των υφισταμένων.



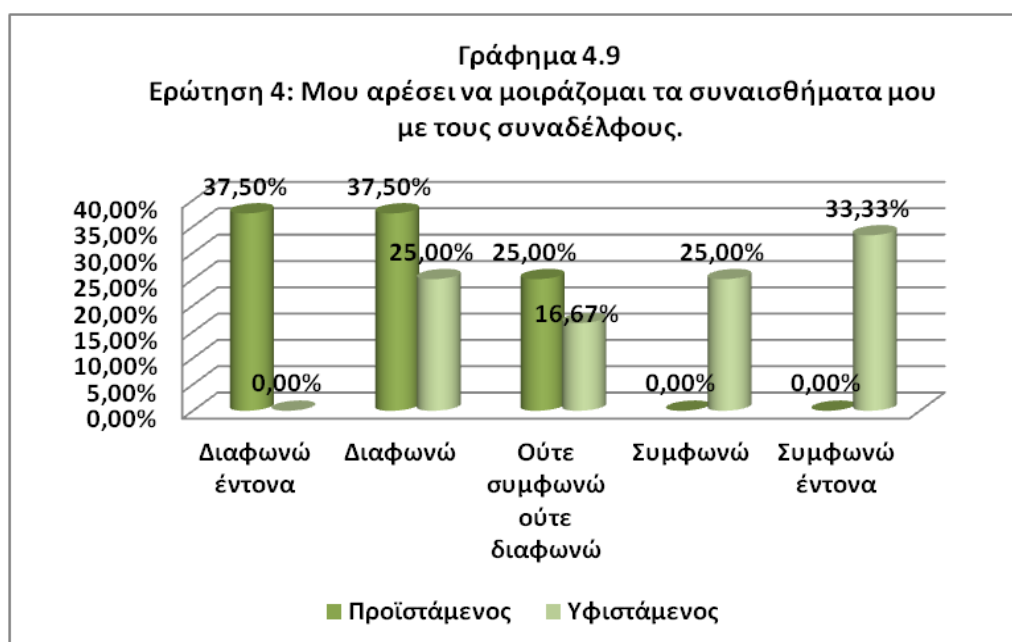
Στην πρώτη ερώτηση: «Όταν αντιμετωπίζω εμπόδια στην εργασία, θυμάμαι παλαιότερα παρόμοια προβλήματα που αντιμετωπίζα, και τα ξεπερνάω.», σε ότι αφορά αρχικά τους προϊσταμένους κατά συντριπτική πλειοψηφία συμφώνησαν και μόλις το 5% Διαφώνησε. Σε ότι αφορά τους υπαλλήλους οι περισσότεροι διαφώνησαν ενώ μόλις το 33,34% Συμφωνεί(Γράφ.4.6).



Στη δεύτερη ερώτηση «Τα συναισθήματα είναι ένα από τα πράγματα που δίνουν αξία στην ζωή μου και στο χώρο εργασίας μου.» από τους προϊσταμένους η πλειοψηφία συμφώνησε το ίδιο ισχύει και από την πλευρά των υφισταμένων, μόνο ένα μικρό ποσοστό δήλωσαν αδιαφορία (Γράφ.4. 7).

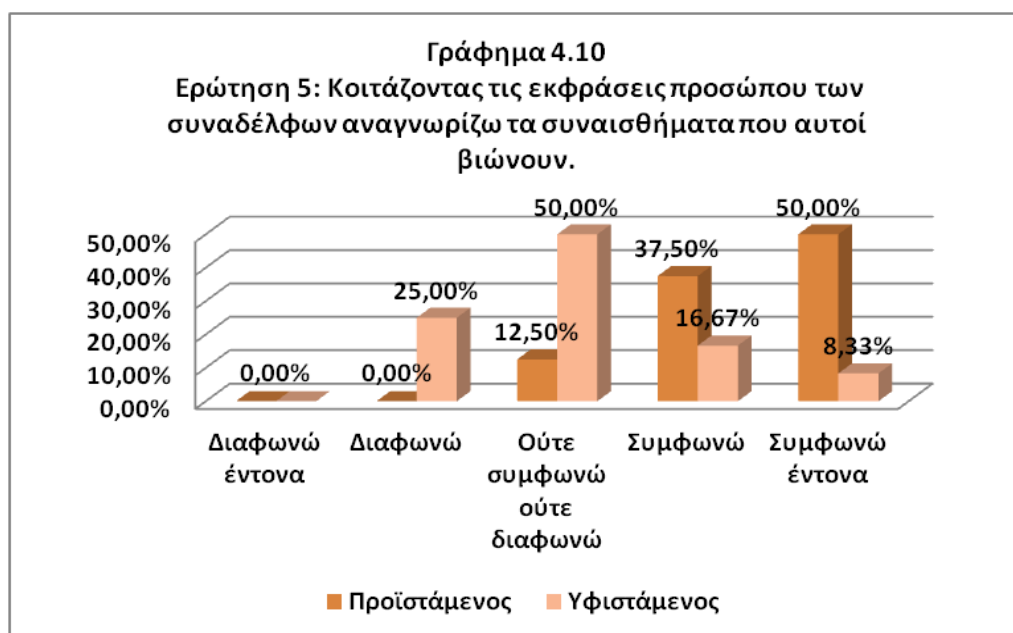


Σε ότι αφορά την τρίτη ερώτηση, εάν είναι εν γνώσει των συναισθημάτων τους όταν τα βιώνουν εν ώρα εργασίας το μεγαλύτερο ποσοστό των προϊσταμένων συμφωνούν ενώ υπήρξε κι ένα ποσοστό της τάξης του 12,50% που ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Σε ότι αφορά τις δηλώσεις των υφισταμένων το 33,34% διαφωνεί, το 33,33% Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ και τέλος το 33,33% συμφωνεί(Γράφ.4.8).

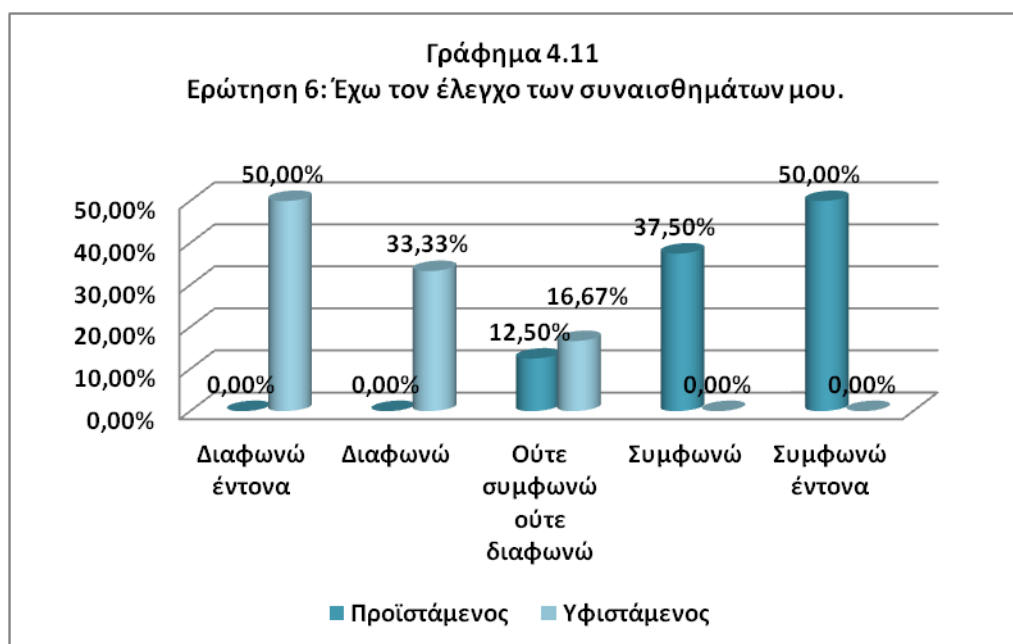


Αναφορικά με την τέταρτη ερώτηση από την πλευρά των προϊσταμένων αν αρέσκονται στο να μοιράζονται τα συναισθήματά τους με τους συναδέλφους τους, το

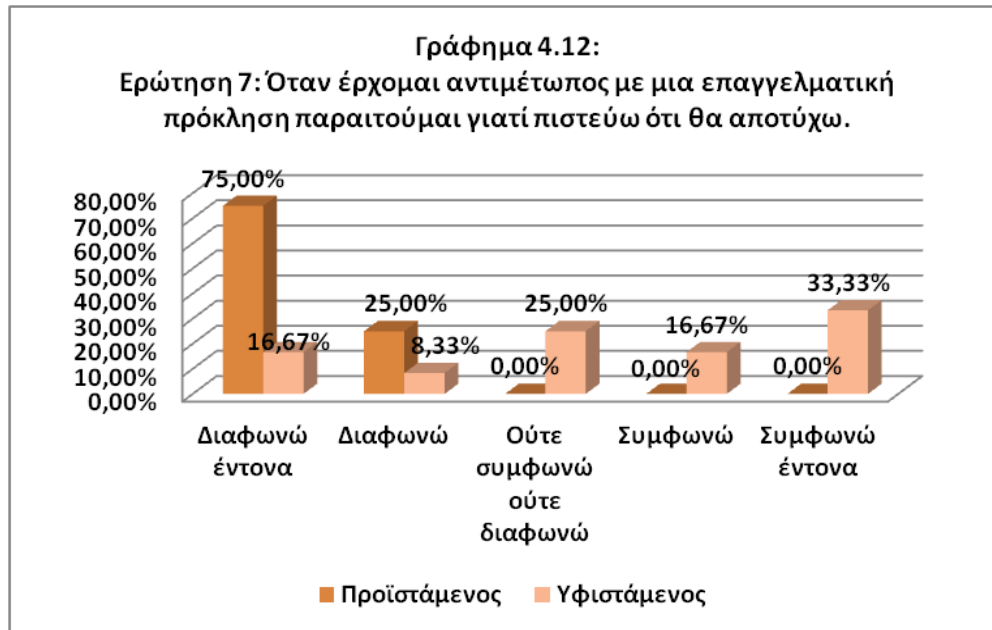
μεγαλύτερο ποσοστό Διαφωνεί και ένα ποσοστό 16,67% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Σε ότι αφορά τους υφισταμένους το 25% διαφωνεί απλώς, το 16,67% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το μεγαλύτερο ποσοστό όμως συμφωνεί(Γράφημα 4.9).



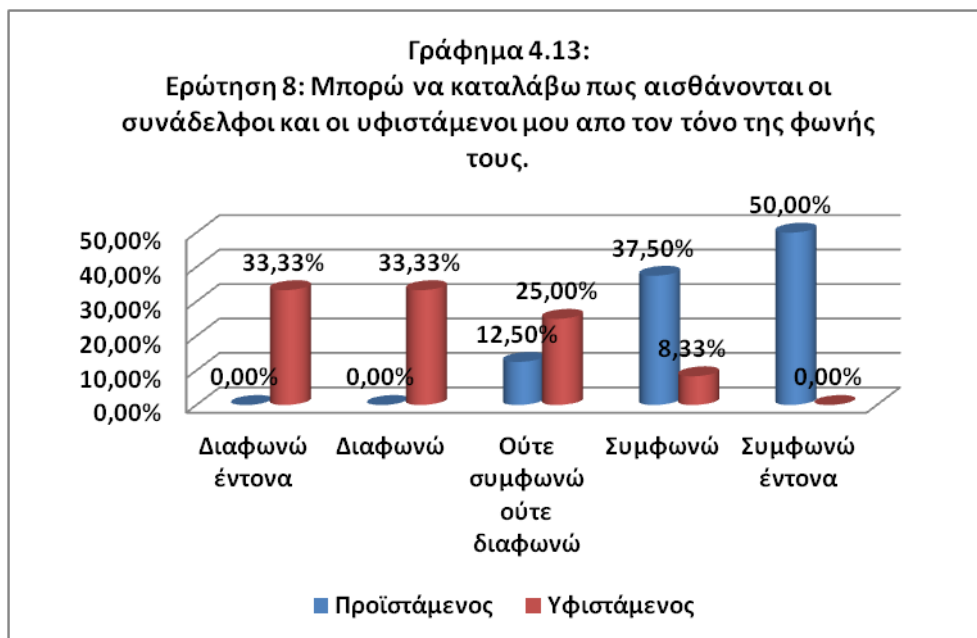
Στο πέμπτο ερώτημα: «Κοιτάζοντας τις εκφράσεις προσώπου των συναδέλφων αναγνωρίζω τα συναισθήματα που αυτοί βιώνουν» οι προϊστάμενοι συμφωνούν απόλυτα. Σε ότι αφορά τις απαντήσεις των υφισταμένων το 25% δήλωσε Διαφωνώ, το μεγαλύτερο όμως ποσοστό δήλωσαν αδιαφορία(Γραφ.4.10).



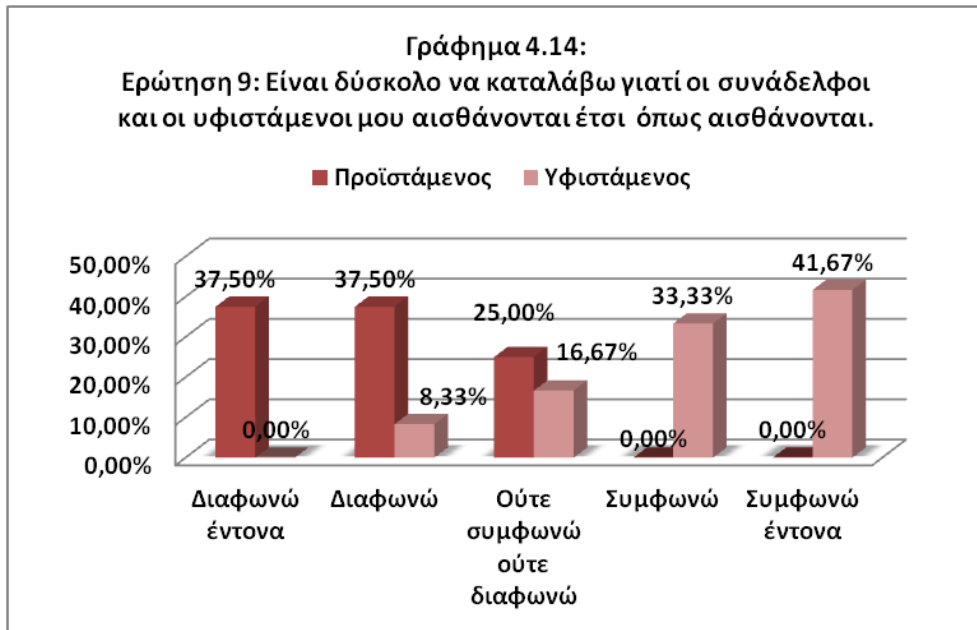
Ερωτώμενοι οι προϊστάμενοι εάν έχουν τον έλεγχο των συναισθημάτων τους κατά συντριπτική πλειοψηφία συμφώνησαν ενώ οι υφιστάμενοι διαφώνησαν (Γράφ. 4.11).



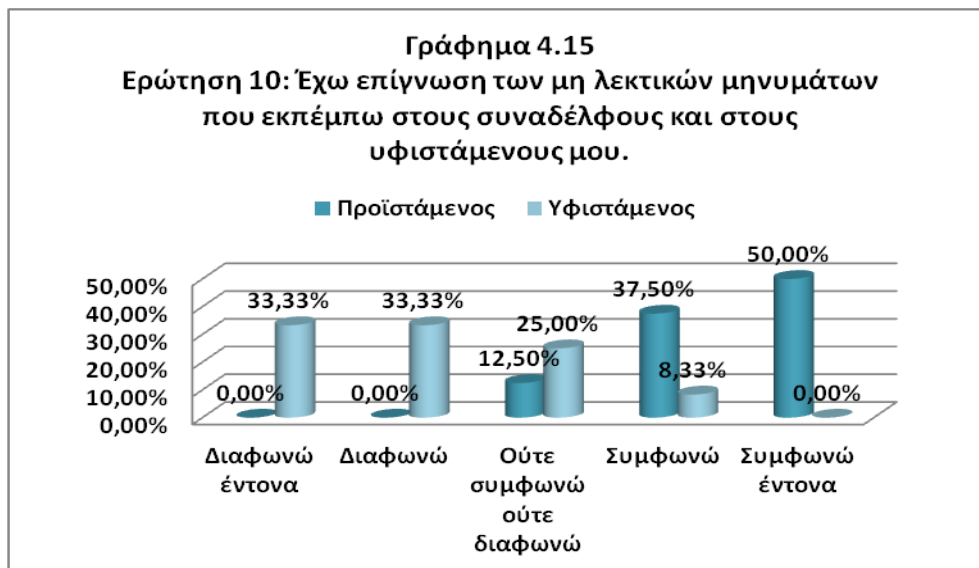
Στην ερώτηση επτά: «Όταν έρχομαι αντιμέτωπος με μια επαγγελματική πρόκληση παραιτούμαι γιατί πιστεύω ότι θα αποτύχω.» όσο αφορά τους προϊσταμένους κατά συντριπτική πλειοψηφία απάντησαν ότι διαφωνούν. Σε ότι αφορά τις δηλώσεις των υφισταμένων, οι περισσότεροι δήλωσαν ότι συμφωνούν(Γράφ. 4.12).



Σε ότι αφορά το όγδοο ερώτημα και την ικανότητα των ερωτώμενων αν μπορούν να καταλάβουν τι αισθάνονται οι συνάδελφοι και οι υφιστάμενοί τους από τον τόνο της φωνής τους, οι προϊστάμενοι στο μεγαλύτερο ποσοστό απάντησαν ότι συμφωνούν. Από την άλλη πλευρά το 66,66% των υφισταμένων δήλωσε Διαφωνώ Έντονα, μόνο το 8,33% δήλωσε Συμφωνώ(Γράφ.4.13).

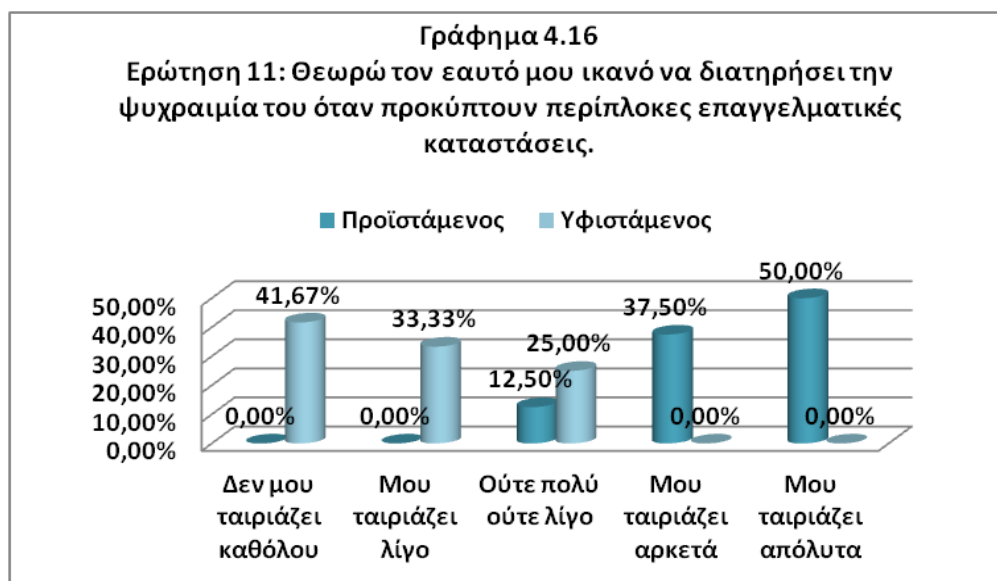


Η ένατη ερώτηση κάλεσε τους ερωτώμενους να δηλώσουν την άποψή τους σχετικά με το αν «Είναι δύσκολο να καταλάβω γιατί οι συνάδελφοι και οι υφιστάμενοί μου αισθάνονται έτσι όπως αισθάνονται». Αρχικά σε ότι αφορά την πρώτη ομάδα, τους προϊστάμενους η πλειοψηφία διαφώνησε. Σε ότι αφορά την δεύτερη ομάδα των ερωτηθέντων, οι υφιστάμενοι δήλωσαν ότι συμφωνούν κατά 75% (Γράφ.4.14).

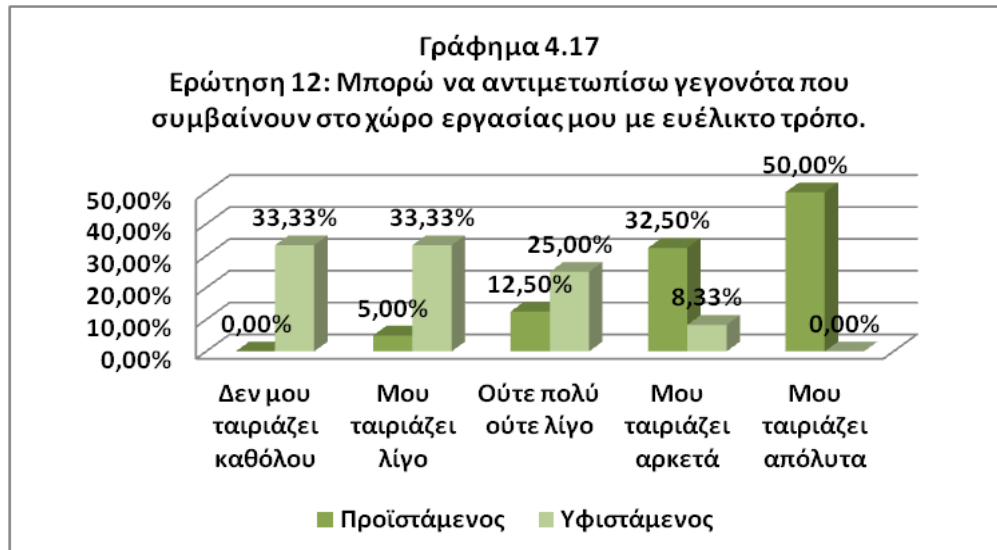


Τέλος, στην δέκατη ερώτηση: «Έχω επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων που εκπέμπω στους συναδέλφους και στους υφισταμένους μου.», οι προϊστάμενοι η πλειοψηφία συμφώνησαν. Από την πλευρά τους οι υφιστάμενοι σε ποσοστό 66,66% δήλωσαν ότι Διαφωνούν (Γράφ. 4.15).

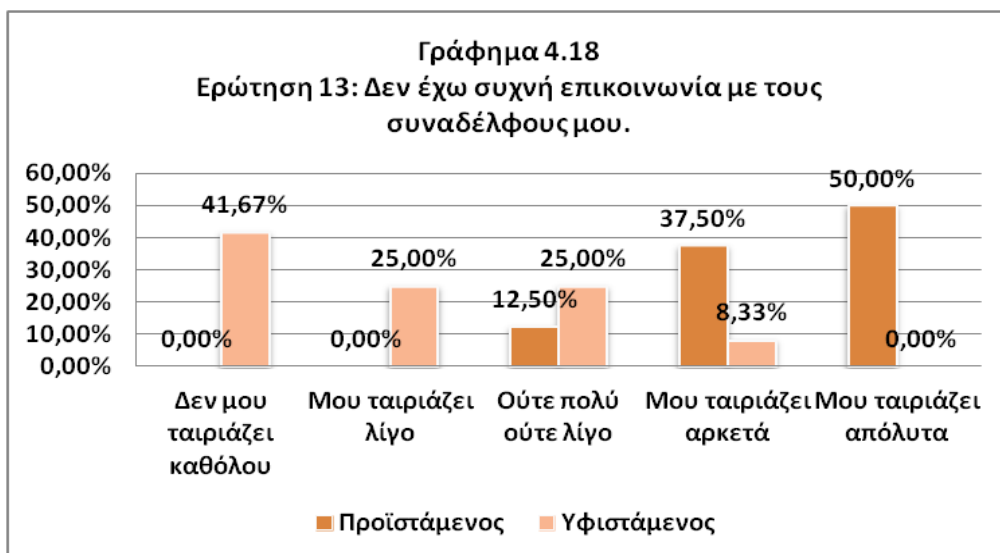
Στον δεύτερο κύκλο ερωτήσεων, οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να δηλώσουν σε ποιο βαθμό τους ταιριάζουν μια σειρά από είκοσι προτάσεις (11- 30).



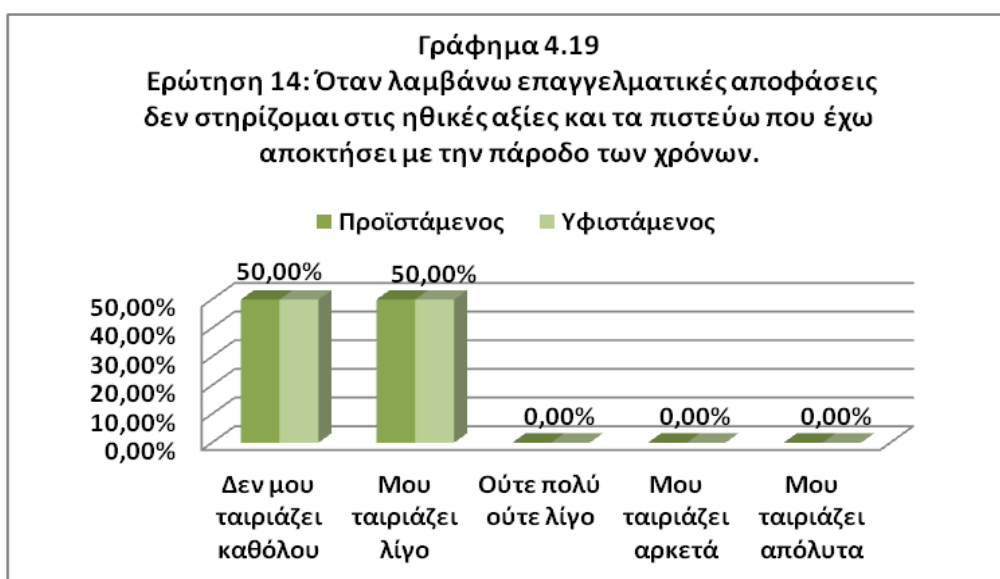
Στην ενδέκατη πρόταση: «Θεωρώ τον εαυτό μου ικανό να διατηρήσει την ψυχραιμία του όταν προκύπτουν περίπλοκες επαγγελματικές καταστάσεις.» οι προϊστάμενοι η πλειοψηφία απάντησαν ότι τους ταιριάζει. Από την άλλη πλευρά οι υφιστάμενοι δήλωσαν το μεγαλύτερο ποσοστό ότι δεν τους ταιριάζει καθόλου(Γράφ. 4.16).



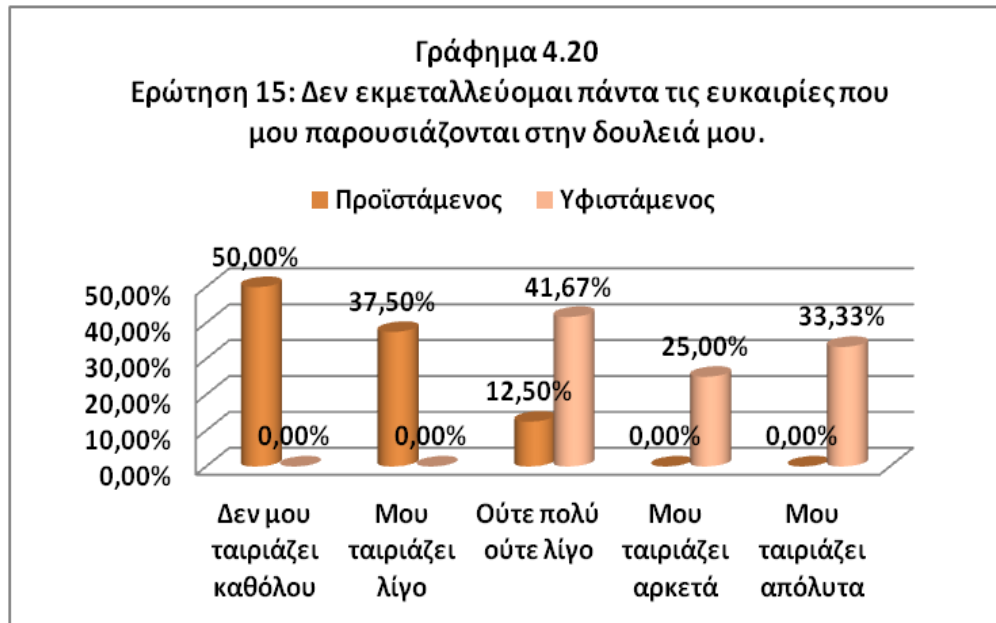
Στην δωδέκατη πρόταση «Μπορώ να αντιμετωπίσω γεγονότα που συμβαίνουν στο χώρο εργασίας μου με ευέλικτο τρόπο.» οι απαντήσεις των προϊσταμένων η πλειοψηφία ήταν η επιλογή μου ταιριάζει απόλυτα. Στην ίδια πρόταση οι υφιστάμενοι κατά 66,66% δήλωσαν ότι δεν τους ταιριάζει καθόλου(Γράφ. 4.17).



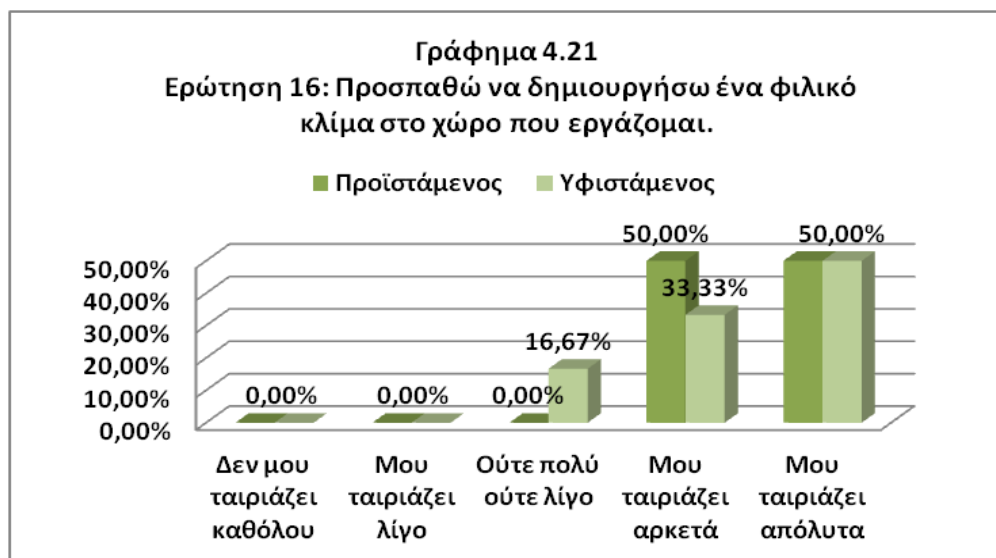
Ακολουθεί η δέκατη τρίτη πρόταση «Δεν έχω συχνή επικοινωνία με τους συναδέλφους μου.» με τους προϊσταμένους να δηλώνει η πλειοψηφία ότι τους ταιριάζει. Στον αντίποδα οι υφιστάμενοι με 66,67% δηλώνουν ότι τους ταιριάζει ελάχιστα έως καθόλου(Γράφ. 4.18).



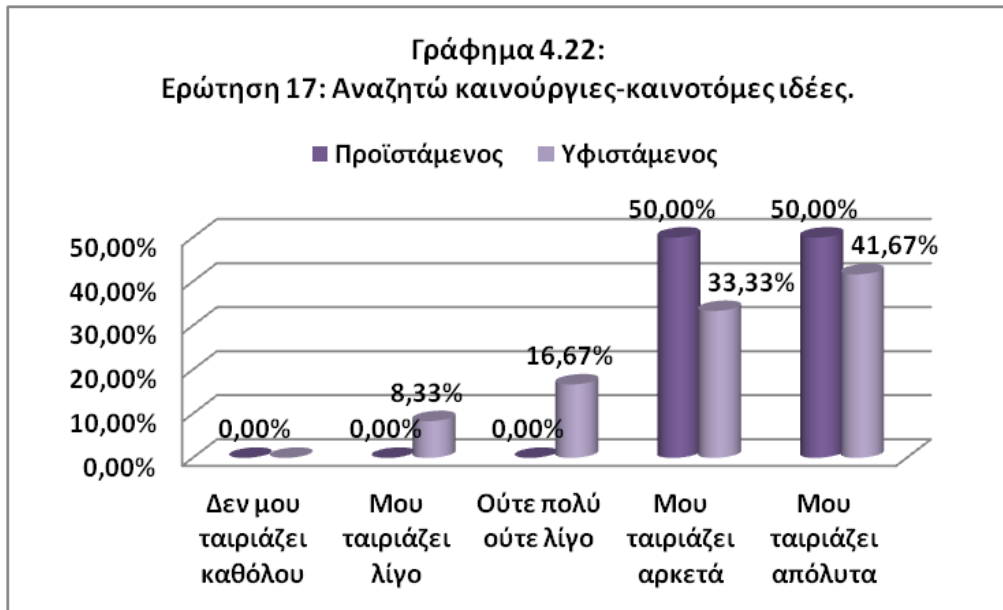
Σε σχέση με το κατά πόσο τους ταιριάζει η δέκατη τέταρτη πρόταση «Όταν λαμβάνω επαγγελματικές αποφάσεις δεν στηρίζομαι στις ηθικές αξίες και τα πιστεύω που έχω αποκτήσει με την πάροδο των χρόνων.», το 50% των προϊσταμένων απαντά Δεν μου ταιριάζει καθόλου και το 50% Μου ταιριάζει λίγο. Το ίδιο ισχύει και για τους υφιστάμενους(Γράφ.4.19).



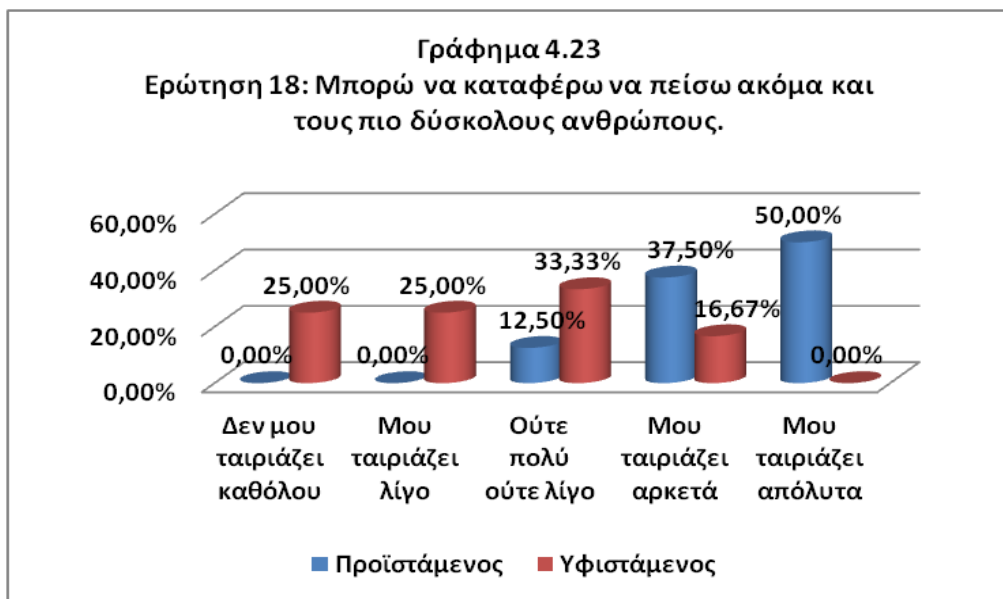
Στην δέκατη πέμπτη πρόταση «Δεν εκμεταλλεύομαι πάντα τις ευκαιρίες που μου παρουσιάζονται στην δουλειά μου.» Οι προϊστάμενοι δήλωσαν κατά 87,50% ότι δεν τους ταιριάζει καθόλου. Για τους υφιστάμενους το 58% δήλωσε ότι τους ταιριάζει απόλυτα(Γραφ. 4.20).



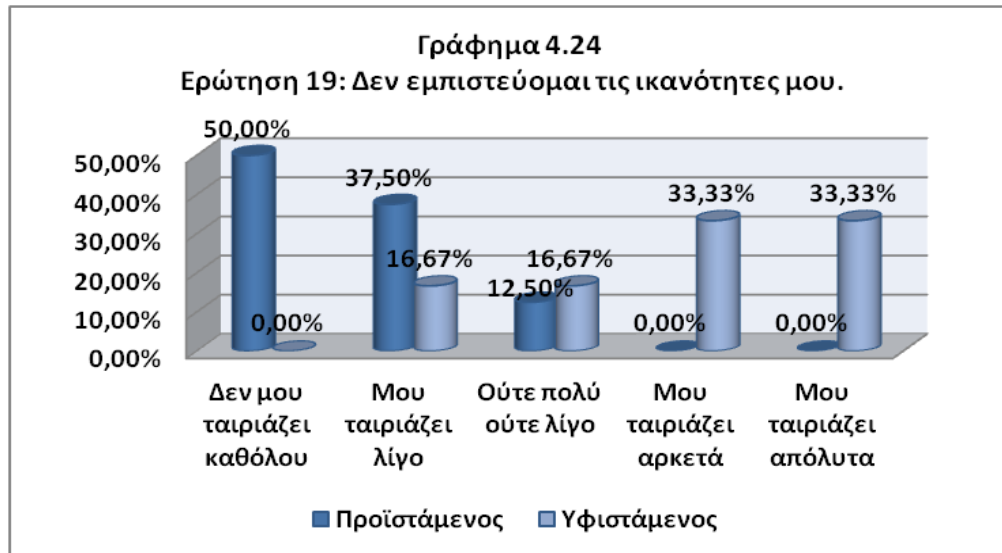
Αναφορικά με το αν προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα φιλικό κλίμα στο χώρο που εργάζονται, στην πρόταση 16, και οι δύο ομάδες απαντούν ότι τους ταιριάζει(Γράφ. 4.21).



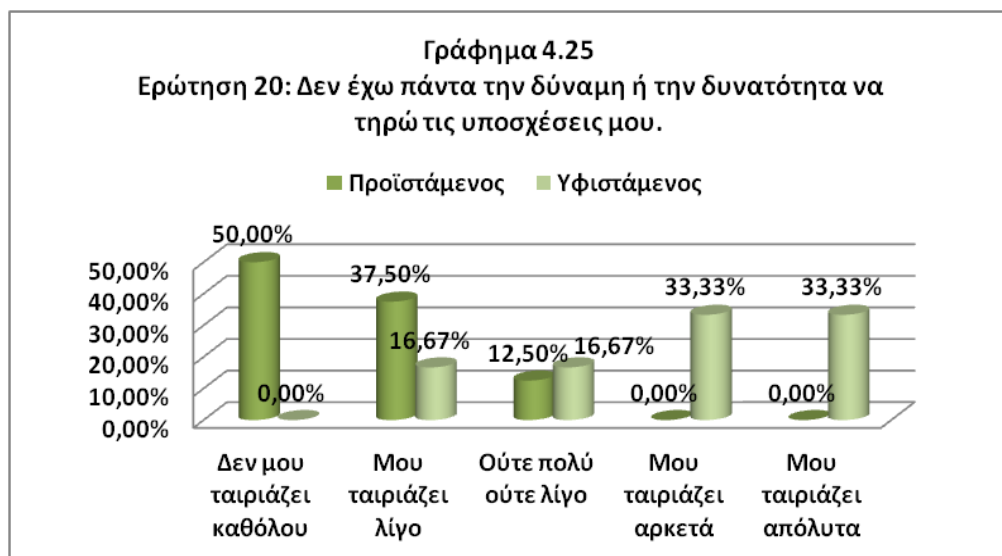
Στην δέκατη έβδομη πρόταση «Αναζητώ καινούργιες- καινοτόμες ιδέες» και οι δύο ομάδες απαντούν ότι τους ταιριάζει απόλυτα(Γραφ.4.22).



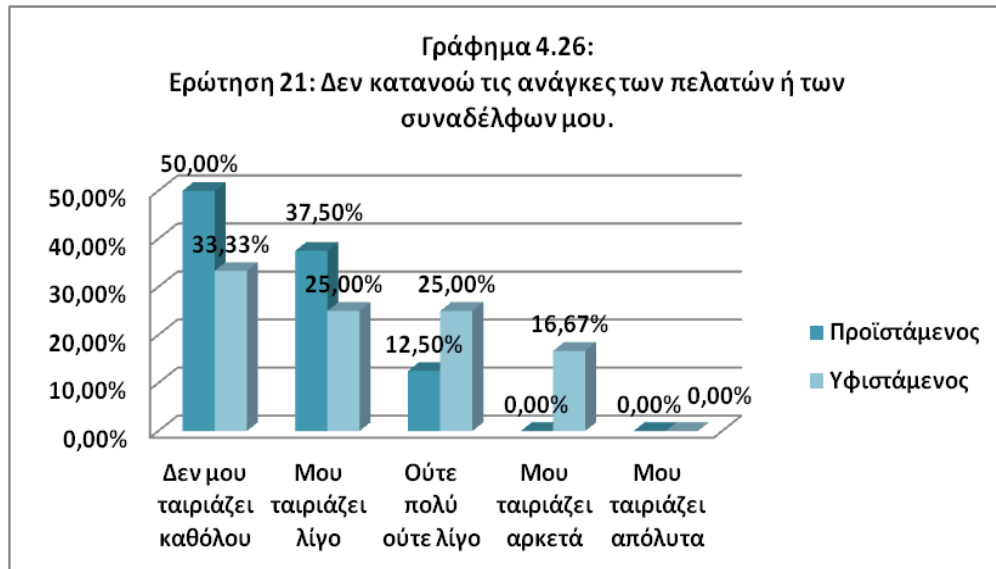
Σε ότι αφορά την δεξιότητα των ερωτώμενων αν μπορούν να καταφέρουν να πείσουν ακόμα και τους πιο δύσκολους ανθρώπους στην πρόταση δεκαοχτώ, το μεγαλύτερο ποσοστό των προϊστάμενων δήλωσε ότι τους ταιριάζει απόλυτα. Οι υφιστάμενοι αντιθέτως η πλειοψηφία δήλωσε ότι δεν τους ταιριάζει (Γραφ.4.23).



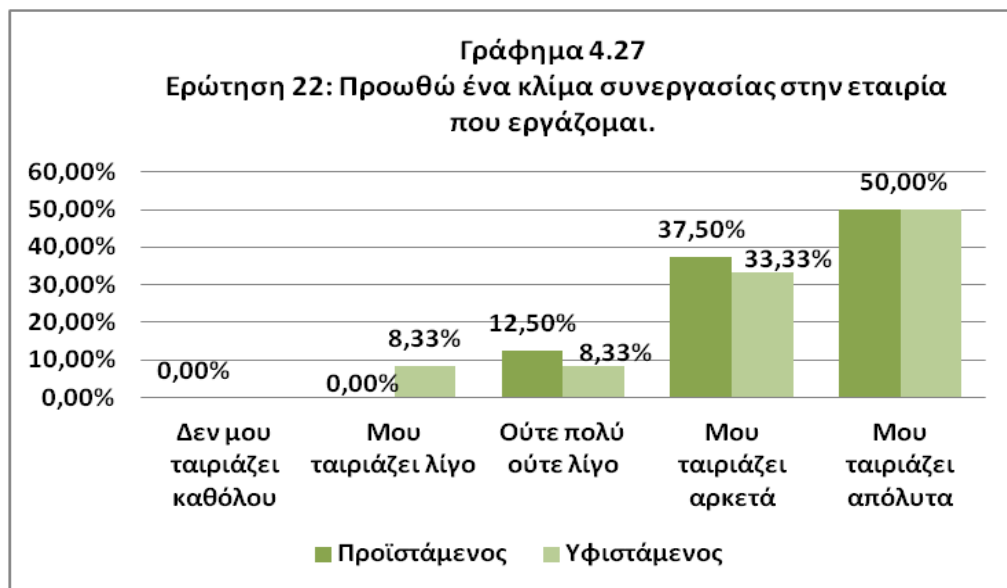
Στην πρόταση δεκαεννιά «Δεν εμπιστεύομαι τις ικανότητες μου» με τους προϊσταμένους να δηλώνουν η πλειοψηφία ότι δεν μου ταιριάζει. Οι υφιστάμενοι δήλωσαν κατά 66,66% ότι τους ταιριάζει απόλυτα(Γράφ. 4.24).



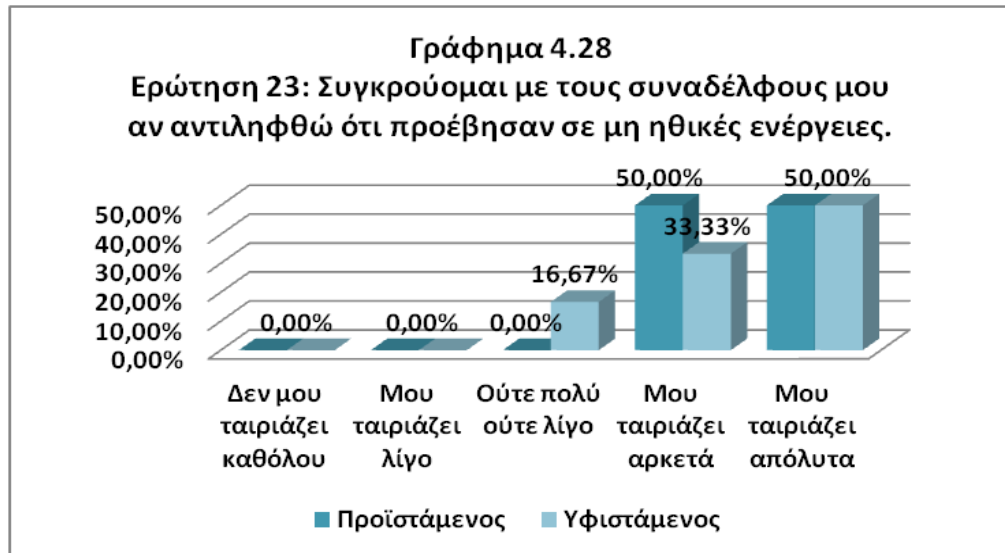
Στην εικοστή πρόταση «Δεν έχω πάντα την δύναμη ή την δυνατότητα να τηρώ τις υποσχέσεις μου.» η ομάδα των προϊσταμένων δήλωσε κατά 87,50% ότι δεν τους ταιριάζει. Σε αντίθεση με τις απόψεις των υφισταμένων όπου δηλώνουν κατά 66,66% ότι τους ταιριάζει απόλυτα(Γράφ.4.25).



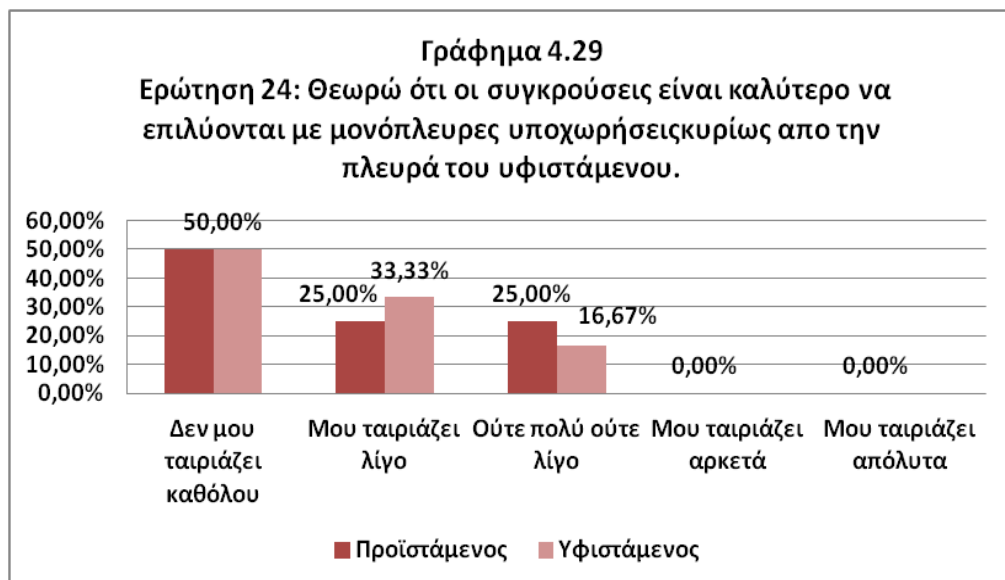
Στην εικοστή πρώτη πρόταση «Δεν κατανοώ τις ανάγκες των πελατών ή των συναδέλφων μου» και οι δύο ομάδες απαντούν ότι δεν τους ταιριάζει καθόλου (Γράφ. 4.26).



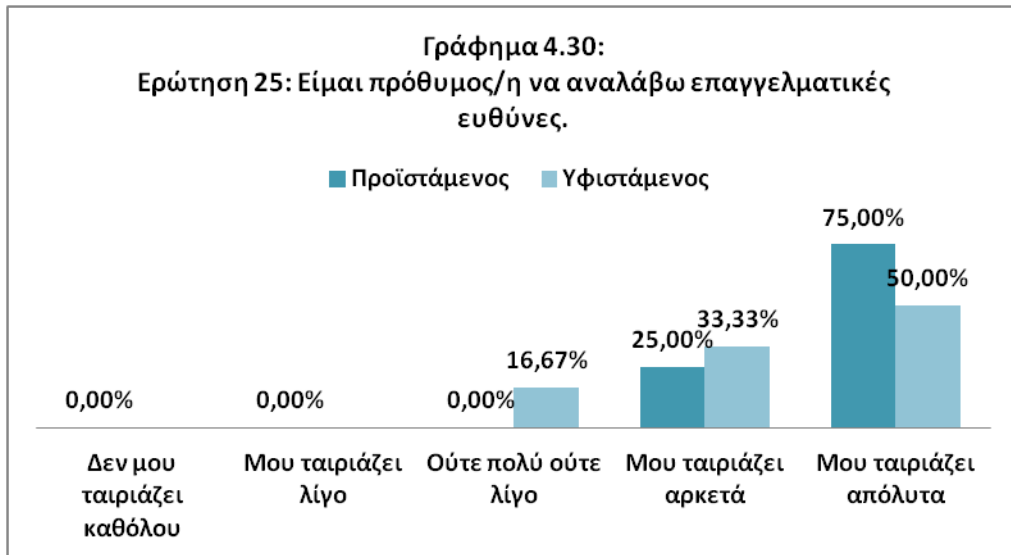
Σχετική συμφωνία φαίνεται να υπάρχει στην πρόταση είκοσι δύο «Προωθώ ένα κλίμα συνεργασίας στην εταιρία που εργάζομαι», με την ομάδα των προϊσταμένων και των υφισταμένων να δηλώνουν ότι τους ταιριάζει απόλυτα (Γράφ. 4.27).



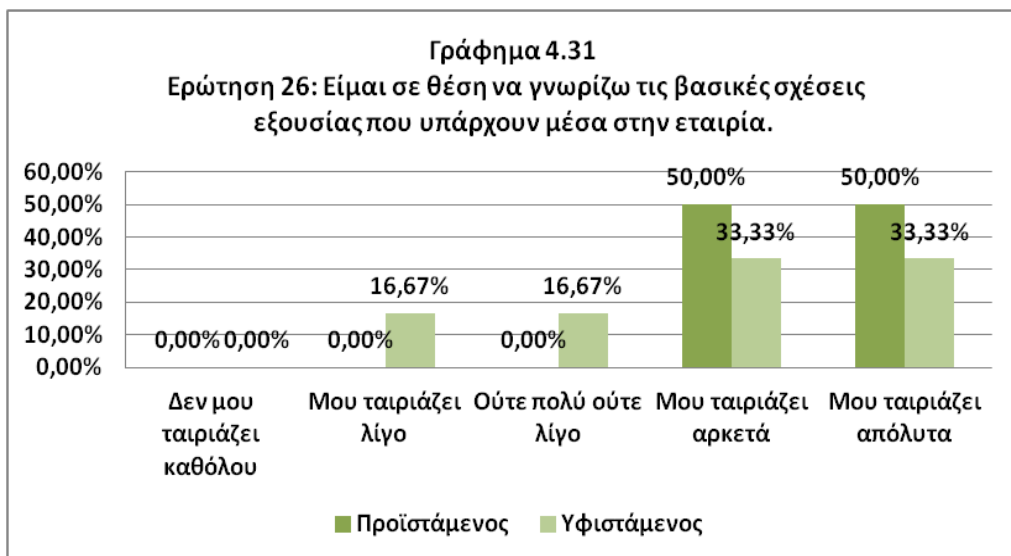
Στην εικοστή τρίτη πρόταση «Συγκρούομαι με τους συναδέλφους μου αν αντιληφθώ ότι προέβησαν σε μη ηθικές ενέργειες» η πλειοψηφία και των δύο ομάδων δήλωσε ότι τους ταιριάζει απόλυτα(Γράφ.4.28).



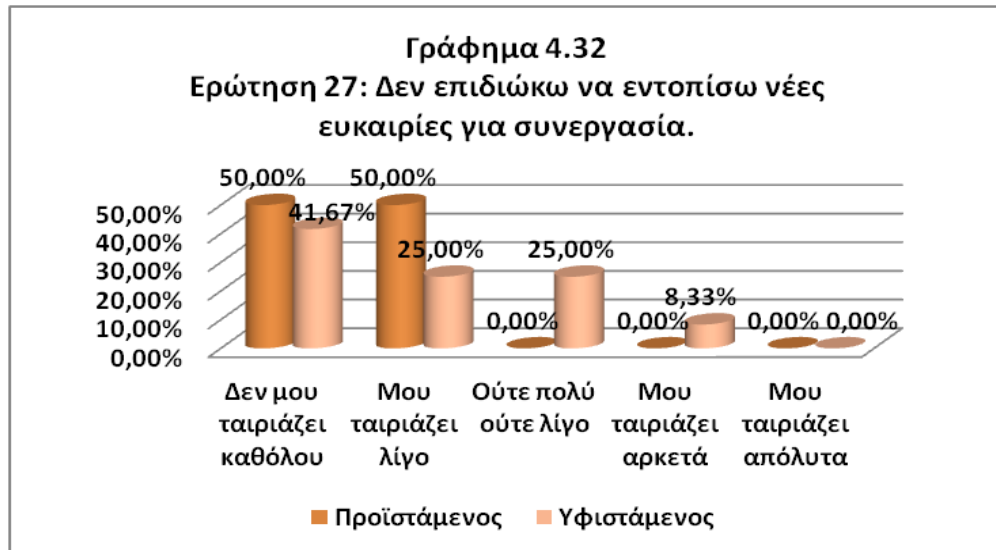
Στην πρόταση είκοσι τέσσερα «Θεωρώ ότι οι συγκρούσεις είναι καλύτερο να επιλύονται με μονόπλευρες υποχωρήσεις κυρίως από την πλευρά του υφισταμένου.» και οι δύο ομάδες απάντησαν η πλειοψηφία ότι δεν τους ταιριάζει. (Γράφ. 4.29).



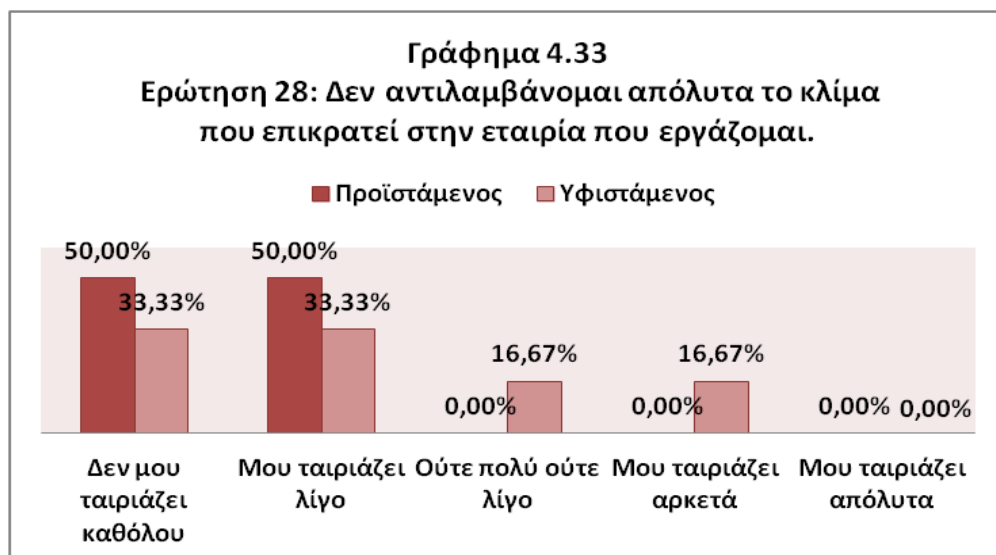
Σε ότι αφορά την εικοστή πέμπτη πρόταση και αν ο ερωτώμενος είναι πρόθυμος/η να αναλάβει επαγγελματικές ευθύνες και οι δύο ομάδες απάντησαν ότι τους ταιριάζει απόλυτα (Γράφ. 4.30).



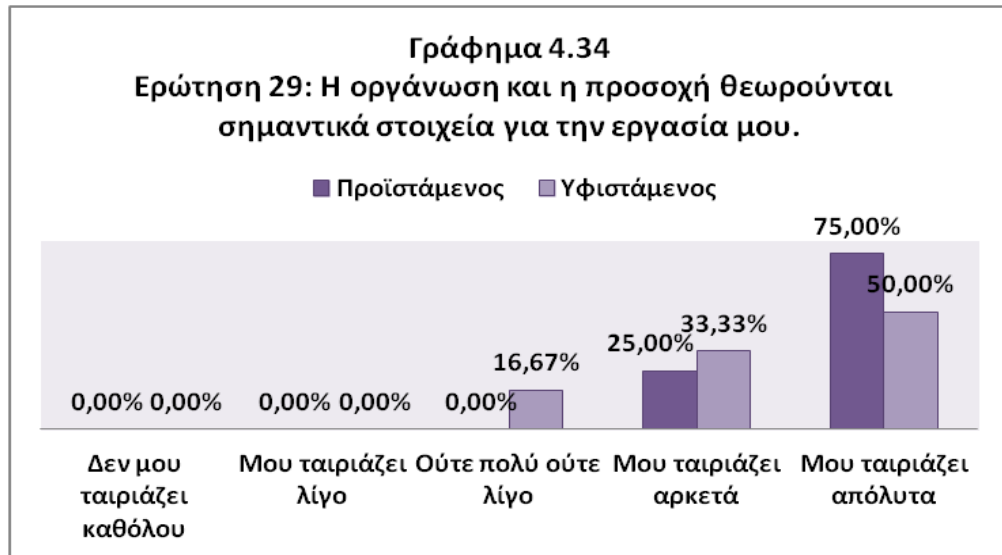
Σχετική συμφωνία υπάρχει και στην εικοστή έκτη πρόταση «Είμαι σε θέση να γνωρίζω τις βασικές σχέσεις εξουσίας που υπάρχουν μέσα στην εταιρία» με τους προϊσταμένους και τους υφιστάμενους να δηλώνουν η πλειοψηφία ότι τους ταιριάζει απόλυτα (Γράφ. 4.31).



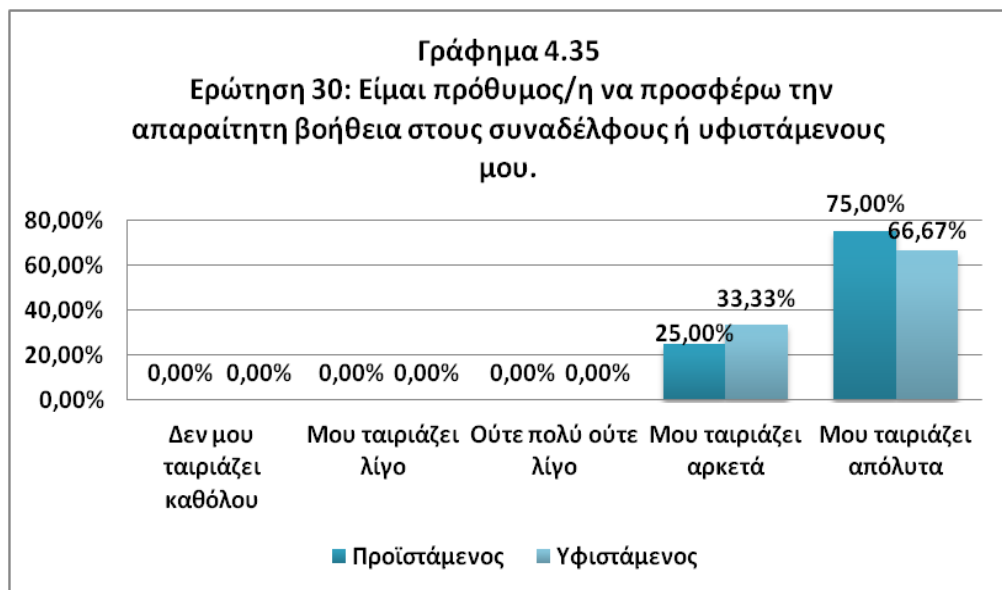
Στην εικοστή έβδομη πρόταση «Δεν επιδιώκω να εντοπίσω νέες ευκαιρίες για συνεργασία.» η πλειοψηφία των προϊσταμένων και των υφισταμένων δήλωσαν ότι δεν τους ταιριάζει καθόλου (Γράφ. 4.32).



Στην πρόταση είκοσι οχτώ «Δεν αντιλαμβάνομαι απόλυτα το κλίμα που επικρατεί στην εταιρία που εργάζομαι» τόσο οι προϊστάμενοι όσο και υφισταμένοι απάντησαν ότι δεν τους ταιριάζει καθόλου, μόνο ένα ποσοστό της τάξης του 33,34% των υφισταμένων δήλωσε ότι του ταιριάζει (Γράφ. 4.33).

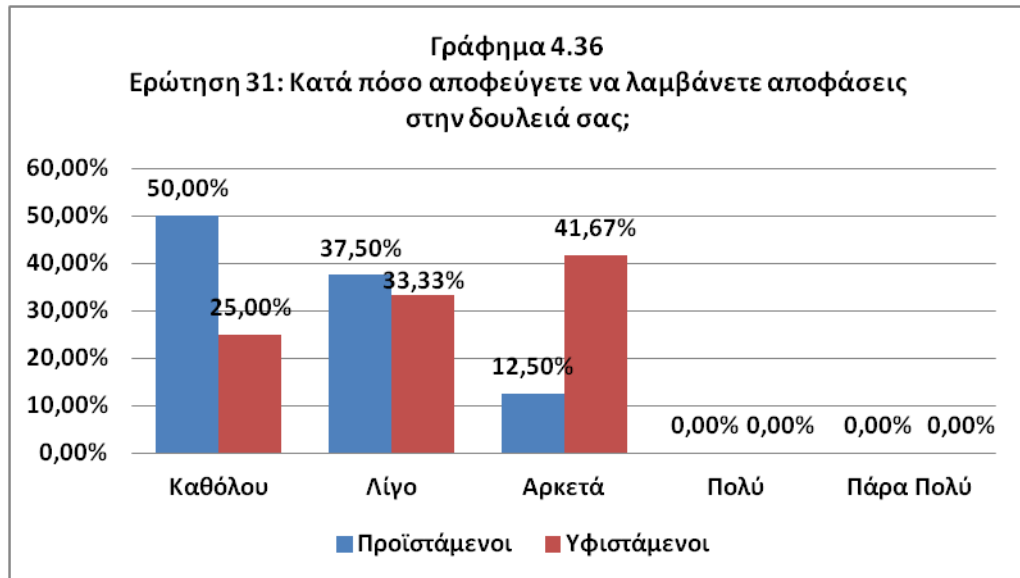


Τόσο οι προϊστάμενοι όσο και οι υφιστάμενοι, στη ερώτηση είκοσι εννέα, θεωρούν την οργάνωση και την προσοχή σημαντικά στοιχεία για την εργασία τους επιλέγοντας και οι δύο ομάδες ότι τους ταιριάζει (Γράφ. 4.34).

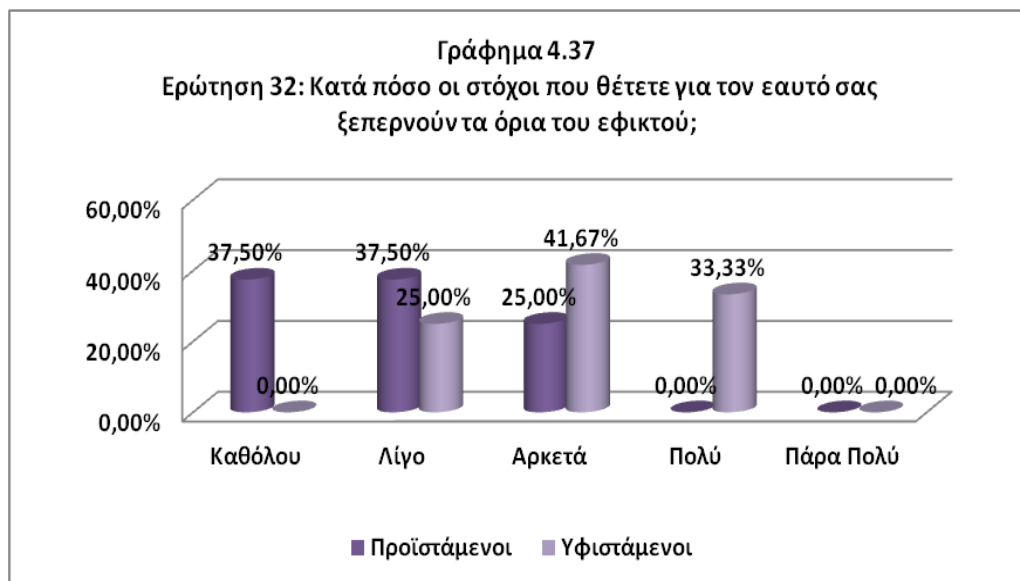


Τελειώνοντας αυτό τον κύκλο ερωτήσεων στην πρόταση τριάντα «Είμαι πρόθυμος/η να προσφέρω την απαραίτητη βοήθεια στους συναδέλφους ή υφισταμένους μου.» συμφωνούν οι δυο ομάδες μεταξύ τους ότι τους ταιριάζει απόλυτα (Γράφ 4.35).

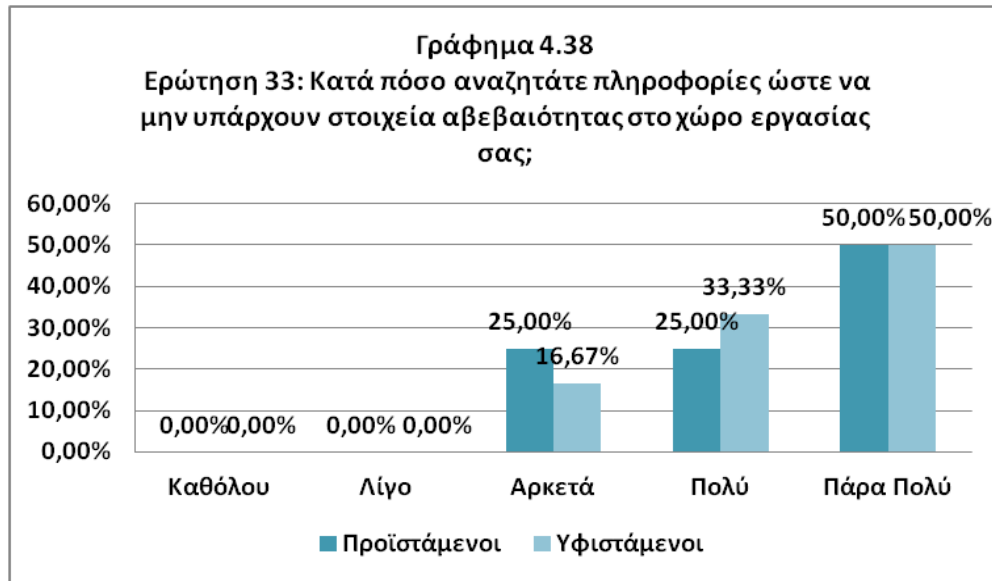
Στον τρίτο κύκλο ερωτήσεων περιλαμβάνονται πέντε διαφορετικές προτάσεις (31- 35) που οι ερωτώμενοι καλούνται να αξιολογήσουν στην πενταβάθμια κλίμακα του Likert (Καθόλου, Λίγο, Αρκετά, Πολύ, Πάρα Πολύ).



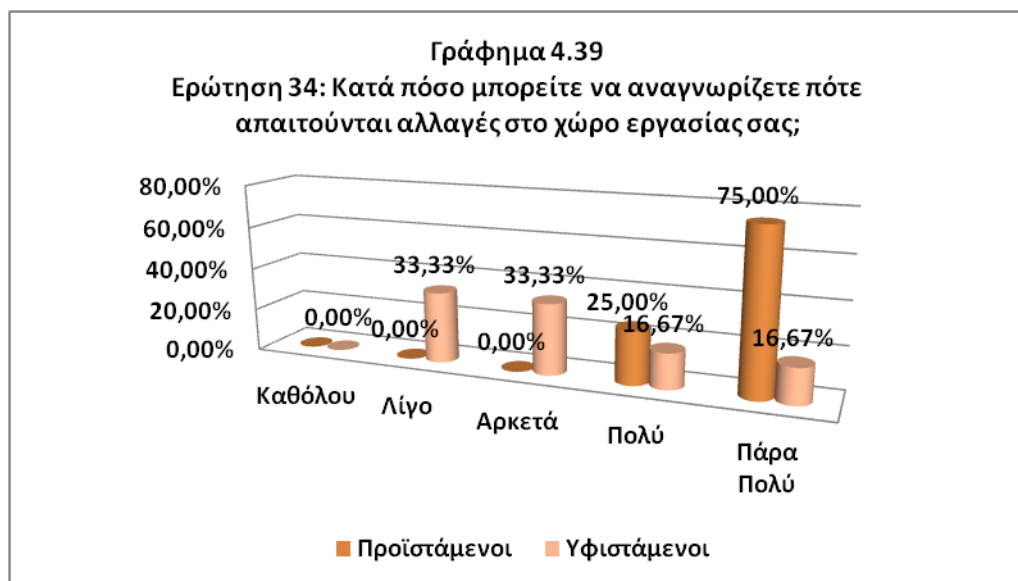
Στην ερώτηση τριάντα ένα «Κατά πόσο αποφεύγετε να λαμβάνετε αποφάσεις στην δουλειά σας;» και οι δύο ομάδες επέλεξαν την επιλογή καθόλου και λίγο όμως υπήρχε και ένα ποσοστό των υφισταμένων που επέλεξε αρκετά. (Γράφ. 36).



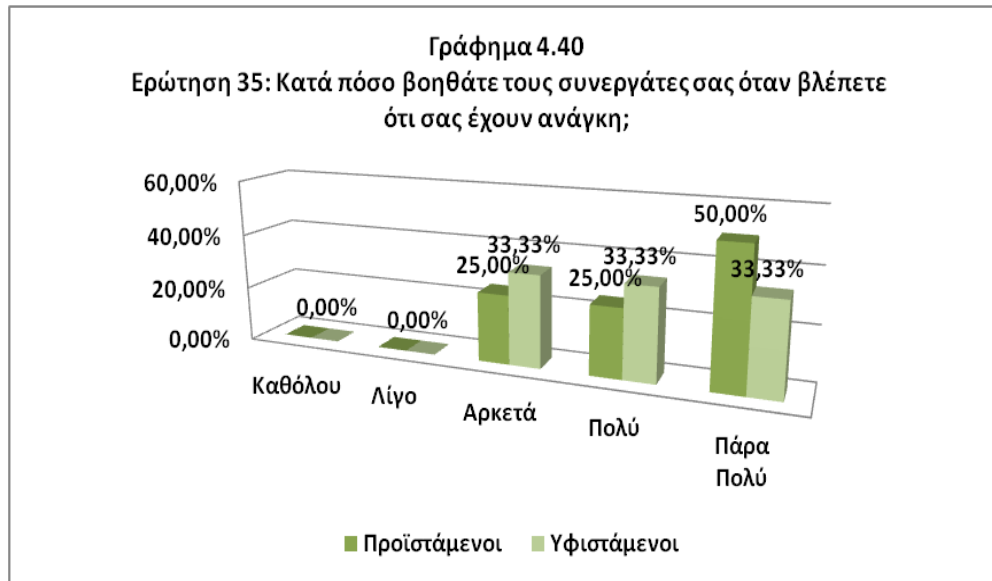
Στην ερώτηση τριάντα δύο «Κατά πόσο οι στόχοι που θέτετε για τον εαυτό σας ξεπερνούν τα όρια του εφικτού;» η πλειοψηφία των προϊσταμένων δήλωσε καθόλου ενώ οι υφιστάμενοι η πλειοψηφία δήλωσαν αρκετά και πολύ (Γράφ. 4.37).



Η σύγκλιση απόψεων των δύο ομάδων αποτυπώνεται στην τριακοστή Τρίτη ερώτηση «Κατά πόσο αναζητάτε πληροφορίες ώστε να μην υπάρχουν στοιχεία αβεβαιότητας στο χώρο εργασίας σας;» και οι δύο ομάδες η πλειοψηφία απάντησε πολύ (Γράφ. 4.38).



Στην τριακοστή τέταρτη ερώτηση «Κατά πόσο μπορείτε να αναγνωρίζετε πότε απαιτούνται αλλαγές στο χώρο εργασίας σας;» το μεγαλύτερο ποσοστό των προϊσταμένων απάντησε Πολύ. Οι υφιστάμενοι δήλωσαν κατά 33,33% λίγο ενώ το 66,67% δήλωσε πολύ (Γράφ. 4.39).



Ολοκληρώνοντας στην τελευταία ερώτηση «Κατά πόσο βοηθάτε τους συνεργάτες σας όταν βλέπετε ότι σας έχουν ανάγκη;» ένα 25% των προϊσταμένων δήλωσε Αρκετά, ένα άλλο 25% Πολύ και το υπόλοιπο 50% Πάρα Πολύ. Για τους υφισταμένους οι ίδιες επιλογές συγκέντρωσαν από 33,33% η κάθε μία (Γράφ. 4.40).

4.2 Σχολιασμός Ευρημάτων

Όπως προαναφέρθηκε στην έρευνα συμμετείχαν 100 άτομα, στην πλειοψηφία τους άνδρες και οι ηλικίες 41- 55 ετών το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων. Οι ερωτηθέντες, στην πλειοψηφία τους κάτοχοι πτυχίων Ανώτερων και Ανώτατων Σχολών, κατείχαν θέσεις υφισταμένων και με χρόνια προϋπηρεσίας περίπου στα 10 έτη.

Σε ότι αφορά τώρα στο δεύτερο και ειδικό μέρος των δεδομένων του ερωτηματολογίου, τα οποία και αφορούν το προς διερεύνηση θέμα, σύμφωνα με τα ευρήματα των ερωτήσεων 1- 10, Αρχικά οι προϊστάμενοι δηλώνουν την ικανότητά τους, σε περιόδους κρίσης στην επαγγελματική τους ζωή, να ανακαλούν στην μνήμη τους παρόμοια προβλήματα του παρελθόντος και τον τρόπο επίλυσής τους προκειμένου να αντιμετωπίσουν και τα τωρινά. Οι εργαζόμενοι- υφισταμένοι από την άλλη πλευρά διαφωνούν με αυτήν την τακτική ενώ υπάρχει μόνο ένα μικρό ποσοστό όπου αντιθέτως συμφωνεί στο οποίο προφανώς υπάρχει έντονη προσωπικότητα και διάθεση-προσπάθεια μελλοντικής εξέλιξης. Οι προϊστάμενοι φαίνεται να έχουν πλήρη γνώση των συναισθημάτων τους, σε αντίθεση με τους υφισταμένους όπου υπάρχει μια σχετική διαφοροποίηση στις απαντήσεις τους όπου: ένα μικρό ποσοστό των υφισταμένων αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα του προφανώς έχουν εμβαθύνει στο νόημα της Ενσυναίσθησης, υπάρχει όμως εξίσου ένα ποσοστό που δεν μπορούν να αντιληφτούν τα συναισθήματα τους.

Η διάθεση των προϊσταμένων να μοιράζονται τα συναισθήματά τους με τους συναδέλφους τους εξαρτάται μάλλον από την προσωπικότητα του καθενός καθώς τα στατιστικά δείχνουν μια δυσκολία έκφρασης από την πλευρά των προϊσταμένων, αυτό ίσως οφείλεται και στο ότι οι προϊστάμενοι είναι πιο τυπικοί στις σχέσεις τους με

τους συναδέλφους τους. Από την πλευρά τους οι υφιστάμενοι στην πλειοψηφία τους είναι υπέρ. Παρ' όλα αυτά η πλειοψηφία των προϊσταμένων δηλώνει απόλυτα ικανή να αναγνωρίσει τα αισθήματα των συναδέλφων τους με βάση τις εκφράσεις του προσώπου ενώ οι υφιστάμενοι είναι μάλλον αδιάφοροι ως προς αυτό. Σε ότι αφορά την ικανότητα ελέγχου των συναισθημάτων τους οι προϊστάμενοι φαίνονται κυρίαρχοι αυτών αντίθετα με τους υφισταμένους που αν και εν μέρει δηλώνουν ικανότητα η πλειοψηφία ωστόσο δηλώνει εντελώς ανίκανη.

Οι προϊστάμενοι σε καμία περίπτωση, όταν έρχονται αντιμέτωποι με μια επαγγελματική πρόκληση δεν παραιτούνται από τον φόβο ότι μπορεί να αποτύχουν. Αντιθέτως οι υφιστάμενοι φαίνεται να προτιμούν την παραίτηση από μια πιθανή αποτυχία. Αναφορικά με την ικανότητα των προϊσταμένων για το αν μπορούν να καταλάβουν τι αισθάνονται οι συνάδελφοι και οι υφιστάμενοι τους από τον τόνο της φωνής τους, φαίνεται να είναι από μερικώς μέχρι πλήρως ικανοί. Αντιθέτως οι υφιστάμενοι δηλώνουν από αδιάφοροι έως και καθόλου ικανοί. Στο επίπεδο Ενσυναίσθησης οι προϊστάμενοι φαίνεται να προσπαθούν να καταλάβουν τα συναισθήματα των συναδέλφων και υφισταμένων τους. Αντιθέτως οι υφιστάμενοι δεν φαίνεται να μπορούν επιτυχώς να ενσυναισθανθούν τους συναδέλφους τους και ένα ποσοστό αυτών δηλώνει ουδετερότητα. Τέλος, οι προϊστάμενοι στην πλειοψηφία τους έχουν επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων που εκπέμπουν στους συναδέλφους και στους υφισταμένους τους, ενώ οι υφιστάμενοι δείχνουν ανίκανοι να κατανοήσουν και ένα μέρος αυτών δηλώνει αδιαφορία.

Με βάση τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τις απαντήσεις που έδωσαν οι ερωτώμενοι στο δεύτερο πακέτο των ερωτήσεων (11- 35) που αφορούν την Συναισθηματική Νοημοσύνη, αρχικά σε ότι αφορά τους προϊσταμένους, η πλειοψηφία αυτών θεωρούν τους εαυτούς τους ικανούς να διατηρούν την ψυχραιμία τους όταν προκύπτουν περίπλοκες επαγγελματικές καταστάσεις και δηλώνουν απόλυτα ικανοί να αντιμετωπίσουν με ευέλικτο τρόπο γεγονότα που λαμβάνουν χώρα στο χώρο εργασίας τους. Όσον αφορά την επικοινωνία με τους συναδέλφους τους υπάρχει μια απόσταση καθώς μπορεί να υπάρχει ένα πιθανό χάσμα λόγω της θέσης που έχει ο καθένας στο χώρο εργασίας, θεωρούν όμως πως μπορούν να καταφέρουν να πείσουν ακόμα και τους πιο δύσκολους ανθρώπους, Επιπροσθέτως, προσπαθούν να εκμεταλλεύονται όσο το δυνατόν περισσότερο τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην εργασία τους, εμπιστεύονται λ τις ικανότητες τους. Επίσης έχουν την δύναμη και την δυνατότητα τις περισσότερες φορές να τηρούν τις υποσχέσεις τους προς τους συναδέλφους τους και υφισταμένους τους. Τέλος οι προϊστάμενοι γνωρίζουν πότε χρειάζονται αλλαγές στον χώρο εργασίας τους και οι στόχοι που θέτουν είναι εντός των ορίων του εφικτού, προφανώς γιατί οι προϊστάμενοι έχουν περισσότερες ευθύνες και εμπειρία στον χώρο εργασίας και είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται μέχρι που μπορούν να θέσουν στόχους και να τους επιτύχουν.

Από την άλλη πλευρά σε ένα μεγάλο ποσοστό οι υφιστάμενοι δεν θεωρούν τους εαυτούς τους ικανούς να διατηρούν την ψυχραιμία τους όταν προκύπτουν περίπλοκες επαγγελματικές καταστάσεις. Δηλώνουν ανίκανοι να αντιμετωπίσουν με ευέλικτο τρόπο γεγονότα που λαμβάνουν χώρα στο χώρο εργασίας τους μόνο ένα μικρό ποσοστό δείχνει να δηλώνει ικανότητα, ενώ φαίνεται να επιδιώκουν την συχνή επικοινωνία με τους συναδέλφους τους, προφανώς για να καταφέρουν να αναδείξουν

της προσωπικότητά τους και να γίνουν πιο αρεστοί στους ανωτέρους τους. Θεωρούν πως δεν είναι σε θέση να καταφέρουν να πείσουν ακόμα και τους πιο δύσκολους ανθρώπους. Επιπροσθέτως δεν εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που τους εμφανίζονται προφανώς από λόγους δειλίας και έλλειψης αυτοπεποίθησης καθώς επίσης δεν εμπιστεύονται τις ικανότητες τους για τον παραπάνω προφανή λόγο. Βασικό είναι να αναφερθεί ότι ένα σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων θεωρούν ότι δεν έχουν την δύναμη να τηρούν τις υποσχέσεις που δίνουν. Τέλος δεν μπορούν να αντιληφθούν εύκολα το πότε χρειάζονται αλλαγές στο χώρο εργασίας τους και οι στόχοι που θέτουν είναι παραπάνω από το εφικτό, πιθανόν λόγω απειρίας.

Παρ' όλες τις διαφορές που προέκυψαν ανάμεσα στις δύο ομάδες, με βάση τις απόψεις που διατύπωσαν, υπήρξαν και αρκετά σημεία σύγκλισης με μικρές μόνο αποκλίσεις.

Και οι δύο πλευρές δήλωσαν πως προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα φιλικό κλίμα στο χώρο που εργάζονται, αναζητούν καινούργιες-καινοτόμες ιδέες, προωθούν το κλίμα συνεργασίας, κατανοούν τις ανάγκες των πελατών ή των συναδέλφων τους, είναι πρόθυμοι να προσφέρουν την απαραίτητη βοήθεια στους συναδέλφους ή υφισταμένους τους επίσης και οι δύο λαμβάνουν αποφάσεις που στηρίζονται στις ηθικές τους αξίες. Συγκρούονται με τους συναδέλφους τους αν αντιληφθούν ότι προέβησαν σε μη ηθικές πράξεις. Η οργάνωση και η προσοχή θεωρούνται σημαντικά στοιχεία για την εργασία τόσο των προϊσταμένων όσο και των υφισταμένων, οι οποίοι δηλώνουν εξίσου ότι είναι σε θέση να γνωρίζουν τις βασικές σχέσεις εξουσίας που υπάρχουν μέσα στην εταιρία, είναι πρόθυμοι και οι δύο να αναλάβουν ευθύνες και επιδιώκουν νέες ευκαιρίες για συνεργασία και είναι πρόθυμοι να προσφέρουν βοήθεια στους συναδέλφους τους και τους βοηθούν όταν το έχουν ανάγκη. Επιπροσθέτως και οι δύο θεωρούν ότι δεν πρέπει τα διάφορα προβλήματα που προκύπτουν στο χώρο εργασίας να επιλύονται με μονόπλευρες υποχωρήσεις από την πλευρά των υφιστάμενων, αυτό δείχνει ότι υπάρχει κατανόηση και σεβασμός μεταξύ τους, είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ευθύνες μόνο μια μικρή απόκλιση από την πλευρά των υφιστάμενων που δεν είναι σίγουροι και δηλώνουν ουδετερότητα. Αντιλαμβάνονται το κλίμα που επικρατεί στο χώρο εργασίας τους, μόνο ένα μικρό ποσοστό δηλώνει ότι δεν μπορεί είτε από έλλειψη παρατηρητικότητας είτε από απειρία, αναζητούν συνεχώς πληροφορίες ώστε να μην υπάρχει αβεβαιότητα και τέλος και οι δύο δεν αποφεύγουν να λαμβάνουν αποφάσεις μόνο μια μικρή απόκλιση από την πλευρά των υφιστάμενων όπου από έλλειψη θάρρους δηλώνουν ότι αποφεύγουν να λαμβάνουν αποφάσεις.

Συνολικά εκείνο που έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον και παρατηρείται στο σύνολο των δεδομένων, είναι πως οι προϊστάμενοι επιλέγουν περισσότερο τις ακραίες απαντήσεις –είτε θετικές είτε αρνητικές- έναντι των υφιστάμενων. Το γεγονός αυτό δείχνει μάλλον την σιγουριά των ατόμων αυτών που βρίσκονται σε ηγετικές θέσεις. Από την άλλη πλευρά οι απαντήσεις των υφιστάμενων έχουν μεγαλύτερη διασπορά και μάλλον τείνουν περισσότερο στην ουδετερότητα. Ωστόσο εκείνοι από τους υφισταμένους που δηλώνουν τις ακραίες τιμές μάλλον είναι άτομα με έντονη προσωπικότητα και περαιτέρω γνώσεις- δεξιότητες μέσω των οποίων προσπαθούν να ξεχωρίσουν στο χώρο εργασίας τους και να εξελιχθούν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: Συμπεράσματα

5.1 Γενικά Συμπεράσματα

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί ένα βασικό προσόν του σύγχρονου ανθρώπου στη καθημερινή ζωή αλλά και στην εργασία. Στην σύγχρονη εποχή της παγκοσμιοποίησης, όπου το τοπίο του επιχειρηματικού κόσμου έχει ήδη αλλάξει δραστικά αλλά και μεταβάλλεται συνεχώς, ένας εργαζόμενος, ανεξάρτητα από την θέση στην οποία απασχολείται, θα πρέπει να διαθέτει αυτογνωσία, αυτοπεποίθηση, ενσυναίσθηση και κοινωνική επίγνωση. Να διαθέτει δηλαδή μια ευρεία γκάμα ικανοτήτων Συναισθηματικής Νοημοσύνης προκειμένου να είναι ικανός να φέρει αποτελέσματα, να συμβάλλει ως φορέας δημιουργικότητας, να προσφέρει στο γόνιμο οργανωσιακό κλίμα και γενικά να είναι κομμάτι της επιτυχίας του οργανισμού στον οποίο εργάζεται.

Η κατανόηση του ισχυρού ρόλου των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο διακρίνει τους άριστους προϊστάμενους από τους υπόλοιπους. Στους σύγχρονους οργανισμούς αυτό το ουσιώδες συναισθηματικό καθήκον αποτελεί μια από τις κυριότερες υποχρεώσεις της εργοδοσίας και μετατρέπει τα ανώτερα στελέχη σε ηγέτες.

Ο ηγέτης είναι το πρόσωπο που λαμβάνει αποφάσεις ζωτικής σημασίας τόσο για την επιβίωση όσο και για την επιτυχία ενός οργανισμού. Απαραίτητο εργαλείο για να φτάσει στην κορυφή αποτελεί η Συναισθηματική Νοημοσύνη. Οι ικανότητες της προσφέρουν στον ηγέτη την ικανότητα να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των υφισταμένων με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ο ενσυναισθητικός ηγέτης ανιχνεύει τις πραγματικές ανάγκες του όλου συστήματος και προσπαθεί να τις καλύψει με τέτοιο τρόπο ώστε όλοι οι εμπλεκόμενοι να επιτύχουν και να ικανοποιηθούν από το αποτέλεσμα. Βασικό μέλημα του είναι η δημιουργία μιας συναισθηματικά ευφυούς ομάδας.

Οι ηγέτες με συναισθηματική νοημοσύνη που χρησιμοποιούν θετικούς τύπους και παράλληλα δημιουργούν κανόνες οι οποίοι καλλιεργούν τις υγιείς, αποτελεσματικές εργασιακές σχέσεις, απελευθερώνουν μια ισχυρή δύναμη: τη συλλογική ενέργεια του οργανισμού για την επιδίωξη νέων στρατηγικών. Δημιουργούν οράματα που αγγίζουν το πάθος των ανθρώπων, καλλιεργούν την έμπνευση και την πίστη στην αποστολή του οργανισμού, και αναγνωρίζουν πώς να πείσουν τους εργαζόμενους ότι η δουλειά τους έχει νόημα.

Με άλλα λόγια η Συναισθηματική Νοημοσύνη, αρχικά των ηγετικών στελεχών και εν συνεχεία των λοιπών συντελεστών των επιχειρήσεων, αποτελεί ένα σημαντικό «όπλο» στην ανάπτυξη κάθε οργανισμού, στην ομαλή της λειτουργία αλλά και την κερδοφορία της.

5.2 Συμπεράσματα Έρευνας

Σήμερα, η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί ένα μόνιμο ζήτημα που απασχολεί τους θεωρητικούς της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων. Οι έρευνες που δημοσιεύονται και τα βιβλία που εκδίδονται είναι πολλά. Ωστόσο, όπως

και τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας φαίνεται να καταλήγουν στα ίδια συμπεράσματα.

Σε ότι αφορά τους εργοδότες ή προϊστάμενους αυτοί θα πρέπει να αναδεικνύονται ως ηγέτες και να εγγυώνται αρχικά την σταθερότητα και εν συνεχεία την ανάπτυξη και την κερδοφορία του οργανισμού διαμέσου των εργαζομένων του. Ο σημερινός προϊστάμενος- ηγέτης φαίνεται να αποδέχεται την εξάρτησή του από τους συνεργάτες του και να αναγνωρίζει τα όριά του.

Οι προϊστάμενοι λοιπόν φαίνεται να είναι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες, οι οποίοι γνωρίζουν πότε να είναι συνεργατικοί και πότε οραματιστές, πότε να ακούν και πότε να διατάζουν. Έχουν το ταλέντο να συντονίζονται με την δική τους αίσθηση για το τι έχει σημασία και μπορούν να εκφράσουν μια αποστολή η οποία εναρμονίζεται με τις αξίες εκείνων που ηγούνται. Αυτοί οι ηγέτες καλλιεργούν με φυσικό τρόπο τις σχέσεις, φέρνουν στην επιφάνεια υποβόσκοντα θέματα και επιτυγχάνουν τη συνεργία των ανθρώπων μιας ομάδας εν αρμονία. Ο συναισθηματικά ευφυής ηγέτης κάνει το καθένα από τα παραπάνω τη σωστή στιγμή, με το σωστό τρόπο και με το σωστό άτομο. Η πρόκληση της ηγεσίας αναφέρεται στον τρόπο που οι ηγέτες μετατρέπουν τις προκλήσεις σε επιτυχίες

Αυτό το είδος της ηγεσίας δημιουργεί ένα κλίμα ενθουσιασμού και ευελιξίας, στο οποίο οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι οι καινοτομίες τους είναι ευπρόσδεκτες, γι αυτό προσπαθούν για το καλύτερο. Αυτό το εργασιακό κλίμα, με δεδομένη την σημερινή πραγματικότητα των επιχειρήσεων, δίνει πρόσθετη αξία στον ανθρώπινο παράγοντα και ενισχύει την αποδοτικότητα του οργανισμού.

Οι προκλήσεις για αλλαγή είναι καθημερινές. Καθημερινές είναι και οι ευκαιρίες για ηγεσία που είναι διαθέσιμες για όλους. Οι εργαζόμενοι ενισχυμένοι από τον προϊστάμενό τους, εμπνεόμενοι και καθοδηγούμενοι από αυτόν διεκπεραιώνουν τα καθήκοντά τους, σκέφτονται δημιουργικά και φροντίζουν για τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους τους. Μέσα σε αυτό το κλίμα εκμεταλλεύονται ευκαιρίες προκειμένου και οι ίδιοι να αναδειχθούν σε ηγετικά στελέχη.

5.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην παρούσα εργασία αποτελεί μόνο μια μικρή διερεύνηση του υπό εξέταση θέματος σε πολύ αυστηρό τοπικό επίπεδο. Η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να επεκταθεί ως εξής:

- Να απευθυνθεί σε ένα μεγαλύτερο δείγμα
- Να απευθυνθεί σε επιχειρήσεις έξω από τα γεωγραφικά όρια της Κρήτης
- Να διερευνηθεί αν και με ποιο τρόπο οι επιχειρήσεις εκπαιδεύουν στη Συναισθηματική Νοημοσύνη τους εργαζομένους τους

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Αμοργινός, Π. (2010). Διπλωματική εργασία με θέμα: *Συναισθηματική Νοημοσύνη & Ηγεσία*. Πανεπιστήμιο Πειραιώς Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων.
- Ανδρεαδάκης, Ν. (2005). *Οδηγός για την εκπόνηση και σύνταξη γραπτής ερευνητικής εργασίας*. Αθήνα: Ατραπός.
- Βάμβουκας, Μ., (1988). *Εισαγωγή στην ψυχοπαιδαγωγική έρευνα και μεθοδολογία*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.
- Brandberry, G. & Greaves, A. (2006). *Συναισθηματική Νοημοσύνη*. Αθήνα: Κριτική.
- Cohen, L., & Manion, L., (1997). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Αθήνα: Έκφραση.
- Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Επιμ. Β. Βασιλού- Παπαγεωργίου. Αθήνα: Μεταίχιμο
- Creswell, J., (2012). *Εκπαιδευτική Έρευνα: Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση της Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας*. Αθήνα: Έλλην.
- Goleman, D. (1998). *Η συναισθηματική νοημοσύνη*, Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
- Goleman, D. (2011). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας*, Αθήνα: Εκδόσεις: Πεδίο
- Επιτροπάκη Ό. (χ.χ.) κείμενο ομιλίας από εκδήλωση που συνδιοργάνωσαν το ALBA και το ΙΜΑΛ της ελληνικής εταιρείας διοικήσεως επιχειρήσεων-ΤΜ Μακεδονίας(<http://www.alba.edu.gr/Uploads/obhrma.pdf>).
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *Ο νέος ηγέτης, η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*. Αθήνα: Ελληνικά γράμματα.
- Goleman, D. (1999). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*. Αθήνα: Ελληνικά γράμματα.
- Μπελδέκου, Π. (2008). Διπλωματική Εργασία με θέμα: *Η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της αντίληψης του υποστηρικτικού περιβάλλοντος στην επιχειρηματική συμπεριφορά εργαζομένων στο εσωτερικό οργανισμών*. Πολυτεχνείο Κρήτης Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης.

Σπαντιδάκης, Γ. (2010). Πτυχιακή εργασία με θέμα: *Η επίδραση του συναισθήματος στην επιχειρηματικότητα*. ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ Τμήμα Μηχανολογίας.

Τσιλιχρήστου, Δ. (2015). Μεταπτυχιακή Εργασία με θέμα: *Διερεύνηση Συσχετίσεων Μεταβλητών που σχετίζονται με την Ίδρυση μιας Μικρομεσαίας Επιχείρησης*. Πανεπιστήμιο Πατρών Τμήμα Μαθηματικών.

Ξενόγλωσση

Azar, B. (1997). Defining the train that makes us human. *American psychological association monitor*

Baron, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-i) In R. Bar-On and J. D. A. Parker (Eds.), *Handbook of emotional intelligence*, San Francisco: Jossey-Bass/

Brundin E., Patzel H. & Shepherd D.A. (2007). Managers' emotional displays and employees' willingness to act entrepreneurially. *Journal of business venturing*.

Cooper, R. K. and Sawaf, A. (1996). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: Grosset/Putnam Publishing.

Decety, J. and Meyer, M. (2008). From emotion resonance to empathic understanding: A social developmental neuroscience account, *Development and Psychopathology*, Vol.20, pp.1053-1080.

Edelman, G. M. (1987). *Neural Darwinism: The Theory of Neuronal Group Selection*. New York: Basic Books.

Gardner, H. (1983). *Frames of mind. The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books

.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. (1998). What makes a leader?" *Clinical Laboratory Management Review* 13, pp.123-131

- Goleman, D. (2000). Leadership that get results. *Harvard business review*, No. March-April, pp.11-13
- Henrique, J.B. and Davidson, R.J. (1997). Brain electrical asymmetries during cognitive task performance in depressed and no depressed subjects, *Biological psychiatry*, Vol.42, pp.1039-1050
- Hoffman, M.L. (2000). *Empathy and Moral Development*. Cambridge University Press.
- Mair, J. (2005). *Entrepreneurial behavior in a large traditional firm :exploring key drivers*. University of Navarra . Barcelona.
- Salovey, P. and Mayer, J.D. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*. N.Y.: Baywood Pub.
- Thorndike E. L. (1920). Intelligence and its Uses. *Harper's Magazine*, Vol.140.
- Travis Bradberry, Jean Greares. (2006). *Συναισθηματική νοημοσύνη*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
- Tsaousis, I. & Nikolaou, I. (2005). Exploring the relationship of emotional intelligence with physical and psychological health functioning. *Stress and Health*, 21, 77-86
- Wells, L. (1985). The group –as- a- whole perspective and its theoretical roots. Colman & Geller, group relations reader 2. San Rafael: Associates Printing and Publishing.
- Wood, J., Matthews, A. and Dalgeish, T. (2001). Anxiety and cognitive inhibition. *Emotion*, No.1,2, pp.166-181

Ηλεκτρονικές Πηγές

- Μπίντση,Ο. & Γλύνια, Ε . « Ο ρόλος της Ενσυναίσθησης στην ποιότητα υπηρεσιών του αθλητικού τουρισμού», Διαθέσιμο στο <http://traveldailynews.gr/pdf/Epth3/MpintsiOlga.pdf> (πρόσβαση 16 Απριλίου, 2015).
- Το συναίσθημα στην εργασία- Διαθέσιμο στο <http://e-psychology.gr/work-psychology/360-emotions-in-work> (πρόσβαση 15 Ιουνίου,2015).
- Brain scans show Children naturally prone to empathy Newswise, Διαθέσιμο στο-<http://newswise.com/articles/view/542456>(πρόσβαση 1 Ιουνίου,2015).
- Πώς η κοινωνική νοημοσύνη οδηγεί σε αποτελέσματα τις επιχειρήσεις, Διαθέσιμο στο <http://www.insurancedaily.gr/blog/?p=2823> (πρόσβαση 25 Μαΐου, 2015).

Συγγραφή Επιστημονικής Εργασίας, Διαθέσιμο στο

<http://www.fme.aegean.gr/sites/default/files/epistimoniki.pdf> (πρόσβαση 20 Μαΐου, 2015).

Στατιστική Γ' Τάξης Γενικού Λυκείου, Διαθέσιμο στο

<http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGLC125/494/3205,13020/>

(πρόσβαση 18 Ιουνίου, 2015).

Παράρτημα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ερωτηματολόγιο διερευνά το ρόλο που διαδραματίζει η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας στο πλαίσιο της πτυχιακής εργασίας με τίτλο «**Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**».

Ως **συναισθηματική νοημοσύνη** ορίζουμε μια δεξιότητα-ικανότητα (competence) η οποία παρέχει στο άτομο τη δυνατότητα να αναγνωρίζει, κατανοεί και χρησιμοποιεί πληροφορίες συναισθηματικής φύσεως (οι οποίες αναφέρονται στον εαυτό του ή στους άλλους) με τρόπο ώστε να οδηγείται σε αποτελεσματική ή και εξαιρετική επίδοση «**Daniel Goleman (1995)**».

Παρακαλώ απαντήστε με ειλικρίνεια. Τα στοιχεία που θα συλλεγούν, θα χρησιμοποιηθούν με εμπιστευτικό τρόπο.

ΜΕΡΟΣ Α: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο Άνδρας Γυναίκα
2. Θέση Υπάλληλος Προϊστάμενος
3. Ηλικία έως 24 ετών 25-40 ετών 41-55 ετών από 55 ετών
4. Επίπεδο εκπαίδευσης Δευτεροβάθμια εκπαίδευση Τριτοβάθμια εκπαίδευση Μεταπτυχιακό ή Διδακτορικό Άλλο
5. Χρόνια εργασίας έως 2 χρόνια 2-5 χρόνια 5-10 χρόνια από 10 χρόνια

ΜΕΡΟΣ Β: ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Κατά πόσο συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις:

| | Διαφωνώ έντονα | Διαφωνώ | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ έντονα |
|--|----------------|---------|---------------------------|---------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Όταν αντιμετωπίζω εμπόδια στην εργασία, θυμάμαι παλαιότερα παρόμοια | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| προβλήματα που αντιμετωπίζω, και τα ξεπερνάω. | | | | | |
| 2. Τα συναισθήματα είναι ένα από τα πράγματα που δίνουν αξία στην ζωή μου και στο χώρο εργασίας μου. | | | | | |
| 3. Είμαι εν γνώσει των συναισθημάτων μου όταν τα βιώνω εν ώρα εργασίας | | | | | |
| 4. Μου αρέσει να μοιράζομαι τα συναισθήματα μου με τους συναδέλφους. | | | | | |
| 5. Κοιτάζοντας τις εκφράσεις προσώπου των συναδέλφων αναγνωρίζω τα συναισθήματα που αυτοί βιώνουν. | | | | | |
| 6. Έχω τον έλεγχο των συναισθημάτων μου. | | | | | |
| 7. Όταν έρχομαι αντιμέτωπος με μια επαγγελματική πρόκληση παραιτούμαι γιατί πιστεύω ότι θα αποτύχω. | | | | | |
| 8. Μπορώ να καταλάβω πώς αισθάνονται οι συνάδελφοι και οι υφιστάμενοι μου από τον τόνο της φωνής τους. | | | | | |
| 9. Είναι δύσκολο να καταλάβω γιατί οι συνάδελφοι και οι υφιστάμενοι μου αισθάνονται έτσι όπως αισθάνονται. | | | | | |
| 10. Έχω επίγνωση των μη λεκτικών μηνυμάτων που εκπέμπω στους συναδέλφους και στους υφισταμένους μου. | | | | | |

Κατά πόσο σας ταιριάζουν οι παρακάτω προτάσεις:

| | | | | | |
|--|---------------------------|--------------------|---------------------|----------------------|-----------------------|
| | Δεν μου ταιριάζει καθόλου | Μου ταιριάζει λίγο | Ούτε πολύ ούτε λίγο | Μου ταιριάζει αρκετά | Μου ταιριάζει απόλυτα |
|--|---------------------------|--------------------|---------------------|----------------------|-----------------------|

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 11. Θεωρώ τον εαυτό μου ικανό να διατηρήσει την ψυχραιμία του όταν προκύπτουν περίπλοκες επαγγελματικές καταστάσεις. | | | | | |
| 12. Μπορώ να αντιμετωπίσω γεγονότα που συμβαίνουν στο χώρο εργασίας μου με ευέλικτο τρόπο. | | | | | |
| 13. Δεν έχω συχνή επικοινωνία με τους συναδέλφους μου. | | | | | |
| 14. Όταν λαμβάνω επαγγελματικές αποφάσεις δεν στηρίζομαι στις ηθικές αξίες και τα πιστεύω που έχω αποκτήσει με την πάροδο των χρόνων. | | | | | |
| 15. Δεν εκμεταλλεύομαι πάντα τις ευκαιρίες που μου παρουσιάζονται στην δουλειά μου. | | | | | |
| 16. Προσπαθώ να δημιουργήσω ένα φιλικό κλίμα στο χώρο που εργάζομαι. | | | | | |
| 17. Αναζητώ καινούργιες-καινοτόμες ιδέες. | | | | | |
| 18. Μπορώ να καταφέρω να πείσω ακόμα και τους πιο δύσκολους ανθρώπους. | | | | | |
| 19. Δεν εμπιστεύομαι τις ικανότητες μου. | | | | | |
| 20. Δεν έχω πάντα την δύναμη ή την δυνατότητα να τηρώ τις υποσχέσεις μου. | | | | | |
| 21. Δεν κατανοώ τις ανάγκες των πελατών ή των συναδέλφων μου. | | | | | |
| 22. Προωθώ ένα κλίμα συνεργασίας στην εταιρία που εργάζομαι. | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 23. Συγκρούομαι με τους συναδέλφους μου αν αντιληφθώ ότι προέβησαν σε μη ηθικές ενέργειες. | | | | | |
| 24. Θεωρώ ότι οι συγκρούσεις είναι καλύτερο να επιλύονται με μονόπλευρες υποχωρήσεις κυρίως από την πλευρά του υφισταμένου. | | | | | |
| 25. Είμαι πρόθυμος/η να αναλάβω επαγγελματικές ευθύνες. | | | | | |
| 26. Είμαι σε θέση να γνωρίζω τις βασικές σχέσεις εξουσίας που υπάρχουν μέσα στην εταιρία. | | | | | |
| 27. Δεν επιδιώκω να εντοπίσω νέες ευκαιρίες για συνεργασία. | | | | | |
| 28. Δεν αντιλαμβάνομαι απόλυτα το κλίμα που επικρατεί στην εταιρία που εργάζομαι. | | | | | |
| 29. Η οργάνωση και η προσοχή θεωρούνται σημαντικά στοιχεία για την εργασία μου. | | | | | |
| 30. Είμαι πρόθυμος/η να προσφέρω την απαραίτητη βοήθεια στους συναδέλφους ή υφισταμένους μου. | | | | | |

31. Κατά πόσο αποφεύγετε να λαμβάνετε αποφάσεις στην δουλειά σας;

| | Καθόλου | Λίγο | Αρκετά | Πολύ | Πάρα Πολύ |
|--|---------|------|--------|------|-----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

32. Κατά πόσο οι στόχοι που θέτετε για τον εαυτό σας ξεπερνούν τα όρια του εφικτού;

| | Καθόλου | Λίγο | Αρκετά | Πολύ | Πάρα Πολύ |
|--|---------|------|--------|------|-----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

33. Κατά πόσο αναζητάτε πληροφορίες ώστε να μην υπάρχουν στοιχεία αβεβαιότητας στο χώρο εργασίας σας;

| | Καθόλου | Λίγο | Αρκετά | Πολύ | Πάρα Πολύ |
|---|---------|------|--------|------|-----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

34. Κατά πόσο μπορείτε να αναγνωρίζετε πότε απαιτούνται αλλαγές στο χώρο εργασίας σας;

| | Καθόλου | Λίγο | Αρκετά | Πολύ | Πάρα Πολύ |
|---|---------|------|--------|------|-----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

35. Κατά πόσο βοηθάτε τους συνεργάτες σας όταν βλέπετε ότι σας έχουν ανάγκη;

| | Καθόλου | Λίγο | Αρκετά | Πολύ | Πάρα Πολύ |
|---|---------|------|--------|------|-----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ!

ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Πίνακας1.1: Ερωτήσεις 1-10

| ποσοστοποιημενα επι % | | | | | | |
|-----------------------|--------------|----------------|---------|---------------------------|---------|----------------|
| | | Διαφωνώ έντονα | Διαφωνώ | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ έντονα |
| 1 | Προιστάμενος | 0,00% | 5,00% | 12,50% | 32,50% | 50,00% |
| | Υπάλληλος | 33,33% | 25,00% | 8,33% | 16,67% | 16,67% |
| 2 | Προιστάμενος | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 50,00% | 50,00% |
| | Υπάλληλος | 0,00% | 0,00% | 16,67% | 33,33% | 50,00% |
| 3 | Προιστάμενος | 0,00% | 0,00% | 12,50% | 25,00% | 62,50% |
| | Υπάλληλος | 16,67% | 16,67% | 33,33% | 33,33% | 0,00% |
| 4 | Προιστάμενος | 37,50% | 37,50% | 25,00% | 0,00% | 0,00% |
| | Υπάλληλος | 0,00% | 25,00% | 16,67% | 25,00% | 33,33% |
| 5 | Προιστάμενος | 0,00% | 0,00% | 12,50% | 37,50% | 50,00% |
| | Υπάλληλος | 0,00% | 25,00% | 50,00% | 16,67% | 8,33% |
| 6 | Προιστάμενος | 0,00% | 0,00% | 12,50% | 37,50% | 50,00% |
| | Υπάλληλος | 50,00% | 33,33% | 16,67% | 0,00% | 0,00% |
| 7 | Προιστάμενος | 75,00% | 25,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| | Υπάλληλος | 16,67% | 8,33% | 25,00% | 16,67% | 33,33% |
| 8 | Προιστάμενος | 0,00% | 0,00% | 12,50% | 37,50% | 50,00% |
| | Υπάλληλος | 33,33% | 33,33% | 25,00% | 8,33% | 0,00% |
| 9 | Προιστάμενος | 37,50% | 37,50% | 25,00% | 0,00% | 0,00% |
| | Υπάλληλος | 0,00% | 8,33% | 16,67% | 33,33% | 41,67% |
| 10 | Προιστάμενος | 0,00% | 0,00% | 12,50% | 37,50% | 50,00% |
| | Υπάλληλος | 33,33% | 33,33% | 25,00% | 8,33% | 0,00% |

Πίνακας 1.2. Ερωτήσεις 11-30

| ποσοστοποιημένα επί % | | | | | | |
|-----------------------|--------------|---------------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| | | Δεν μου ταιριάζει καθόλου | Μου ταιριάζει λίγο | Ούτε πολύ ούτε λίγο | Μου ταιριάζει αρκετά | Μου ταιριάζει απόλυτα |
| 11 | Προιστάμενος | 0,00% | 0,00% | 12,50% | 37,50% | 50,00% |
| | Υπάλληλος | 41,67% | 33,33% | 25,00% | 0,00% | 0,00% |
| 12 | Προιστάμενος | 0,00% | 5,00% | 12,50% | 32,50% | 50,00% |
| | Υπάλληλος | 33,33% | 33,33% | 25,00% | 8,33% | 0,00% |
| 13 | Προιστάμενος | 0,00% | 0,00% | 12,50% | 37,50% | 50,00% |
| | Υπάλληλος | 41,67% | 25,00% | 25,00% | 8,33% | 0,00% |
| 14 | Προιστάμενος | 50,00% | 50,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| | Υπάλληλος | 50,00% | 50,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| 15 | Προιστάμενος | 50,00% | 37,50% | 12,50% | 0,00% | 0,00% |
| | Υπάλληλος | 0,00% | 0,00% | 41,67% | 25,00% | 33,33% |
| 16 | Προιστάμενος | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 50,00% | 50,00% |
| | Υπάλληλος | 0,00% | 0,00% | 16,67% | 33,33% | 50,00% |
| 17 | Προιστάμενος | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 50,00% | 50,00% |
| | Υπάλληλος | 0,00% | 8,33% | 16,67% | 33,33% | 41,67% |
| 18 | Προιστάμενος | 0,00% | 0,00% | 12,50% | 37,50% | 50,00% |
| | Υπάλληλος | 25,00% | 25,00% | 33,33% | 16,67% | 0,00% |
| 19 | Προιστάμενος | 50,00% | 37,50% | 12,50% | 0,00% | 0,00% |
| | Υπάλληλος | 0,00% | 16,67% | 16,67% | 33,33% | 33,33% |
| 20 | Προιστάμενος | 50,00% | 37,50% | 12,50% | 0,00% | 0,00% |
| | Υπάλληλος | 0,00% | 16,67% | 16,67% | 33,33% | 33,33% |
| 21 | Προιστάμενος | 50,00% | 37,50% | 12,50% | 0,00% | 0,00% |
| | Υπάλληλος | 33,33% | 25,00% | 25,00% | 16,67% | 0,00% |
| 22 | Προιστάμενος | 0,00% | 0,00% | 12,50% | 37,50% | 50,00% |
| | Υπάλληλος | 0,00% | 8,33% | 8,33% | 33,33% | 50,00% |
| 23 | Προιστάμενος | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 50,00% | 50,00% |
| | Υπάλληλος | 0,00% | 0,00% | 16,67% | 33,33% | 50,00% |
| 24 | Προιστάμενος | 50,00% | 25,00% | 25,00% | 0,00% | 0,00% |
| | Υπάλληλος | 50,00% | 33,33% | 16,67% | 0,00% | 0,00% |
| 25 | Προιστάμενος | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 25,00% | 75,00% |
| | Υπάλληλος | 0,00% | 0,00% | 16,67% | 33,33% | 50,00% |
| 26 | Προιστάμενος | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 50,00% | 50,00% |
| | Υπάλληλος | 0,00% | 16,67% | 16,67% | 33,33% | 33,33% |
| 27 | Προιστάμενος | 50,00% | 50,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| | Υπάλληλος | 41,67% | 25,00% | 25,00% | 8,33% | 0,00% |
| 28 | Προιστάμενος | 50,00% | 50,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| | Υπάλληλος | 33,33% | 33,33% | 16,67% | 16,67% | 0,00% |
| 29 | Προιστάμενος | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 25,00% | 75,00% |

| | | | | | | |
|----|--------------|-------|-------|--------|--------|--------|
| | Υπάλληλος | 0,00% | 0,00% | 16,67% | 33,33% | 50,00% |
| 30 | Προιστάμενος | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 25,00% | 75,00% |
| | Υπάλληλος | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 33,33% | 66,67% |

Πίνακας 1.3. Ερωτήσεις 31-35

| ποσοστοποιημένα επι % | | | | | | |
|-----------------------|--------------|---------|--------|--------|--------|-----------|
| | | Καθόλου | Λίγο | Αρκετά | Πολύ | Πάρα Πολύ |
| 31 | Προιστάμενος | 50,00% | 37,50% | 12,50% | 0,00% | 0,00% |
| | Υπάλληλος | 25,00% | 33,33% | 41,67% | 0,00% | 0,00% |
| 32 | Προιστάμενος | 37,50% | 37,50% | 25,00% | 0,00% | 0,00% |
| | Υπάλληλος | 0,00% | 25,00% | 41,67% | 33,33% | 0,00% |
| 33 | Προιστάμενος | 0,00% | 0,00% | 25,00% | 25,00% | 50,00% |
| | Υπάλληλος | 0,00% | 0,00% | 16,67% | 33,33% | 50,00% |
| 34 | Προιστάμενος | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 25,00% | 75,00% |
| | Υπάλληλος | 0,00% | 33,33% | 33,33% | 16,67% | 16,67% |
| 35 | Προιστάμενος | 0,00% | 0,00% | 25,00% | 25,00% | 50,00% |
| | Υπάλληλος | 0,00% | 0,00% | 33,33% | 33,33% | 33,33% |