



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Ταχ. Δ/ση : ΑΤΕΙ Ιονίων Νήσων- Λεωφόρος Αντώνη Τρίτση
Αργοστόλι – Κεφαλληνίας, Ελλάδα 28100,+30 26710 27311,+30 26710 27312
grampr@teiion.gr

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ
ΕΝΑ ΝΕΟ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΕΔΙΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ



ΧΡΙΣΤΙΝΑ ΚΑΤΣΟΥΔΑ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: ΒΑΣΙΛΙΚΗ Ν. ΛΕΒΕΝΤΑΚΟΥ

Αργοστόλι, Κεφαλονιά Μάιος 2016



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Ταχ. Δ/ση : ΑΤΕΙ Ιονίων Νήσων- Λεωφόρος Αντώνη Τρίτση
Αργοστόλι – Κεφαλληνίας, Ελλάδα 28100,+30 26710 27311,+30 26710 27312
grampr@teiion.gr

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ
ΕΝΑ ΝΕΟ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΕΔΙΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

ΧΡΙΣΤΙΝΑ ΚΑΤΣΟΥΛΑ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: ΒΑΣΙΛΙΚΗ Ν. ΛΕΒΕΝΤΑΚΟΥ

Αργοστόλι, Κεφαλονιά Μάιος 2016

Ευχαριστίες

Πρωτίστως, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στην καθηγήτρια μου κα. Βασιλική Ν. Λεβεντάκου, για την καθοδήγηση και τις χρήσιμες συμβουλές της, όπως και για την εμπιστοσύνη αλλά κυρίως για την υπομονή που επέδειξε καθ' όλη την διάρκεια της συνεργασίας που είχαμε όλο αυτό το χρονικό διάστημα μέχρι και την ολοκλήρωση της πτυχιακής μου εργασίας, με τίτλο «Συναισθηματική νοημοσύνη ένα νέο ερευνητικό πεδίο επικοινωνίας».

Οφείλω επίσης, να ευχαριστήσω θερμά όλους τους καθηγητές μου που σε όλη τη διάρκεια της ακαδημαϊκής μου ζωής ήταν δίπλα μου με τις γνώσεις που μου μετέδωσαν καθώς και για τις πολύτιμες συμβουλές τους.

Τέλος, οφείλω ένα τεράστιο ευχαριστώ στους γονείς μου Παναγιώτη Κατσούδα και Κωνσταντίνα Γεωργακοπούλου που στέκονταν δίπλα μου και με στήριζαν ηθικά, οικονομικά και συναισθηματικά. Ευχαριστώ λοιπόν από τα βάθη της ψυχής μου, τους δυο πολύτιμους αυτούς ανθρώπους για εμένα που σε κάθε φόβο, ανησυχία και καινούριο ξεκίνημα της ζωής μου όπως αυτό της φοιτητικής μου ζωής στο τμήμα Δημοσίων Σχέσεων και Επικοινωνίας στο Αργοστόλι, ήταν συνεχώς στο πλευρό μου και με όπλιζαν με θάρρος, υπομονή και επιμονή.

Περίληψη

Τις τελευταίες δεκαετίες, τόσο οι ερευνητές όσο και οι επιχειρήσεις εστιάζουν ολοένα και περισσότερο στην συναισθηματική νοημοσύνη.

Το γεγονός αυτό είναι το αποτέλεσμα ερευνών από μια πλειάδα επιστημόνων οι οποίοι υποστηρίζουν ότι για την επαγγελματική, κοινωνική αλλά και προσωπική επιτυχία ενός ατόμου δεν παίζει τόσο σημαντικό ρόλο η γνωστική του ευφυΐα, όπως υποστηριζόταν παλαιότερα, αλλά το πόσο ανεπτυγμένη αποτελεί η ικανότητά του στο να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων, γεγονός που αναφέρεται ως *συναισθηματική νοημοσύνη*.

Η σχετικά νέα αυτή έννοια κερδίζει συνεχώς έδαφος στους επιχειρησιακούς κύκλους, αν και ακόμη αποτελεί ένα πεδίο συνεχούς δημιουργίας γνώσης αλλά και αντιμαχόμενων απόψεων στους αντίστοιχους ακαδημαϊκούς. Η παρούσα πτυχιακή εργασία βασίζεται σε βιβλιογραφικές μελέτες, αλλά και στη διεξαγωγή έρευνας επιχειρεί να αναλύσει την έννοια και την σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης ως παράγοντας σωστής διαχείρισης των πληροφοριών αλλά και ηθικής, σε δημοσιογραφικούς φορείς και εταιρίες δημοσίων σχέσεων.

Abstract

Over the last decades, more researchers and enterprises turn their attention to the meaning of 'Emotional Intelligence - EI'. This fact arises by a large number of academics which support the notion that professional, social and personal success comes as a factor of how well an individual can understand the feelings of others (EI), instead of how much knowledge the same individual has acquired over the years (IQ). This relatively new meaning is highly accepted by the business industry, although is still regarded as a field for contradictory arguments provided by different scholars within the academia.

This dissertation, based on primary and secondary sources, attempts to analyse the meaning and the importance of Emotional Intelligence into the contemporary enterprises and organizations, by giving a thorough emphasis to the development of Emotional Intelligence as a factor for the optimal information management as well as by acting as moral framework for journalists, news organizations and public relations firms.

Πίνακας περιεχομένων

| | |
|--|-----|
| Ευχαριστίες..... | iii |
| Περίληψη..... | iv |
| Abstract | v |
| Ευρετήριο Πινάκων..... | ix |
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ..... | 1 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο - ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ..... | 3 |
| 1.1 Εισαγωγή..... | 3 |
| 1.2 Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης..... | 3 |
| 1.3 Τα οφέλη από την συναισθηματική νοημοσύνη..... | 4 |
| 1.4 Συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο..... | 5 |
| 1.5 Η έννοια της διαμάχης στο εργασιακό περιβάλλον..... | 7 |
| 1.6 Τύποι συγκρούσεων | 7 |
| 1.7 Η επαγγελματική ικανοποίηση..... | 8 |
| 1.8 Μοντέλα για την ερμηνεία της συναισθηματικής νοημοσύνης..... | 10 |
| 1.9 Κριτική ανάλυση των μοντέλων..... | 12 |
| 1.10 Η ικανότητα σε σχέση με τα μικτά πρότυπα | 14 |
| 1.11 Συναισθηματική νοημοσύνη και αλεξιθυμία..... | 14 |
| 1.12 Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία..... | 15 |
| 1.13 Προσαρμοσμένο πρόγραμμα ανάπτυξης ηγεσίας | 18 |
| 1.14 Συμπεράσματα..... | 19 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο - Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ ΚΑΙ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ..... | 20 |
| 2.1 Εισαγωγή..... | 20 |
| 2.2 Η άποψη και ο καθορισμός των ανθρώπινων διανοητικών δυνατοτήτων και νοημοσύνης | 21 |
| 2.3 Η άποψη και ο καθορισμός των συναισθημάτων..... | 22 |
| 2.4 Ατομικές και Ομαδικές Αξίες..... | 22 |
| 2.5 Συνεργασία Ομάδων..... | 23 |
| 2.5.1 Η έννοια της ομάδας..... | 23 |
| 2.5.2 Η συνοχή της ομάδας | 26 |

| | |
|--|----|
| 2.5.3 Τα στάδια ανάπτυξης της ομάδας..... | 27 |
| 2.5.4 Ο ρόλος των μελών της ομάδας | 28 |
| 2.5.5 Ομαδική λήψη αποφάσεων..... | 30 |
| 2.6 Συμπεράσματα | 31 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο - ΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ | 32 |
| 3.1 Εισαγωγή..... | 32 |
| 3.2 Ο ορισμός των συναισθημάτων..... | 32 |
| 3.3 Ταξινόμηση των συναισθημάτων..... | 33 |
| 3.4 Ο ρόλος των συναισθημάτων στον χώρο εργασίας..... | 34 |
| 3.5 Θετικά και αρνητικά συναισθήματα..... | 35 |
| 3.6 Συσχέτιση μεταξύ θετικής και αρνητικής συναισθηματικότητας | 36 |
| 3.7 Διαφορές φύλου στην συναισθηματική νοημοσύνη..... | 38 |
| 3.8 Τα άτομα με υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο επιτυχημένα | 41 |
| 3.9 Εκμάθηση της συναισθηματικής νοημοσύνης | 42 |
| 3.10 Πιθανά προγράμματα για τη συναισθηματική νοημοσύνη | 44 |
| 3.11 Πρόγραμμα εκμάθησης συναισθηματικής νοημοσύνης..... | 44 |
| 3.12 Πρόγραμμα επιμόρφωσης συναισθηματικής ικανότητας..... | 45 |
| 3.13 Συμπεράσματα..... | 46 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ ΣΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ..... | 48 |
| 4.1 Εισαγωγή..... | 48 |
| 4.2 Ορισμός..... | 48 |
| 4.2 Θεωρητικές απόψεις..... | 49 |
| 4.3 Οι Επιπτώσεις στην εργασιακή συμπεριφορά..... | 50 |
| 4.4 Η κινητικότητα του προσωπικού..... | 51 |
| 4.4.1 Εσωγενή επαγγελματική ικανοποίηση | 53 |
| 4.4.2 Εξωγενή επαγγελματική ικανοποίηση..... | 53 |
| 4.5 Διαμάχες, περιορισμοί και μελλοντική έρευνα | 57 |
| 4.5.1 Η νομιμότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης..... | 58 |
| 4.5.2 Νευρολογικά στοιχεία για τη συναισθηματική Νοημοσύνη | 59 |
| 4.5.3 Μπορεί η συναισθηματική νοημοσύνη να διδαχθεί; | 60 |
| 4.5.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα και εφαρμογή | 61 |
| 4.6 Συμπεράσματα | 63 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ..... | 64 |

| | |
|---|----|
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ / ΔΗΜΟΣΙΟΓΡΑΦΙΑ | 71 |
| 6.1 Εισαγωγή | 71 |
| 6.2 Συναισθηματική νοημοσύνη και δημόσιες σχέσεις..... | 71 |
| 6.3 Ηθική συμπεριφορά και Συναισθηματική Νοημοσύνη..... | 73 |
| 6.4 Συμπεράσματα..... | 75 |
| Κεφάλαιο 7° - ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ..... | 77 |
| 7.1 Σκοποί και υποθέσεις της έρευνας | 77 |
| 7.2 Κατάρτιση του ερωτηματολογίου έρευνας..... | 78 |
| Κεφάλαιο 8° – ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ..... | 82 |
| 8.1 Εισαγωγή | 82 |
| 8.2. Παρουσίαση και ανάλυση των απαντήσεων | 82 |
| 8.3 Συμπεράσματα από την έρευνα..... | 85 |
| Συμπεράσματα Πτυχιακής Εργασίας | 86 |
| Προτάσεις για το μέλλον..... | 88 |
| Βιβλιογραφία..... | 89 |
| Ελληνική Βιβλιογραφία..... | 89 |
| Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία | 89 |

Ευρετήριο Πινάκων

| | |
|---|----|
| Πίνακας 1: Οι 15 διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης ως γνώρισμα κατά το μοντέλο των Petrides και Fuhman. Πηγή: Μετάφραση από το πρωτότυπο κείμενο Petrides, Rita και Kokkinaki (2007). | 12 |
| Πίνακας 2: Τύποι (στυλ) Ηγεσίας. Μετάφραση από Goleman Daniel, "Leadership that gets results", <i>Harvard Business Review</i> , Μάρτιος Απρίλιος 2000, σελ. 82 - 83 | 17 |

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει αναδειχθεί τα τελευταία χρόνια στον αντίποδα της γνωστικής νοημοσύνης. Αποτελεί ένα σύνολο από ικανότητες αλλά και δεξιότητες που κατέχει ένα άτομο προκειμένου να διαχειρίζεται με επιτυχία διάφορες συναισθηματικές καταστάσεις καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του. Οι καταστάσεις αυτές δεν περιορίζονται στο «εγώ» του κάθε ατόμου αλλά επηρεάζουν και τους ανθρώπους που βρίσκονται γύρω του και απαρτίζουν τον εξωτερικό του περίγυρο. Σκοπός αυτών των ικανοτήτων και δεξιοτήτων αποτελεί η ανάπτυξη του ατόμου καθώς και η βέλτιστη διεύθετηση των συναισθηματικών καταστάσεων που εκείνο βιώνει.

Υπάρχουν αρκετά μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης, τα οποία έχουν κατά καιρούς εκφραστεί από διάφορους μελετητές. Μια μερίδα από αυτούς υποστηρίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί μια αυθύπαρκτη οντότητα, ενώ άλλοι θεωρούν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη απλά αποτελεί μια έκφανση της γνωστικής νοημοσύνης. Οι εκφραστές της συναισθηματικής νοημοσύνης από την πλευρά τους πιστεύουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν ανταγωνίζεται την γνωστική νοημοσύνη αλλά και τα δύο είδη αλληλοσυμπληρώνουν το ένα το άλλο. Αν και υπάρχουν μελέτες οι οποίες συνδέουν την συναισθηματική νοημοσύνη με την βελτίωση της συμπεριφοράς με τους άλλους ανθρώπους, αλλά και αυτής της ίδιας της νόησης των ατόμων, εντούτοις, δεν έχουν οδηγήσει σε ένα κοινό συμπέρασμα σχετικά με την αποτελεσματικότητά της. Νέα πορίσματα έρχονται συνεχώς στο φως και η γνώση σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη αποκτάει συνεχώς νέα στοιχεία και εμπλουτίζεται με νέα δεδομένα.

Παρά όμως τις τυχόν συγκρούσεις ή διαφωνίες που υπάρχουν σε ακαδημαϊκό επίπεδο, στην επιχειρησιακή πρακτική όμως η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης κερδίζει συνεχώς έδαφος. Αυτό συμβαίνει γιατί στο επιχειρησιακό περιβάλλον η κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας, ιδίως σε δομές που ευνοούν την ανάπτυξη ομαδικής εργασίας, ανταλλαγής απόψεων και ύπαρξης ελεύθερης διακίνησης ιδεών και διαλόγου. Συνεπώς πολλοί οργανισμοί και επιχειρήσεις χρησιμοποιούν εργαλεία και τεχνικές

συναισθηματικής νοημοσύνης για την κατανόηση των συναισθημάτων των εργαζομένων και των πελατών τους, αλλά και την διαχείριση πιεστικών καταστάσεων και κρίσεων.

Η παρούσα πτυχιακή εργασία, ερευνά ερωτήματα σχετικά με τον ορισμό και την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και το πώς εκείνη επιδρά στα άτομα και τις ομάδες σε έναν εργασιακό χώρο. Επιπλέον επικεντρώνεται στην σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης σε επιχειρήσεις οι οποίες ασχολούνται με την διαχείριση και μετάδοση των πληροφοριών καθώς και την επικοινωνία, όπως είναι οι δημοσιογραφικοί οργανισμοί και οι εταιρίες δημοσίων σχέσεων. Στο πρώτο κεφάλαιο, αναφέρεται στον ορισμό και την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς και στα πλέον γνωστά μοντέλα που υπάρχουν. Το δεύτερο κεφάλαιο εστιάζει στην συναισθηματική νοημοσύνη των ομάδων στο περιβάλλον εργασίας και πως εκείνη αποτελεί τον ρυθμιστή αποτελεσματικότερης διευθέτησης κρίσεων. Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στα συναισθήματα και το ρόλο που κατέχουν στην καθημερινή ζωή των ατόμων αλλά και των επιχειρήσεων. Το τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται στο βαθμό κατά τον οποίο η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να επιδράσει στην ικανοποίηση των εργαζομένων μέσα στο χώρο εργασίας τους. Το πέμπτο κεφάλαιο αποτελεί μια γενικότερη συζήτηση-κριτική πάνω στην αξία των μοντέλων και αναφέρονται απόψεις τόσο υπέρ όσο και κατά της έκτασης που περιλαμβάνει η συναισθηματική νοημοσύνη ως αυθύπαρκτη έννοια ή ως ένα μικρού μόνο τμήματος της γνωστικής νοημοσύνης. Το έκτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης ως παράγοντα διαχείρισης των πληροφοριών και της ηθικής ενός δημοσιογραφικού οργανισμού ή μιας εταιρίας δημοσίων σχέσεων.

Η έρευνα βασίζεται στα πορίσματα του θεωρητικού μέρους και απαρτίζεται από το έβδομο κεφάλαιο το οποίο εστιάζει στην μεθοδολογία της έρευνας, της οποίας τα αποτελέσματα μαζί με την κριτική τους ανάλυση, παρουσιάζονται στο όγδοο κεφάλαιο. Τέλος, η εργασία κλείνει με τα γενικά συμπεράσματα τα οποία απορρέουν από το θεωρητικό και ερευνητικό μέρος της και προβάλλει τις προτάσεις της για διεξαγωγή επιπλέον έρευνας στο μέλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο - ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

1.1 Εισαγωγή

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει προκαλέσει την τελευταία 20ετία το ενδιαφέρον τόσο του επιστημονικού κόσμου όσο και του ευρύτερου κοινού (Gibbs, 1995). Ο τομέας της ψυχολογίας ήταν ο πρώτος τομέας που ασχολήθηκε με την συναισθηματική νοημοσύνη, ενώ σήμερα ενδιαφέρει τους επιστήμονες στο χώρο λήψης αποφάσεων στο χώρο του γραφείου. Ο Thorndike (1920) την όρισε «ως την ικανότητα να καταλαβαίνει κανείς τους ανθρώπους, να γνωρίζει πώς να τους χειρίζεται και να ενεργεί με σοφία στις ανθρώπινες σχέσεις».

1.2 Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης

Τα προσόντα και οι ικανότητες ενός ατόμου συνθέτουν την συναισθηματική νοημοσύνη. Οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι οι εξής: α) γνώση των συναισθημάτων, β) διαχείριση των συναισθημάτων και παρορμήσεων, γ) επιμονή έναντι των αστοχιών / αποτυχιών, δ) διαίσθηση των συναισθημάτων και των άλλων, ε) ικανότητα χειρισμού των συναισθημάτων των άλλων.

Συμπερασματικά, η στάση, η αντίληψη, η εμπειρία και η αξία του κάθε ατόμου συντελούν στην ατομική του συμπεριφορά. Ο κάθε άνθρωπος είναι μοναδικός τόσο ως οντότητα όσο και ως προσωπικότητα. Στο χώρο της εργασίας χρειάζεται μεθοδικότητα και αυτοπεποίθηση ώστε να μπορέσει ένα άτομο να αποδώσει τα μέγιστα από πλευράς ικανοτήτων και δεξιοτήτων, εφόσον βέβαια το επιτρέπουν και οι συνθήκες. Ο υπεύθυνος του ανθρώπινου δυναμικού (manager) είναι ένας από τους πιο βασικούς παράγοντες γιατί μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους στο να κατανοήσουν τις δυνατότητες και τα όρια τους, αλλά και στο πώς να συμπεριφέρονται σε κάθε περίπτωση, καθώς επίσης και στο πώς να αντιλαμβάνονται τα πραγματικά αίτια των επιτυχιών/αποτυχιών τους, θέτοντας συνάμα πραγματοποιήσιμους στόχους (Πυρνοκόκης, 2000).

1.3 Τα οφέλη από την συναισθηματική νοημοσύνη

Η συναισθηματική νοημοσύνη επιδρά θετικά στις καλές διαπροσωπικές σχέσεις, στην καλή σωματική και ψυχική υγεία, ενώ βοηθά στην επιτυχία της εργασίας και στην εκπαίδευση. Σύμφωνα με τον Daniel Goleman (1995) ο δείκτης νοημοσύνης του ανθρώπου είναι εκείνος που μπορεί να εγγυηθεί για την επαγγελματική και προσωπική επιτυχία, με το 20% να προσμετράται για την επιτυχία στη ζωή και το 80% για την συναισθηματική νοημοσύνη. Βάση των μελετών διαφόρων επιστημόνων όπως εκείνες των Day και Carroll, 2004, έδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται θετικά με την:

- καλύτερη λήψη αποφάσεων στην εργασία
- αποτελεσματικότερη διαχείριση στις διαπραγματεύσεις και το εμπόριο
- καλύτερη απόδοση των ατόμων όταν δίνουν συνέντευξη για κάποια θέση (Slaski & Cartwright, 2002)
- το θετικό εργασιακό περιβάλλον
- την αύξηση του μισθού
- την ψυχική και σωματική υγεία, την ευεξία
- την αυτοεκτίμηση, την ικανοποίηση από τη ζωή
- Επίσης, έχουν εντοπιστεί αρνητικές συσχετίσεις, όπως:
- η κατάχρηση αλκοόλ και καπνού (Trinidad et al., 2002)
- η εξάρτηση από το διαδίκτυο
- η δυσκολία στο χειρισμό προβλημάτων και δυσκολιών (Engelberg & Sjoberg, 2000)

Σύμφωνα με τις μελέτες του Bar-On, 1997, έχει βρεθεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι εξελίξιμη μέχρι και την πέμπτη δεκαετία της ζωής. Αυτό συνεπάγεται ότι μπορεί να αναπτυχθεί είτε εξαιτίας νέων εμπειριών, είτε και μέσα από την εκπαίδευση του ανθρώπου, ενώ ο Mayer και οι συνεργάτες του, 1999, συμπέραναν ότι η ανάπτυξή της παρατηρείται κατά τα πρώτα χρόνια της νεότητας.

Η συναισθηματική νοημοσύνη όπως αναφέρθηκε παραπάνω έχει πολλά οφέλη για τον κάθε άνθρωπο και είναι επόμενο να αναπτύσσονται συνεχώς προγράμματα έτσι

ώστε όσοι συμμετέχουν σε αυτά να είναι σε θέση να αναπτύξουν διάφορες πλευρές της συναισθηματικής νοημοσύνης. Τα προγράμματα αυτά γίνονται συνήθως στον εργασιακό χώρο αλλά και στην εκπαίδευση και αφορούν:

- στην επίλυση των συγκρούσεων,
- στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της ομαδικής εργασίας και,
- στην εκπαίδευση των στελεχών των επιχειρήσεων ώστε να διαχειρίζονται καλύτερα τις διαπροσωπικές τους σχέσεις (Cherniss, 2000).

Τα άτομα που είναι σε θέση να καταλάβουν τα συναισθήματά τους μπορούν να αναγνωρίσουν με ακρίβεια τις αντιδράσεις τους και με αυτόν τον τρόπο να προσαρμοστούν πιο εύκολα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Είναι γεγονός πως τα έξυπνα άτομα μπορούν να αναγνωρίζουν πιο εύκολα τα δυνατά και αδύναμά τους σημεία και για αυτό το λόγο να έχουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, αισιοδοξία, ευελιξία και καινοτόμο συμπεριφορά, ενώ τα χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης ευθύνονται για την εμφάνιση της ανασφάλειας και της μειωμένης δυνατότητας προσαρμογής. Συνεπάγονται επίσης και με πληθώρα αρνητικών συναισθημάτων, όπως φόβο, θυμό και έχθρα. Σε γενικές γραμμές τα άτομα με μεγάλη συναισθηματική νοημοσύνη έχουν την ικανότητα να παρακινούν τόσο τους ίδιους όσο και τους άλλους σε δύσκολες καταστάσεις, και να αναπτύσσουν υψηλά επίπεδα ενσυναίσθησης. Είναι φυσικό άλλωστε ότι τα υψηλά επίπεδα της συναισθηματικής νοημοσύνης οδηγούν σε επιτυχία και επίτευξη των στόχων. Επίσης, αρκετές μελέτες έχουν αναφέρει τη θετική σχέση ανάμεσα στην συναισθηματική νοημοσύνη και την ψυχολογική υγεία, δεδομένου ότι άτομα με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ικανά να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά το άγχος και τις απαιτήσεις στον εργασιακό χώρο και κατά συνέπεια να είναι σωματικά και ψυχολογικά υγιή από τα άτομα με χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης (Salovey, και συνεργάτες, 1990).

1.4 Συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο

Η προηγμένη συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να είναι ευεργετική σε πολλούς τομείς της ζωής. Εντούτοις, η εφαρμογή της χρησιμότητάς της έχει τεκμηριωθεί πολύ συχνά στον επαγγελματικό εργασιακό χώρο. Ο Cherniss (2000) περιγράφει τέσσερις

κύριους λόγους γιατί ο εργασιακός χώρος θα ήταν μια λογική ρύθμιση για την αξιολόγηση και τη βελτίωση των συναισθηματικών ικανοτήτων της νοημοσύνης:

1. Οι συναισθηματικές ικανότητες νοημοσύνης είναι κρίσιμες για την επιτυχία στις περισσότερες εργασίες.
2. Πολλοί ενήλικοι εισέρχονται στο εργατικό δυναμικό χωρίς τις απαραίτητες ικανότητες για να πετύχουν ή να ξεχωρίσουν στην εργασία τους.
3. Οι εργοδότες έχουν ήδη τα καθιερωμένα μέσα και το κίνητρο για την παροχή κατάρτισης της συναισθηματικής νοημοσύνης.
4. Οι περισσότεροι ενήλικοι εργάζονται πάρα πολλές ώρες.

Μεγάλο ενδιαφέρον στις επαγγελματικές εφαρμογές της συναισθηματικής νοημοσύνης υπάρχει στον τρόπο που οι οργανώσεις έχουν «αγκαλιάσει» τις ιδέες της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η Αμερικανική Κοινωνία για την Κατάρτιση και την Ανάπτυξη, παραδείγματος χάριν, έχει δημοσιεύσει έναν τόμο που περιγράφει τις οδηγίες για τη βοήθεια των ανθρώπων στις επιχειρήσεις έτσι ώστε να καλλιεργηθούν οι συναισθηματικές ικανότητες της νοημοσύνης που διακρίνουν τους σημαντικούς ηγέτες από τους μέτριους (Cherniss και Adler, 2000).

Όπως παρατηρήθηκε νωρίτερα, σημαντική έρευνα στον τομέα της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει γίνει στην ηγεσία, τη θεμελιώδη ποιότητα στον εργασιακό χώρο. Ακόμη και προτού να αρχίσει η έρευνα στον τομέα της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι Μελέτες για την Ηγεσία στην πολιτεία του Οχάιο ανέφεραν ότι οι ηγέτες που ήταν σε θέση να καθιερώσουν τη αμοιβαία εμπιστοσύνη, το σεβασμό, και το ζεστό κλίμα στον χώρο εργασίας και να οργανώσουν τα μέλη της ομάδας τους ήταν αποτελεσματικότεροι (Fleishman και Harris, 1962). Αυτό το αποτέλεσμα δεν εκπλήσσει δεδομένου ότι πολλοί ερευνητές έχουν υποστηρίξει ότι η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται πλήρως από τη δυνατότητα του ηγέτη να λύσει τα σύνθετα κοινωνικά προβλήματα που μπορούν να προκύψουν στις οργανώσεις (Mumford, και συνεργάτες, 2000).

1.5 Η έννοια της διαμάχης στο εργασιακό περιβάλλον

Πολλοί είναι εκείνοι οι ερευνητές που υποστηρίζουν ότι τα προβλήματα συνεργασίας μέσα σε έναν οργανισμό οδηγούν συχνά σε συγκρούσεις είτε ανάμεσα σε δυο άτομα (προϊστάμενο και υφιστάμενο), είτε μεταξύ ομάδων (Follet, 1924). Είναι συνεπώς φυσικό επακόλουθο, δεδομένου ότι η καθημερινή ρουτίνα δημιουργεί προστριβές μεταξύ των εργαζομένων μέσα σε έναν οργανισμό και πόσο μάλλον όταν μια ομάδα προσπαθεί να εξελιχθεί και να αναρριχηθεί σε υψηλότερη βαθμίδα και κατ' επέκταση να χειροτερέψει την απόδοση των μελών της και ειδικά όταν υπάρχει και σύγκρουση ατομικών συμφερόντων. Οι διαφωνίες αυτές μεταξύ των υπαλλήλων μιας επιχείρησης δύναται να προκύψουν εξαιτίας διαφορετικών πιστεύω, απόψεων και αντιλήψεων. Είναι απαραίτητο λοιπόν, ο επικεφαλής της ομάδας να επεμβαίνει καταλυτικά ώστε να φέρνει την ισορροπία της όταν αυτή διαταράσσεται από τέτοιες συγκρούσεις αλλά και για να αποφεύγονται οι προσωπικές επιθέσεις έτσι ώστε να μην επηρεάζεται αρνητικά η συνεργασία μεταξύ υπαλλήλων που βρίσκονται στην ίδια ιεραρχική κλίμακα, μεταξύ προϊσταμένων – υφισταμένων αλλά και μεταξύ των τμημάτων μιας επιχείρησης.

1.6 Τύποι συγκρούσεων

Η οργάνωση μιας επιχείρησης έγκειται στη δυναμική των διοικητικών στελεχών της, είτε πρόκειται για τον ιδιωτικό είτε για τον δημόσιο τομέα, οι οποίοι προσπαθούν να επικοινωνήσουν και να επιλύσουν τις διαφορές ανάμεσα στους εργαζόμενους. Η διαμάχη μπορεί να παρουσιαστεί τόσο σε πλαίσιο ενός οργανισμού, όσο και μεταξύ δυο ή περισσότερων οργανισμών. Μέσα σε έναν οργανισμό η σύγκρουση που δημιουργείται μπορεί να αφορά:

- τα ίδια τα άτομα, μια διαμάχη η οποία μπορεί να συμβεί μεταξύ δυο ή περισσότερων μελών ενός οργανισμού,
- ένα τμήμα ή μια ομάδα, μια σύγκρουση η οποία μπορεί να αναφέρεται σε διαφωνία μεταξύ των μελών μιας ομάδας / τμήματος ή μεταξύ υποομάδων οι οποίες ανήκουν στην ίδια ομάδα,

- μεταξύ των τμημάτων ή ομάδων, μια διαμάχη η οποία μπορεί να αναφέρεται σε διαφωνίες μεταξύ τμημάτων ή ομάδων μέσα σε μια επιχείρηση.

Εκτός από τις τρεις αυτές διακρίσεις, η σύγκρουση μπορεί να έχει επίσημο χαρακτήρα, όπως η παραβίαση επίσημων διαδικασιών στα πλαίσια του οργανισμού, αλλά και ανεπίσημο χαρακτήρα όπως οι συγκρούσεις ανάμεσα σε άτομα του οργανισμού που έχουν διαφορετικά πιστεύω, αξίες όσον αφορά για παράδειγμα την επίλυση μιας συγκεκριμένης εργασίας. Επίσης, η διαμάχη μπορεί να αφορά σύγκρουση καθήκοντος, όταν τα μέλη μιας ομάδας διαφωνούν ως προς το περιεχόμενο και την υλοποίηση συγκεκριμένων καθηκόντων λόγω διαφορετικών αντιλήψεων, ιδεών κλπ. Το άγχος επίσης είναι ένας παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την εργασία στο χώρο του γραφείου. Αυτό μπορεί να πηγάζει από τις κακές συνθήκες εργασίας, τις βάρδιες, τις υπερωρίες, κλπ. (Chernis, 2000).

1.7 Η επαγγελματική ικανοποίηση

Η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων συνδέεται άμεσα τόσο με την ψυχική τους υγεία όσο και με το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων να έχουν υψηλή αποδοτικότητα και, σε πολλές περιπτώσεις, σταθερό, μόνιμο και ικανοποιημένο προσωπικό. Οι υπάλληλοι στο χώρο του γραφείου θα πρέπει να έχουν θετική στάση απέναντι στην εργασία με απώτερο σκοπό την αναγνώριση, την υπευθυνότητα, τη δυνατότητα εξέλιξής τους σε ανώτερες θέσεις, κα., γιατί η αρνητική τους θέση μπορεί πολλές φορές να οδηγήσει σε κακές εργασιακές συνθήκες και δυσαρέσκεια των προϊσταμένων τους.

Η επαγγελματική ικανοποίηση δεν είναι εύκολο να προσδιοριστεί εξαιτίας τόσο των συνθηκών που επικρατούν στο χώρο εργασίας όσο και για το γεγονός ότι δεν υπάρχει γενικά κάποιος αποδεκτός ορισμός ή τρόπος μέτρησής της. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που συμβάλλουν σημαντικά στην διαμόρφωση της επαγγελματικής ικανοποίησης, όπως για παράδειγμα:

1. Η εργασία θα πρέπει να είναι μια πρόκληση για τον εργαζόμενο και να μην είναι κάτι το ανιαρό και κουραστικό.
2. Ο εργαζόμενος θα πρέπει να αμείβεται αναλόγως της απόδοσής του.

3. Ο εργαζόμενος θα πρέπει να λαμβάνει τα εύσημα για την επιτυχημένη εργασία που προσφέρει.
4. Να υπάρχουν καλές συνθήκες εργασίας ως προς το περιβάλλον και τη διαμόρφωση του χώρου.
5. Το έργο του εργαζόμενου θα πρέπει να εποπτεύεται συνεχώς.
6. Μέσα στο χώρο εργασίας θα πρέπει να υπάρχει ένα θετικό κλίμα.
7. Η επιχείρηση θα πρέπει να δίνει τα κατάλληλα εφόδια στους εργαζόμενους για τη σωστή λειτουργία στο χώρο του γραφείου.
8. Η εργασία των υπαλλήλων θα πρέπει να διασφαλίζεται, έτσι ώστε να μην κινδυνεύουν να χάσουν τη δουλειά τους.
9. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αισθάνονται ότι οι χρηματικές τους αμοιβές είναι δίκαια μοιρασμένες.
10. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων ιδιαίτερα σε τομείς που γνωρίζουν πολύ καλά.
11. Ο εργαζόμενος θα πρέπει να έχει στο βαθμό που αυτό γίνεται τόσο αυτονομία όσο και υπευθυνότητα στο χώρο εργασίας του.
12. Ο εργαζόμενος θα πρέπει να ξέρει με σαφήνεια ποιος είναι ο ρόλος του μέσα στο χώρο του γραφείου (Mayer, 1999).

Είναι επομένως γεγονός, ότι θα πρέπει να βρεθεί κάποια λύση για την επίλυση των διαφωνιών – συγκρούσεων που λαμβάνουν μέρος στο χώρο του γραφείου, έτσι ώστε η επιχείρηση να λειτουργεί σωστά και αρμονικά, και να εξελίσσεται όλο και περισσότερο μέσα στον επιχειρηματικό κόσμο. Γι αυτό λοιπόν, κρίνεται σκόπιμο να υπάρχει διαρκής μελέτη των μορφών επικοινωνίας και της διαδικασίας λήψης των αποφάσεων στο χώρο του γραφείου.

Τα υψηλόβαθμα στελέχη από την άλλη πλευρά θα πρέπει να δημιουργούν τις σωστές προϋποθέσεις και κλίμα, ώστε να έχουν την ευκαιρία να εκφράζουν τα συναισθήματά τους, να εφαρμόζουν διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων, να είναι συνεργάσιμοι και να συζητούν την επιλογή των λύσεων και να μένουν στον έλεγχο και την αντιμετώπιση δυσάρεστων συναισθημάτων. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτει το διοικητικό προσωπικό μιας επιχείρησης, ώστε να εξελιχθεί σε έναν αποτελεσματικό ηγέτη τόσο στο χώρο του γραφείου όσο και έξω από αυτό (Mayer, 1999).

1.8 Μοντέλα για την ερμηνεία της συναισθηματικής νοημοσύνης

Υπάρχουν στις μέρες μας πολλά θεωρητικά μοντέλα για την περιγραφή και την μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Σύμφωνα με τον Mayer (2000b) και τους συνεργάτες του τα μοντέλα αυτά μπορούν να ταξινομηθούν σε δυο ομάδες: α) τα μοντέλα ικανότητας έχουν να κάνουν με την ικανότητα του νου και τις γνωστικές ικανότητες και β) τα μικτά μοντέλα έχουν να κάνουν με την προσαρμογή του ατόμου και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του. Αποτέλεσμα αυτών ήταν να κατασκευάσουν αρκετοί θεωρητικοί σχετικές κλίμακες και ερωτηματολόγια. Αυτά τα ερωτηματολόγια είναι ένα είδος τεστ που περιέχει προβλήματα και ερωτήσεις, τα οποία όμως έχουν μόνο μια σωστή λύση ή απάντηση. Βάση αυτού, το άτομο βαθμολογείται αναλογικά με τα τεστ στα οποία υποβάλλεται, δηλαδή βάση των γνωστικών του ικανοτήτων.

Ως παράδειγμα αυτών των ερωτηματολογίων μπορεί να αναφερθεί το ερωτηματολόγιο με 133 προτάσεις του Bar – On, 1997 το λεγόμενο Emotional Quotient Inventory (EQ-i), το Emotional Competence Inventory 360 (ECI 360) των Boyatzis, και συνεργατών, 2000, με το οποίο μπορεί να μετράτε η συναισθηματική επάρκεια ενός ατόμου, μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού στηριζόμενο στις αναφορές άλλων προσώπων. Είναι λοιπόν φανερό από όλα τα παραπάνω ότι υπάρχουν πολλά διαφορετικά μοντέλα, καθώς και διαφορετικοί μέθοδοι μέτρησης της ίδιας έννοιας. Για να γίνουν όμως κατανοητές οι διαφορετικές όψεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, θα ήταν χρήσιμο και ταυτόχρονα ενδιαφέρον να περιγραφτεί ενδεικτικά ένα μοντέλο ικανότητας, κι ένα μικτό μοντέλο αντίστοιχα.

Στο πλαίσιο αυτό, τα άτομα καλούνται να παραγάγουν λύσεις σε προβλήματα ή να δώσουν απαντήσεις σε ερωτήσεις με συναισθηματικό περιεχόμενο. Στη συνέχεια, βαθμολογούνται ανάλογα με την επιτυχία που σημείωσαν, με βάση αντικειμενικά, προκαθορισμένα κριτήρια, όπως συμβαίνει και στα τεστ της γνωστικής νοημοσύνης. Στα μικτά μοντέλα, η αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης γίνεται, κυρίως, με βάση την αντίληψη που έχουν γι' αυτήν τα ίδια τα άτομα.

α) Μοντέλο ικανότητας

Για το παράδειγμα θα χρησιμοποιηθεί το μοντέλο ικανότητας του Mayer και των συνεργατών του, 1999, 2000b, οι οποίοι ήταν οι πρώτοι που ενδιαφέρθηκαν να

μελετήσουν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει διάφορες ικανότητες που αποτελείται από 4 διαστάσεις:

1. την ικανότητα αντίληψης και αναγνώρισης των συναισθημάτων,
2. την ικανότητα αφομοίωσης των συναισθημάτων στον τρόπο σκέψης,
3. την ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων και
4. την ικανότητα διαχείρισης τους.

Οι ικανότητες αυτές λειτουργούν ενιαία με την ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων και την ικανότητα της διαχείρισης να βοηθούν στην εκτέλεση θεμελιωδών διακριτών ψυχολογικών λειτουργιών, και την ικανότητα αντίληψης και αναγνώρισης των συναισθημάτων, και την ικανότητα αφομοίωσης των συναισθημάτων στον τρόπο σκέψης, να βοηθούν προς την επίτευξη προσωπικών στόχων και αυτοδιαχείρισης (Mayer και συνεργάτες, 2008).

β) Μικτό μοντέλο

Για αυτό το μοντέλο θα χρησιμοποιηθεί το παράδειγμα των Petrides και Furnham που έκαναν λόγο για δύο είδη της συναισθηματικής νοημοσύνης, την συναισθηματική νοημοσύνη ως γνωστική ικανότητα και ως χαρακτηριστικό γνώρισμα. Αυτοί επικέντρωσαν το ενδιαφέρον τους και την προσοχή τους στο δεύτερο είδος, το οποίο αφορά στις προσωπικές εκτιμήσεις που έχει το κάθε άτομο για τη συναισθηματική του λειτουργικότητα. Οι δυο αυτοί ερευνητές για να καταλήξουν σε κάποιο συμπέρασμα ανέλυσαν τα μοντέλα των Bar-On (1997), Goleman (1995) και Salovey και Mayer (1990) μέσα από τα οποία προέκυψαν 15 όψεις που φαίνεται να συνιστούν στην δομή της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι διαστάσεις αυτές παρουσιάζονται μαζί με μια σύντομη περιγραφή τους στον παρακάτω πίνακα.

| Οι 15 διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης ως γνώρισμα κατά το μοντέλο των Petrides και Furnham | |
|---|---|
| Διαστάσεις | Τα άτομα με υψηλό σκορ αντιλαμβάνονται τους εαυτούς τους ως: |
| Προσαρμοστικότητα | Ευέλικτους και πρόθυμους να προσαρμοστούν σε νέες καταστάσεις |
| Διεκδικητική συμπεριφορά | Αποφασιστικούς, ειλικρινείς και πρόθυμους να υπερασπιστούν τα δικαιώματά τους |
| Συναισθηματική αντίληψη (εαυτός και άλλοι) | Ξεκάθαρους στην αντίληψη των δικών τους συναισθημάτων και των συναισθημάτων των άλλων |
| Συναισθηματική έκφραση | Ικανούς να εκφράσουν και να μεταδώσουν τα |

| | |
|---|---|
| | συναισθήματά τους στους άλλους |
| Διαχείριση συναισθημάτων (άλλοι) | Ικανούς να επηρεάσουν τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων |
| Συναισθηματική ρύθμιση | Ικανούς να ελέγχουν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους |
| Παρορμητικότητα (χαμηλά) | Στοχαστικούς και λιγότερο πιθανό να ενδώσουν σε κάποια έντονη επιθυμία τους |
| Διαπροσωπικές σχέσεις | Ικανούς να έχουν ικανοποιητικές προσωπικές σχέσεις |
| Αυτοεκτίμηση | Πετυχημένους και με αυτοπεποίθηση |
| Κινητοποίηση | Με κίνητρα και απίθανο να το παρατηρήσουν λόγω κάποιας αντιξοότητας |
| Κοινωνική επίγνωση | Πετυχημένους στην ανάπτυξη κοινωνικών δικτύων με εξαιρετικές κοινωνικές δεξιότητες |
| Διαχείριση άγχους | Ικανούς να αντέχουν την πίεση και να ρυθμίζουν το άγχος τους |
| Ενσυναίσθηση | Ικανούς να αντιλαμβάνονται την προοπτική των άλλων |
| Ευτυχία | Πρόσχαρους και ικανοποιημένους από τη ζωή τους |
| Αισιοδοξία | Σίγουρους για τον εαυτό τους και πιθανόν να βλέπουν την θετική πλευρά των πραγμάτων στη ζωή |

Πίνακας 1: Οι 15 διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης ως γνώρισμα κατά το μοντέλο των Petrides και Furnham. Πηγή: Μετάφραση από το πρωτότυπο κείμενο Petrides, Pita και Kokkinaki (2007).

Οι Petrides και Furnham (2001) σημειώνουν ότι αυτές οι διαστάσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως οδηγός για την κατασκευή περιεκτικών εργαλείων μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης ως γνώρισμα (Δες Πίνακας 1).

1.9 Κριτική ανάλυση των μοντέλων

Ορισμένοι ερευνητές επικρίνουν την έννοια της αντικειμενικής και της αντιληπτής συναισθηματικής νοημοσύνης, λέγοντας ότι η συναισθηματική νοημοσύνη ως ικανότητα δεν είναι ένα νέο είδος νοημοσύνης, ανεξάρτητο και ισότιμο με την γνωστική νοημοσύνη. Επίσης, αμφισβητείται το κατά πόσο η αντικειμενική συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να προβλέψει συμπεριφορές, όπως η επίδοση στο χώρο του γραφείου, που δεν μπορούν ήδη να προβλεφθούν από τις ικανότητες που περιλαμβάνονται στη γνωστική νοημοσύνη και μετριοούνται με τα κλασικά τεστ νοημοσύνης, όπως επίσης αμφισβητείται το μοντέλο των Petrides & Furnham (2000, 2001). Ένα από τα βασικότερα, λοιπόν, σημεία κριτικής που έχουν διατυπωθεί για την αντιληπτή συναισθηματική νοημοσύνη είναι ότι αποτελεί απλώς μια μετονομασία

κάποιων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και για αυτό το λόγο δεν μπορεί να προσφέρει κάτι παραπάνω στο χώρο της ψυχολογίας (Davies, και συνεργάτες, 1998).

Με άλλα λόγια, οι επικριτές υποστηρίζουν ότι η αντιλαμβανόμενη συναισθηματική νοημοσύνη συμπίπτει σε τόσα πολλά σημεία με την προσωπικότητα, όπως οι διαστάσεις της αισιοδοξίας, της ενσυναίσθησης και της διαχείρισης του άγχους, ώστε τελικά αμφισβητείται το νόημα και η αξία της για την πρόβλεψη της ανθρώπινης συμπεριφοράς και επίδοσης. Οι θεωρητικοί ερευνητές της συναισθηματικής νοημοσύνης υποστηρίζουν ότι για να λογίζεται η συναισθηματική νοημοσύνη ως ανεξάρτητο είδος θα πρέπει να πληρούνται τα κάτωθι κριτήρια:

1. πρέπει να έχει αξιοπιστία στις μετρήσεις της,
2. πρέπει οι ικανότητες που περιλαμβάνει να συσχετίζονται μεταξύ τους,
3. πρέπει να συσχετίζεται με άλλα είδη νοημοσύνης, αλλά ταυτόχρονα να είναι και ανεξάρτητη από αυτά και
4. πρέπει να εξελίσσεται με το πέρασμα της ηλικίας (Mayer, Caruso και Salovey, 1999).

Μέσα από αυτήν την μελέτη οι ερευνητές συμπέραναν ότι όλα αυτά τα κριτήρια ισχύουν για το μοντέλο τους, το οποίο άλλωστε αποτελεί το σημαντικότερο μοντέλο ικανότητας. Έτσι, κατέρριψαν την κριτική που είχε διατυπωθεί για τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ικανότητα.

Ο Petrides και οι συνεργάτες του, 2007, από την άλλη, βασίζονται στην κριτική που δέχτηκε το μοντέλο τους για να το αναδείξουν ακόμα περισσότερο. Συγκεκριμένα, δεν αρνούνται την συσχέτιση ανάμεσα στην αντιληπτή συναισθηματική νοημοσύνη και σε κάποιες διαστάσεις της προσωπικότητας. Αντιθέτως, ορίζουν τα χαρακτηριστικά της αντιλαμβανόμενης συναισθηματικής νοημοσύνης ως τάσεις συμπεριφοράς και αυτό-αντιλαμβανόμενες ικανότητες σχετικά με το συναίσθημα, οι οποίες εδρεύουν στα χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας της προσωπικότητας. Έτσι, από τη στιγμή που οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης βρίσκονται στη βάση του οικοδομήματος της προσωπικότητας, είναι απολύτως λογικό να συσχετίζονται με διαστάσεις που βρίσκονται υψηλότερα στην ίδια εννοιολογική κατασκευή. Συνεπώς, κατά τους Petrides και Furnham, θεωρείται αναμενόμενη η οποιαδήποτε συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικό γνώρισμα με τις διαστάσεις υψηλότερης τάξης της προσωπικότητας. Η

συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια εννοιολογική κατασκευή που έχει δεχτεί κριτική τόσο για τη δομή της και την αξία της, όσο και για τις μεθόδους μέτρησης που χρησιμοποιεί. Ωστόσο, εξακολουθεί να βρίσκεται στο επίκεντρο του σύγχρονου ερευνητικού ενδιαφέροντος και να σημειώνει πρόοδο τόσο με τη διεξαγωγή πληθώρας μελετών όσο και με τη δημοσίευση ενδιαφερόντων και πρωτότυπων ερευνών παγκοσμίως.

1.10 Η ικανότητα σε σχέση με τα μικτά πρότυπα

Υπάρχει μια διαμάχη στην βιβλιογραφία της συναισθηματικής νοημοσύνης όσον αφορά τα δύο πρότυπα της συναισθηματικής νοημοσύνης (ικανότητα σε σχέση με τα μικτά πρότυπα) πολλοί ερευνητές έχουν προσπαθήσει να αντιμετωπίσουν το ζήτημα, για το ποιο μοντέλο αντιπροσωπεύει τη συναισθηματική νοημοσύνη με τον ακριβέστερο τρόπο. Οι υποστηρικτές του προτύπου της ικανότητας προτείνουν ότι το μικτό πρότυπο της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι λιγότερο «καθαρό». Οι υποστηρικτές του προτύπου ικανότητας υποστηρίζουν ότι η έρευνα βασίζεται στα μέτρα ικανότητας έχει καταδείξει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια ευδιάκριτη και σαφώς καθορισμένη έννοια (Brackett & Mayer, 2003).

Εντούτοις, οι υπερασπιστές των μικτών προτύπων λένε ότι το πρότυπο της ικανότητας βασίζεται παραδοσιακά στα ψυχομετρικά κριτήρια. Υποστηρίζουν ότι πολλοί θεωρητικοί έχουν συστήσει την παραδοσιακή έννοια της νοημοσύνης έτσι ώστε ενσωματώνει πολλές αποδοχές.

1.11 Συναισθηματική νοημοσύνη και αλεξιθυμία

Η αλεξιθυμία, από την ελληνική γλώσσα που σημαίνει δεν υπάρχουν λόγια ή συναίσθημα, είναι ένα κατασκεύασμα της προσωπικότητας που αφορά θεωρητικά τη συναισθηματική νοημοσύνη. Τέσσερα κύρια χαρακτηριστικά καθορίζουν την αλεξιθυμία:

1. Δυσκολία στον προσδιορισμό του συναισθήματος και της διάκρισης μεταξύ των συναισθημάτων και των σωματικών αισθήσεων της συναισθηματικής διέγερσης.

2. Δυσκολία που περιγράφει τα συναισθήματα σε άλλους ανθρώπους.
3. Έλλειψη φαντασίας.
4. Γνώσεις που βασίζονται σε εξωτερικούς παράγοντες παρά σε εσωτερικούς (Taylor & Bagby, 2000).

Αν και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της αλεξιθυμίας παρουσιάζουν την προσωπικότητα ως ένα τύπο ψυχιατρικής διάγνωσης ή διαγνωστικής κατηγορίας, είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι δεν συμβαίνει τίποτα από τα δύο. Αντ' αυτού, είναι ένα σύνθετο μίγμα γνωρισμάτων προσωπικότητας που παραμένει σταθερό με την πάροδο του χρόνου, ακόμα και αφού έχει ελαττωθεί το άγχος ή η κατάθλιψη (Taylor & Bagby, 2000).

Η έρευνα στον τομέα της αλεξιθυμίας άρχισε στις αρχές της δεκαετίας του '50 όταν άρχισαν οι ψυχολόγοι να αναφέρουν ορισμένα ευδιάκριτα χαρακτηριστικά στους ασθενείς τους. Οι ψυχίατροι έβρισκαν τη θεραπεία αυτών των ασθενών δύσκολη λόγω της έλλειψης συναισθηματικής συνειδητοποίησης και θεώρησαν σωστό να μάθουν τον τρόπο με τον οποίο ζούσαν και συμπεριφέρονταν. Η πιο πρόσφατη έρευνα έχει διαπιστώσει ότι η αλεξιθυμία συνδέεται με τις διαταραχές κατάχρησης ουσιών, τις διατροφικές διαταραχές, την μετά-τραυματική πίεση, και τις ψυχοσωματικές διαταραχές. Η αλεξιθυμία έχει συνδεθεί επίσης με διάφορα προβλήματα υγείας συμπεριλαμβανομένης της υπέρτασης, κ.α. (Taylor & Bagby, 2000).

Εύλογα, μια αντιστρόφως ανάλογη σύνδεση θα πρέπει να υπάρχει μεταξύ της αλεξιθυμίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης. Συγκεκριμένα, κάποιος θα υπέθετε ότι τα άτομα που πάσχουν από αλεξιθυμία θα πρέπει επιπλέον να έχουν πολύ χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη (Schutte και συνεργάτες, 1998).

1.12 Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία

Μια από τις εφαρμοσμένες έννοιες με την οποία έχει συνδεθεί η συναισθηματική νοημοσύνη είναι αυτή της ηγεσίας. Η βιβλιογραφία για το θέμα της ηγεσίας έχει παραγάγει αμέτρητες θεωρίες περιγράφοντας ποια χαρακτηριστικά συνθέτουν τον

αποτελεσματικότερο ηγέτη, εντούτοις, η τρέχουσα ακαδημαϊκή έρευνα γι' αυτό το θέμα περιγράφουν δύο ευδιάκριτους τύπους ηγετών: Αυτός που παράγει έργο και εκείνος που αλληλεπιδρά (Mandell & Pherwani, 2003). Ο ηγέτης που παράγει έργο υποκινεί το ενδιαφέρον μεταξύ των συναδέλφων, εμπνέει μια διαφορετική προοπτική στην εργασία, παράγει συνειδητοποίηση των στόχων της οργάνωσης, αναπτύσσει στους άλλους υψηλά επίπεδα δυνατότητας, και παρακινεί τους άλλους να εξετάσουν τα συμφέροντα της ομάδας πέρα από τα δικά τους ενδιαφέροντά.

Σύμφωνα με αυτά, η παραγωγική ηγεσία λέγεται ότι είναι αποτελούμενη από τις ακόλουθες τέσσερις διαστάσεις: εξιδανικευμένη επιρροή, εμπνευσμένο κίνητρο, διανοητική υποκίνηση, και μεμονωμένη εκτίμηση (Bass & Avolio, 1994). Εναλλακτικά, ο ηγέτης που αλληλεπιδρά είναι εκείνος που ανταμείβει το προσωπικό βάσει της απόδοσής του. Υπογραμμίζουν τα πρότυπα εργασίας, την ολοκλήρωση στόχου, και τη συμμόρφωση των υπαλλήλων ενώ στηρίζονται σε μεγάλο ποσοστό στις οργανωτικές ανταμοιβές και τις τιμωρίες για να επηρεάσουν την απόδοση των υπαλλήλων (Bass & Avolio, 1994).

Οι ερευνητές που έχουν μελετήσει τα δυο αυτά ήδη ηγεσίας έχουν διαπιστώσει ότι η μεν πρώτη ηγεσία αποσκοπεί σε υψηλότερες εκτιμήσεις της αποτελεσματικότητας και της ικανοποίησης, την υψηλότερη απόδοση της ομάδας και το υψηλότερο ποσό προσπάθειας εκ μέρους των υφισταμένων (Seltzer & Bass, 1990) έναντι της δεύτερης ηγεσίας. Οι ερευνητές στον τομέα της ηγεσίας επιπλέον έχουν προτείνει ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες που παράγουν έργο πρέπει να κατέχουν την κοινωνική και συναισθηματική νοημοσύνη. Αυτά τα στοιχεία θεωρούνται κρίσιμα για να εμπνεύσουν τους υπαλλήλους και για να χτίσουν ισχυρές σχέσεις. Κατά τη σύγκριση της συναισθηματικής νοημοσύνης και του πρώτου είδους ηγεσίας βρέθηκε ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των δυο εννοιών.

Ο πρώτιστος που έχει συνεισφέρει στον τομέα της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας είναι ο Daniel Goleman, ο οποίος έχει γράψει διάφορα βιβλία στην εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο Goleman προϋποθέτει ότι οι ηγέτες που έχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι βασικοί στην οργανωτική επιτυχία: οι ηγέτες πρέπει να έχουν την ικανότητα να διαισθάνονται τα συναισθήματα των υπαλλήλων για το περιβάλλον εργασίας τους, να χειρίζονται τα δικά τους συναισθήματα με σκοπό να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων, και για να

κατανοήσουν τις πολιτικές και τις κοινωνικές συμβάσεις μέσα σε μια επιχείρηση (Goleman, 2001). Επιπλέον, ένας ηγέτης έχει την ικανότητα να επηρεάζει την οργανωτική απόδοση με το να καθορίζει ένα ιδιαίτερο εργασιακό κλίμα. Ο Goleman περιγράφει έξι ευδιάκριτες μορφές ηγεσίας και πώς έχουν επιπτώσεις στο κλίμα της επιχείρησης (Δες

Πίνακας 2).

Κάθε ύφος χαρακτηρίζεται από διάφορες συναισθηματικές ικανότητες νοημοσύνης που περιγράφονται στο πρότυπο Goleman, και το κάθε ένα μπορεί να είναι αποτελεσματικό σε μια επιχείρηση, ανάλογα με την προκείμενη κατάσταση.

Η έρευνα έχει δείξει ότι οι αποτελεσματικότεροι ηγέτες ενσωματώνουν τέσσερις ή και περισσότερες από τις έξι μορφές, αντικαθιστώντας πότε το ένα και πότε το άλλο ανάλογα με την κατάσταση ηγεσίας. Αυτό έχει βρεθεί να συμβαίνει στις μελέτες των ασφαλιστικών εταιρειών, όπου οι ηγέτες ήταν έμπειροι και στις τέσσερις από τις θετικές μορφές της ηγεσίας (Hay/McBer, 2000).

| | Καταναγκαστικός | Διορατικός | Συνεργατικός | Δημοκρατικός | Ειρηνοποιός | Προπονητής |
|--|--|---|---|---|---|---|
| Πότε χρησιμοποιείται καλύτερα το στυλ ηγεσίας | Σε κάθε κρίση, σε ξεκαθάρισμα προσωπικού, σε αλλαγή προσωπικού, σε αντιμετώπιση «προβληματικών» εργαζομένων, καθαρά στρατιωτικός τρόπος διαχείρισης προσωπικού | Όταν η αλλαγή στην επιχείρηση απαιτεί ένα νέο όραμα, όταν χρειάζεται νέα αλλαγή κατεύθυνσης | Όταν χρειάζεται να θεραπευτούν κενά μέσα στην ομάδα ή να παρακινηθούν τα μέλη της σε περιόδους έντονης πίεσης | Όταν χρειάζεται να χτίσει μια συμφωνία ή να λάβει πολύτιμες πληροφορίες από τους εργαζομένους | Όταν είναι ανάγκη για εξαγωγή συμπερασμάτων σε σύντομο χρονικό διάστημα από μια ικανή και καλά οργανωμένη ομάδα | Όταν πρέπει να βοηθήσει έναν εργαζόμενο να αυξήσει την αποδοτικότητα του ή να ανάπτυξη μακροχρόνιες δυναμικές |
| Ο τύπος ηγεσίας σε μια φράση | «Κάνε ότι σου λέω» | «Ελα μαζί μου» | «Οι άνθρωποι πρώτα» | «Ποια είναι η γνώμη σου;» | «Κάντο, όπως το κάνω εγώ τώρα» | «Προσπάθησέ το» |
| Σκοπός | Άμεση συμμόρφωση | Παρακίνηση των άλλων να ακολουθήσουν ένα όραμα | Δημιουργία αρμονίας | Δημιουργία εμπιστοσύνης μέσα από την συμμετοχή | Διενέργεια εργασιών υψηλής ποιότητας | Κτίσιμο δυναμικών για το μέλλον |
| Συνεισφορά στο γενικό κλίμα στο χώρο εργασίας | Αρνητικό | Αρκετά θετικό | Θετικό | Θετικό | Αρνητικό αν δεν χρησιμοποιηθεί σωστά | Θετικό |
| Ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης | Αυτοέλεγχος και πρωτοβουλία κινήσεων | Αυτοπεποίθηση, ικανότητα για αλλαγές | Κτίσιμο σχέσεων, επικοινωνία | Συνεργασία μέσα στην ομάδα επικοινωνία | Συνείδηση της κατάστασης, πρωτοβουλία | Ανάπτυξη των άλλων και αυτογνωσία |

Πίνακας 2: Τύποι (στυλ) Ηγεσίας. Μετάφραση από Goleman Daniel, "Leadership that gets results", *Harvard Business Review*, Μάρτιος Απρίλιος 2000, σελ. 82 – 83

1.13 Προσαρμοσμένο πρόγραμμα ανάπτυξης ηγεσίας

Με βάση ένα σχέδιο που χρησιμοποιείται επιτυχώς στο Weatherhead School of Management, το Προσαρμοσμένο Πρόγραμμα Ανάπτυξης Ηγεσίας είναι ένα πρόγραμμα συναισθηματικής νοημοσύνης που επιτρέπει στους διευθυντές να προσδιορίσει τις περιοχές στις οποίες απαιτούν αλλαγή συμπεριφοράς δίνοντας τους τις ευκαιρίες να ασκήσουν αυτές τις αλλαγές υπό πραγματικές συνθήκες. Το πρόγραμμα καθοδηγεί τους συμμετέχοντες μέσω μιας διαδικασίας εκμάθησης ατομικής - κατεύθυνσης, που βιώνεται ως 5 «ανακαλύψεις».

Στην πρώτη, ο «ιδανικός εαυτός» κάποιου, είναι να ανακαλύψει κάποιος τι θέλει από τη ζωή του και την εργασία. Στην δεύτερη, ο «Πραγματικός εαυτός» κάποιου, είναι να ανακαλύψει κάποιος τον εαυτό του. Η σύγκριση του «Ιδανικού Εαυτού» και του «Πραγματικού Εαυτού» έχει ως αποτέλεσμα τον «Προσωπικό Ισολογισμό», που επεξηγεί τις δυνατότητες και τις αδυναμίες κάποιου. Ένα «Πρόγραμμα Εκμάθησης» είναι η τρίτη ανακάλυψη, που παρέχει επικέντρωση στις μελλοντικές προσπάθειες, στις οποίες οι συμμετέχοντες ενθαρρύνονται να χρησιμοποιήσουν το ατομικό τους στυλ και τις προτιμήσεις τους στον πρόγραμμα. Η τέταρτη ανακάλυψη είναι η διαδικασία του πειραματισμού και της εξάσκησης πάνω στην εργασία. Τέλος, η πέμπτη ανακάλυψη είναι η ανάπτυξη των σχέσεων εμπιστοσύνης με τους εκπαιδευτές και τους άλλους που διευκολύνουν την περαιτέρω ανάπτυξη (Goleman, και συνεργάτες, 2002).

Οι συμμετέχοντες στο Προσαρμοσμένο Πρόγραμμα Ανάπτυξης Ηγεσίας έχουν παρουσιάσει βελτίωση κατά 70% στις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης ένα και δυο χρόνια μετά από το πρόγραμμα. Πέντε έως επτά έτη μετά από την ολοκλήρωση προγράμματος, αλλαγές έχουν βρεθεί να παραμένουν βελτιωμένες στο 50%. Συγκριτικά, τα χαρακτηριστικά προγράμματα σπουδών διοίκησης επιχειρήσεων έχουν βρεθεί ότι παράγουν τη βελτίωση μόνο 10%, τρεις έως δεκαοχτώ μήνες μετά την εκπαίδευση (Goleman, και συνεργάτες, 2002).

1.14 Συμπεράσματα

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και ο ρόλος που έχει πάνω στα άτομα που εργάζονται και κινούνται μέσα στο χώρο ενός γραφείου είναι αρκετά ωφέλιμη για κάποιον που την κατέχει σε υψηλό βαθμό γιατί μπορεί να πάρει σωστές αποφάσεις, να επικοινωνήσει καλύτερα με τα άλλα άτομα που εργάζεται μαζί και να είναι πιο ισορροπημένος σαν άτομο. Ασκεί θετική επιρροή λοιπόν στην λήψη αποφάσεων μιας εργασίας, και ενισχύει την διαχείριση στις διαπραγματεύσεις και το εμπόριο, καθώς και βοηθάει τα άτομα στο να αποδώσουν καλύτερα όταν για παράδειγμα δίνουν συνέντευξη για κάποια θέση. Επίσης, σύμφωνα με μελέτες έχει βρεθεί θετική συσχέτιση ανάμεσα στην συναισθηματική νοημοσύνη και την ευεξία, την αυτοεκτίμηση και την ικανοποίηση από την ζωή.

Αντιθέτως, αρνητικές συσχετίσεις έχουν βρεθεί ανάμεσα στην συναισθηματική νοημοσύνη και την κατάχρηση αλκοόλ και καπνού, καθώς και την εξάρτηση από το διαδίκτυο. Ακόμη, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι κάτι που μπορεί να διδαχτεί και να είναι εξελίξιμη με το πέρασμα της ηλικίας, και υπάρχουν πολλά προγράμματα, τα οποία επιδιώκουν να αναπτύξουν σε εκείνους που συμμετέχουν σε αυτά διάφορες πλευρές της συναισθηματικής νοημοσύνης. Επιπλέον, η εργασία θα πρέπει να είναι μια πρόκληση για τον εργαζόμενο και να μην είναι κουραστική και ανιαρή, ο υπάλληλος θα πρέπει να αμείβεται ανάλογα με την εργασία που προσφέρει, και να υπάρχουν καλές συνθήκες εργασίας. Τέλος, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι χρήσιμη και σύμφωνα με τους ερευνητές και ψυχολόγους ιδιαίτερα σημαντική για την επαγγελματική και πνευματική ανάπτυξη των εργαζομένων. Στο επόμενο κεφάλαιο θα μελετηθούν τα συναισθήματα και ο ρόλος που διαδραματίζουν στους εργαζόμενους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο - Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ ΚΑΙ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

2.1 Εισαγωγή

Στην αρχαία Ελλάδα, η ανάπτυξη της λογικής σκέψης – του συλλογισμού, των επιχειρημάτων ήταν καθημερινό φαινόμενο. Οι Στωικοί της αρχαίας Ελλάδας πίστευαν ότι η λογική ήταν ανώτερη από τα συναισθήματα επειδή οι άνθρωποι θα μπορούσαν να συμφωνήσουν ως προς τα λογικά επιχειρήματα αλλά συχνά διαφωνούσαν ως προς τα συναισθήματα. Αν και η στωική φιλοσοφία επηρέαζε, η ιδέα ότι η ορθολογιστική ικανότητα ήταν ανώτερη από τη συναισθηματικότητα δεν έγινε αποδεκτή από όλους. Παραδείγματος χάριν, οι αισθηματίες του 19ου αιώνα στην Ευρώπη πάντρεψαν την πεποίθηση «ακολουθήστε την καρδιά σας», υποστηρίζοντας ότι η αλήθεια θα μπορούσε να είναι ιδιοκτησία των συναισθημάτων ενός ατόμου και η διαίσθηση, και ότι τέτοια συναισθήματα ήταν πιο αληθινά από τη θεωρία (Reddy 2001). Η πρόσφατα εισαχθείσα έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης προσφέρει μια νέα προοπτική στην άποψη ότι οι άνθρωποι μπορούν να διαλογιστούν για τα συναισθήματα και να χρησιμοποιήσουν τα συναισθήματα για να βοηθήσουν τη λογική.

Εάν υπήρχε η συναισθηματική νοημοσύνη, μερικοί υποστήριζαν ότι θα μπορούσε να ενισχύσει την τωρινή κατανόησή τόσο των συναισθημάτων μας όσο και της νοημοσύνης (π.χ., Sternberg 2001). Θα μπορούσε να εμπλουτίσει την αίσθησή μας για τη λειτουργία των ανθρώπινων συναισθημάτων και του εύρους της ανθρώπινης νοημοσύνης. Η συναισθηματική νοημοσύνη δίνει επίσης την προσοχή στο ρόλο της των συναισθημάτων στο σπίτι, στα σχολεία, και στον εργασιακό χώρο και πώς τα αποτελέσματα των συναισθημάτων μπορούν να κυμανθούν μέσω των ομάδων και της κοινωνίας (Barsade και συνεργάτες, 2002, Barsade και συνεργάτες, 2003).

Οι αξίες ενός ατόμου έχουν αντίκτυπο στην συμπεριφορά και τον χαρακτήρα του και στον τρόπο με τον οποίο ανταποκρίνεται στα κοινωνικά ερεθίσματα. Οι αξίες χωρίζονται σε τελικές ή απώτερες αξίες και σε αξίες - όργανα. Οι πρώτες αφορούν τον επιθυμητό τελικό προορισμό της ύπαρξης του ατόμου, ενώ οι δεύτερες αφορούν

τον προτιμητέο τρόπο συμπεριφοράς ή τα μέσα για την εκπλήρωση των απώτερων αξιών του ανθρώπου.

2.2 Η άποψη και ο καθορισμός των ανθρώπινων διανοητικών δυνατοτήτων και νοημοσύνης

Η νοημοσύνη είναι ένας τύπος διανοητικής δυνατότητας που αφορά τον χειρισμό και τη λογική όσον αφορά τις πληροφορίες διαφόρων ειδών (Carroll, 1993). Οι πληροφορίες που εμπλέκονται μπορεί να είναι πολύ συγκεκριμένες (σχέσεις μεταξύ των ακουστικών συχνοτήτων) ή πολύ γενικές (στρατηγικός προγραμματισμός). Συχνά, αυτές οι δυνατότητες περιγράφονται ιεραρχικά από τις απλές αντιληπτικές διαδικασίες και την επεξεργασία πληροφοριών μέχρι τις υψηλότερες και γενικότερες μορφές επίλυσης του προβλήματος (Carroll, 1993).

Βλέπουμε τη νοημοσύνη ως γενικό περιγραφικό όρο που αναφέρεται στην ιεραρχία των διανοητικών δυνατοτήτων. Στο χαμηλότερο επίπεδο αυτής της ιεραρχίας είναι οι βασικές, ιδιαίτερες, διανοητικές δυνατότητες. Αυτές περιλαμβάνουν, παραδείγματος χάριν, τη δυνατότητα να αναγνωρίσουν τις λέξεις και τις έννοιές τους στη λεκτική περιοχή, ή ως μια άλλη περίπτωση, για να δουν πώς τα κομμάτια του πάζλ ταιριάζουν μεταξύ τους στην αντιληπτική περιοχή, ή για να καταλάβουν πώς τα αντικείμενα περιστρέφονται στο διάστημα. Σε ένα μέσο επίπεδο της ιεραρχίας είναι οι ευρύτερες, συνεκτικές ομάδες δυνατοτήτων. Αυτές οι δυνατότητες περιλαμβάνουν την λεκτική – αντιληπτική νοημοσύνη – μια ομάδα δυνατοτήτων που εστιάζει στην κατανόηση και το συλλογισμό για λεκτικές πληροφορίες, και, ως δεύτερο παράδειγμα, την αντιληπτική – οργανωτική νοημοσύνη – μια ομάδα δυνατοτήτων που εστίαζε στην αναγνώριση, τη σύγκριση, και την κατανόηση των αντιληπτικών προτύπων. Στο πιο υψηλό επίπεδο της ιεραρχίας, η γενική νοημοσύνη, περιλαμβάνει την θεωρητική αντίληψη.

2.3 Η άποψη και ο καθορισμός των συναισθημάτων

Όταν προκύπτει ένα συναίσθημα, συνεπάγεται συντονισμένες αλλαγές στη φυσιολογία, την κινητική ετοιμότητα, τη συμπεριφορά, τη γνώση, και την υποκειμενική εμπειρία (Izard, 1993). Παραδείγματος χάριν, καθώς ένα άτομο γίνεται χαρούμενο, μπορεί να βιώσει χαμηλότερη πίεση του αίματος και μεγαλύτερη κινητική ετοιμότητα, μπορεί να πλησιάσει τους άλλους, μπορεί επίσης να χαμογελάσει, να κάνει χαρούμενες σκέψεις, και να αισθανθεί καλά ψυχικά. Αυτές οι συναισθηματικές αντιδράσεις προκύπτουν σε απάντηση στις αντιληπτές ή πραγματικές αλλαγές στο περιβάλλον του ατόμου.

2.4 Ατομικές και Ομαδικές Αξίες

Ως ατομικές και ομαδικές αξίες θεωρούμε :

α) Στάση

Η στάση αφορά στο πώς νιώθει ένα άτομο για κάποια κατάσταση είτε αυτή είναι αρνητική ή θετική.

β) Αντίληψη

Η αντίληψη σχετίζεται με την υποκειμενική ερμηνεία των πραγμάτων, κατά πόσο δηλαδή το ίδιο το άτομο μέσα από διάφορες διεργασίες μπορεί να αντιληφθεί όσα συμβαίνουν γύρω του.

γ) Μάθηση

Η συμπεριφορά ενός ατόμου μπορεί να αλλάξει σύμφωνα με τις εκάστοτε τις συνθήκες. Ως αποτέλεσμα μαθαίνει μέσα από τις εμπειρίες του και πράττει αναλόγως.

δ) Προσωπικότητα

Η προσωπικότητα ενός ατόμου αποτελεί το συνδυασμό των ψυχολογικών χαρακτηριστικών του.

στ) Συγκίνηση - Διάθεση

Η συγκίνηση σε σχέση με τη διάθεση που είναι λιγότερο έντονη αντιπροσωπεύει τα έντονα συναισθήματα του ατόμου, δηλαδή με την ευτυχία, την έκπληξη, το φόβο, τη λύπη, το θυμό και την αποστροφή (Χατζηϊωάννου, 2001).

2.5 Συνεργασία Ομάδων

Για να λειτουργήσει ένας οργανισμός είναι απαραίτητο να έχει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, ένα προσωπικό που θα προσφέρει το απαραίτητο έργο, υιοθετώντας συνάμα τους κατάλληλους ρόλους και συμπεριφορές για την ανέλιξη τόσο της επιχείρησης όσο και των ίδιων των ατόμων που συμβάλλουν σε αυτό. Είναι αναγκαίο το προσωπικό της κάθε επιχείρησης / οργανισμού να αποτελείται από ανθρώπους που είναι κοινωνικοί και μπορούν να συνεργαστούν ομαλά και με υπευθυνότητα μαζί με τους συνεργάτες τους (Πυρνοκόκης, 2000).

2.5.1 Η έννοια της ομάδας

Ομάδα εννοείται το σύνολο δυο ή περισσότερων ατόμων με κοινά χαρακτηριστικά και στόχους. Η ομάδα έχει κατά κάποιο τρόπο δικής της προσωπικότητα, και δύναται να επηρεάζει τα άτομα που δρουν μέσα σε αυτή. Τα άτομα για να αποτελούν ομάδα θα πρέπει να έχουν, πρώτον, κοινό κώδικα επικοινωνίας, γιατί αν δεν μπορούν να επικοινωνήσουν μεταξύ τους ή να καταλάβουν τις ανάγκες των υπολοίπων ατόμων, τότε τα μέλη της δεν μπορούν να συντονιστούν και να λειτουργήσουν σαν σύνολο, δεύτερον, θα πρέπει να έχουν την αίσθηση της συλλογικότητας, δηλαδή θα πρέπει να συμμετέχουν σε οποιαδήποτε πράξη κι αν είναι αυτή για το συνολικό και όχι για το ατομικό συμφέρον. Ο άνθρωπος συμμετέχει σε ομάδες για να καλύψει διάφορες ανάγκες όπως: κοινωνικές, ασφάλειας και σιγουριάς, αναγνώρισης, επιτυχίας και πραγματοποίησης στόχων. Πιο αναλυτικά:

- 1) **Κοινωνικές:** τα άτομα που ανήκουν σε μια κοινωνία έχουν την ανάγκη της επικοινωνίας. Όλοι οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη να μοιράζονται πράγματα, να κάνουν φιλίες, να είναι φιλόδοξοι και να πραγματοποιούν τα όνειρά τους. Υπάρχουν πολλές ομάδες στις οποίες μπορούν να ενταχθούν τα άτομα, όπως εκείνες της οικογένειας, της γειτονιάς, της παρέας κα., έτσι ώστε να νιώσουν μέρος ενός συνόλου, επιτυγχάνοντας παράλληλα κοινούς στόχους.
- 2) **Ασφάλειας και σιγουριάς:** τα άτομα μια επιχείρησης είναι εύλογο να αισθάνονται αβεβαιότητα για την μελλοντική τους εργασία, τις οικονομικές τους απολαβές ή ακόμα και για τον αναπόφευκτο ανταγωνισμό μεταξύ των συναδέλφων τους. Με το να συμμετέχει λοιπόν σε μια ομάδα ελαχιστοποιεί αυτές τις παραμέτρους, γίνεται πιο δυνατός και μπορεί έτσι να αντιμετωπίσει τις όποιες δυσκολίες παρουσιαστούν στο δρόμο προς την επιτυχία.
- 3) **Αναγνώρισης:** μια ομάδα μπορεί να βοηθήσει ένα άτομο να βρει την αναγνώριση που του πρέπει, μέσα από ευκαιρίες και δράσεις που αναπτύσσονται μέσα σε αυτή (Χατζηιωάννου, 2001).
- 4) **Επιτυχίας και πραγματοποίησης στόχων:** Για τη σωστή επίτευξη των στόχων και την πραγματοποίησή τους, είναι απαραίτητο τα άτομα μιας ομάδας να ενώνουν τις δυνάμεις τους, και να εφαρμόζουν εκείνες τις μεθόδους που θα τους φέρουν γρήγορα στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Τα πλεονεκτήματα της ομαδικής συνεργασίας μπορούν να αφορούν τη λήψη των δυνατά καλύτερων αποφάσεων, την ευγενή άμιλλα μεταξύ των μελών της, αλλά και τη συμμετοχή και τη δέσμευση των μελών της ομάδας πάνω στην επίτευξη των στόχων για την καλύτερη λειτουργία ενός οργανισμού. Ενώ τα μειονεκτήματά της δύναται να αφορούν τις χρονοβόρες διαδικασίες για τη λήψη των αποφάσεων, ιδιαίτερα όταν σε αυτές εμπλέκονται πολλά άτομα και πρέπει να αποφασίσουν από κοινού για τη λύση κάποιου προβλήματος, αλλά και τη συμμόρφωση των μελών μέσα σε μια ομάδα, για τη μείωση αντιπαραθέσεων και διαξιφισμών (Χατζηιωάννου, 2001).

Αν θα θέλαμε τώρα να διακρίνουμε τις ομάδες ανάλογα με τις σχέσεις που αναπτύσσονται σε αυτές, θα μπορούσαμε να τις χωρίσουμε σε **τυπικές** και **άτυπες** ομάδες.

Οι **τυπικές ομάδες** είναι εκείνες που διορίζονται επισήμως από την επιχείρηση και έχουν συγκεκριμένες εργασίες και αποστολές, ενώ υποδιαιρούνται σε:

1. **κάθετες ομάδες**, δηλαδή εκείνες που συστήνονται από έναν οργανισμό για να επιτελέσουν συγκεκριμένο έργο, χωρίς προκαθορισμένη διάρκεια ζωής. Μια τέτοια ομάδα μπορεί να είναι το λογιστήριο μιας επιχείρησης, το τμήμα πωλήσεων κα.
2. **οριζόντιες ομάδες**, δηλαδή εκείνες που αποτελούνται από εργαζόμενους σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης και ανάλογα με τη δράση τους μπορούν να έχουν μόνιμο ή προσωρινό χαρακτήρα. Μια ομάδα όπως αυτή νοείται για παράδειγμα το υποκατάστημα μιας επιχείρησης.
3. **επιτροπής**, δηλαδή εκείνη η ομάδα που συστήνεται για την επίλυση ενός επιτελούμενου έργου, για παράδειγμα αν γίνει κάποιο ατύχημα σε μια επιχείρηση τότε αυτόματα συστήνεται μια επιτροπή για να διερευνήσει τα αίτια του και παύει να λειτουργεί μόλις ολοκληρωθεί η έρευνά της.
4. **ομάδα έργου**, δηλαδή η ομάδα που συστήνεται για κάτι συγκεκριμένο και έχει ιδιαίτερο χαρακτήρα, παραδείγματος χάριν, μια ομάδα που αναλαμβάνει την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος.

Οι **άτυπες ομάδες** από την άλλη δημιουργούνται μέσα σε μια επιχείρηση ως αποτέλεσμα της αμεσότητας, και των αναγκών των μελών της. Είναι απαραίτητο το προσωπικό μιας επιχείρησης να έχουν τα ίδια ενδιαφέροντα ώστε να δρουν συλλογικά, βέβαια αυτό ενέχει και κάποιες θετικές επιπτώσεις όπως, η διατήρηση των κοινών αξιών, το κύρος και η σιγουριά μεταξύ των μελών, αλλά και την αμεσότερη επικοινωνία μεταξύ των μελών, αλλά και κάποιες αρνητικές όπως, η υιοθέτηση προτύπων και συμπεριφορών που συγκρούονται με αυτές της επιχείρησης, αλλά και διαφορετικές μεθόδους εργασίας σε σχέση με αυτές που επιθυμεί η επιχείρηση.

2.5.2 Η συνοχή της ομάδας

Η συνοχή της ομάδας έγκειται στη συσπείρωση των μελών της, όταν υπάρχουν κοινές αξίες, πεποιθήσεις κλπ. Οι παράγοντες που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά τη συνοχή της είναι οι ακόλουθοι:

α) Θετικοί παράγοντες:

- Το συναίσθημα ότι η καλή επικοινωνία των μελών της ομάδας μπορεί να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα για την επιτυχία μιας επιχείρησης.
- Τα μέλη της ομάδας πρέπει να έχουν κοινούς στόχους και ενδιαφέροντα.
- Η ομάδα θα πρέπει να έχει την ίδια αντίληψη για τους τρόπους επίτευξης των στόχων μιας επιχείρησης.
- Τα μέλη της ομάδας είναι καλό να συμμετέχουν σε ευχάριστες ομαδικές δραστηριότητες.
- Η ομάδα θα πρέπει να έχει κοινή άποψη για τον τρόπο ηγεσίας της ομάδας.
- Να υπάρχει φιλικό και ομαδικό πνεύμα μέσα στην ομάδα (Ξυροτήρη, 2001).

β) Αρνητικοί παράγοντες:

- Η μεγάλη διαφορά στις αξίες, στάσεις, ενδιαφέροντα και πιστεύω μεταξύ των μελών.
- Ο ανταγωνισμός που υπάρχει μέσα στην ομάδα.
- Τα πολλά άτομα σε μια ομάδα μπορεί να δυσκολέψουν την επικοινωνία.
- Η εγωιστική συμπεριφορά μερικών μελών.
- Η διαφωνία μεταξύ των μελών.
- Η έλλειψη ευχάριστων ομαδικών δραστηριοτήτων (Ξυροτήρη, 2001).

Οι ενέργειες που μπορούν να γίνουν ώστε να αυξηθεί η συνοχή της ομάδας, είναι η παρακίνηση των μελών μιας ομάδας ώστε να συμφωνήσουν να έχουν κοινούς και

ομαδικούς στόχους, να έχουν ομοιογένεια ενθαρρύνοντας ευχάριστες δραστηριότητες εκτός επαγγελματικού χώρου, όπως για παράδειγμα εκδρομές. Επίσης, καλό είναι τα μέλη της ομάδας να έχουν φιλικές σχέσεις μεταξύ τους και να δημιουργούν ένα υγιές κλίμα χωρίς να ανταγωνίζονται ο ένας τον άλλον.

Επίσης, για να είναι μια ομάδα αποτελεσματική θα πρέπει να υπάρχει μια άνετη ατμόσφαιρα στους χώρους του γραφείου, με αποτέλεσμα να αναπτύσσονται και να επιτυγχάνονται οι κοινά αποδεκτοί στόχοι. Το να είναι ικανή μια ομάδα στην εφαρμογή υλοποιήσιμων σκοπών είναι σημαντικό ώστε να μην αποσπάται από την επίτευξη του έργου της, ενώ θα πρέπει να είναι και σε θέση να τροποποιεί τις ενέργειες της, όταν υπάρξουν προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν. Τέλος θα πρέπει να έχει αρμονικότητα, επιβάλλοντας την ισορροπία μεταξύ της ομαδικής και ατομικής ανάγκης αλλά και να μπορεί να επιλέγει σωστές μεθόδους και διαδικασίες που θα την οδηγήσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα (Ξυροτήρη, 2001).

2.5.3 Τα στάδια ανάπτυξης της ομάδας

Τα μέλη μιας ομάδας χρειάζονται χρόνο ώστε να μπορέσουν να γνωριστούν μεταξύ τους και να συνάψουν τις σωστές σχέσεις ώστε να βοηθήσουν την επιχείρηση στην οποία εργάζονται να επιτύχει τους στόχους της.

Τα στάδια από τα οποία πρέπει να περάσουν είναι:

- 1) **ο αμοιβαίος σεβασμός και η εμπιστοσύνη** των μελών της ομάδας, δηλαδή θα πρέπει να έχουν αμοιβαία εμπιστοσύνη και αποδοχή μεταξύ τους και να μπορούν να ελέγχουν τις διαπροσωπικές τους συμπεριφορές.
- 2) **η άμεση και ανοικτή επικοινωνία**, δηλαδή τα μέλη της ομάδας, θα πρέπει να αναπτύξουν έναν κοινό κώδικα επικοινωνίας, είτε αυτός είναι προφορικός, γραπτός, ή και μη λεκτικός.
- 3) **η ηγεσία** μέσα σε μια ομάδα έχει να κάνει με τις μεθόδους που χρησιμοποιεί το άτομο που την έχει αναλάβει ώστε να αναπτύσσει τις κατάλληλες δράσεις για το σωστό προγραμματισμό και την οργάνωση.

- 4) **ο κοινός στόχος**, δηλαδή τα άτομα της ομάδας θα πρέπει να έχουν από τη μια ατομικά ο καθένας το ρόλο του αλλά και από την άλλη να εργάζονται ομαδικά ώστε να μπορεί να λειτουργεί ο σωστός μηχανισμός επίτευξης του ομαδικού στόχου (Πατρίκιος, 2001).

2.5.4 Ο ρόλος των μελών της ομάδας

Με τον όρο «ρόλο» εννοούμε τη συμπεριφορά από ένα μέλος της ομάδας ανάλογα με τη θέση που κατέχει και το έργο που του έχει ανατεθεί. Υπάρχουν γενικά **τρεις κατηγορίες ρόλων** που μπορεί να πάρει κάποιο μέλος μιας ομάδας (κατά κύριο λόγο ομάδας έργου). Οι ρόλοι που σχετίζονται με το έργο έχουν να κάνουν με την ανάληψη πρωτοβουλίας, γνωμοδότησης, επεξεργασίας, διευκρίνησης, ελέγχου, και σύνοψης. Πιο αναλυτικά:

- το άτομο αναλαμβάνει πρωτοβουλία για νέες ή διαφορετικές προσεγγίσεις στα προβλήματα της επιχείρησης.
- το άτομο διατυπώνει ουσιαστικές απόψεις για τη θέση της ομάδας και τις υποδείξεις των άλλων. Είναι σαφής και αποτελεσματικός στην μετάδοση πληροφοριών, γεγονότων και απόψεων. Θέτει ερωτήματα που αποσκοπούν στην διερεύνηση πληροφοριών που βοηθούν αυτόν αλλά και όλη την ομάδα.
- το άτομο επεξεργάζεται ή προωθεί ιδέες και προτάσεις άλλων.
- το άτομο εξετάζει και κατανοεί τα θέματα που προκύπτουν, συζητάει τα προβλήματα και προσπαθεί να βρει λύσεις για αυτά.
- το άτομο μιας ομάδας ελέγχει την εργασία της και αξιολογεί τα στοιχεία εκείνα με τα οποία μπορεί να γίνει αξιολόγηση της καταστάσεως της ομάδας.
- κάποιο μέλος της ομάδας, κατά τακτά χρονικά διαστήματα είναι χρήσιμο να κάνει ανασκόπηση των όσων έχουν λεχθεί και να δίνει την δυνατότητα στην ομάδα να συνδυάσει ή να αναθεωρήσει το περιεχόμενο συζητήσεων ή διαδικασιών (Πατρίκιος, 2001).

Οι ρόλοι συντήρησης της ομάδας έχουν να κάνουν με την τήρηση πειθαρχίας, την εξάλειψη των εντάσεων, τον συμβιβασμό και την ενθάρρυνση, δηλαδή:

- η τήρηση πειθαρχίας είναι βασική για την λειτουργία της ομάδας, διαφορετικά οι πληροφορίες χάνονται, δημιουργούνται διαμάχες και τα μέλη της χάνουν το ενδιαφέρον τους.
- η εξάλειψη των εντάσεων, μπορεί να γίνει επιστρατεύοντας την κατάλληλη στιγμή το χιούμορ για την εξομάλυνση των αρνητικών καταστάσεων.
- ο συμβιβασμός είναι ένας ρόλος πολύ σημαντικός, αλλά θα πρέπει να γίνεται σωστά ώστε να μην γίνουν λάθη που θα μειώσουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας.
- η ενθάρρυνση είναι ένας ρόλος επαίνου και υποστήριξης των άλλων μελών της ομάδας, χάρη σε αυτή μπορούν να δοθούν διάφορες πληροφορίες για την επίλυση ενός προβλήματος.

Οι ρόλοι που εμποδίζουν την ομάδα είναι η επιθετικότητα, τα εμπόδια, η υποχώρηση, η αναγνώριση και η αναφορά σε ειδικά θέματα, δηλαδή:

- η επιθετικότητα, δηλαδή όταν ένα άτομο διαφωνεί με τη θέση της ομάδας, επιτίθεται, δημιουργώντας ένταση μέσα σε αυτήν εμποδίζοντας ενέργειες ή διαδικασίες.
- το εμπόδιο, δηλαδή όταν ένα άτομο διαφωνεί έντονα και απορρίπτει τις απόψεις των υπολοίπων μελών.
- η υποχώρηση, δηλαδή όταν το άτομο δεν συμμετέχει στις αποφάσεις και τους προβληματισμούς της ομάδας.
- η αναγνώριση, δηλαδή όταν το άτομο προσπαθεί να δείξει τη σπουδαιότητά του με περιαιτιολογίες ή υπερβολική φλυαρία, ενώ είναι ανώριμος και ανασφαλής, ανίκανος να υποτάξει τις ανάγκες τους σε εκείνες των άλλων.
- η αναφορά σε ειδικά θέματα, δηλαδή όταν το άτομο χρησιμοποιεί τον χρόνο της ομάδας για να παρασύρει την προσοχή τους σε θέματα που τον αφορούν (Πατρίκιος, 2001).

2.5.5 Ομαδική λήψη αποφάσεων

Ο ρόλος της ομάδας είναι να λαμβάνει αποφάσεις και η διαδικασία έχει ως εξής:

1. Η διατύπωση του προβλήματος.
2. Ο προσδιορισμός των στοιχείων του προβλήματος.
3. Η διατήρηση της συζήτησης γύρω από το θέμα.
4. Σύνοψη.
5. Βοήθεια της ομάδα για την επιλογή της λύσης.
6. Έλεγχος της υπευθυνότητας και της συμμετοχής των μελών.
7. Η κατάληξη των μελών σε σύμφωνη γνώμη.
8. Η κατανομή των ευθυνών και των καθηκόντων (Πατρίκιος, 2001).

Επειδή σε κρίσιμες καταστάσεις κρίνεται απαραίτητο η ομάδα να λαμβάνει αποφάσεις για την επίλυση διαφόρων προβλημάτων τότε είναι που απαιτείται μια καλή απόφαση, και είναι καθήκον της ομάδας να βοηθήσει τον ηγέτη δίνοντας του όλες τις απαραίτητες πληροφορίες ώστε να πάρει τη σωστή απόφαση. Είναι επίσης ουσιαστικό η απόφαση που θα πάρει να είναι αποδεκτή από την ομάδα, χωρίς να υπάρξουν συγκρούσεις που θα δυσκολέψουν το έργο των υπαλλήλων.

Η ομαδική λήψη των αποφάσεων συντελεί πρώτον, στη συνέργεια η οποία είναι μια διαδικασία που όταν υπάρχει τότε η ομάδα παράγει ένα αποτέλεσμα, το οποίο κανένα από τα επί μέρους άτομα δεν θα μπορούσε να επιτύχει μόνο του. Για να συμβεί αυτό πρέπει να υπάρχει συμμετοχή, αλληλεξάρτηση, συνδιαλλαγές και σύμπραξη των ατόμων και δεύτερον, στην ομαδική – συλλογική υποβολή, κατά την οποία τα άτομα όσο κι αν αισθάνονται ότι υπάρχει κάποιο πρόβλημα στη λήψη σοβαρών αποφάσεων αποφασίζουν να συναινέσουν στην όποια απόφαση ώστε να μην διαταραχθούν οι δεσμοί της ομάδας και οι προσωπικές σχέσεις των μελών αλλά και για να υπάρχει ομοθυμία.

Για να λειτουργήσει σωστά μια επιχείρηση και για να πετύχει το στόχο της, θα πρέπει μεταξύ άλλων να έχει ένα ικανό στέλεχος το οποίο να μπορεί να επηρεάζει θετικά και τα υπόλοιπα μέλη στο χώρο του γραφείου.

Γι' αυτό είναι απαραίτητο αυτό το άτομο να αναπτύσσει νέες δεξιότητες που θα του δίνουν περισσότερη αυτοπεποίθηση ώστε να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις ενός

τέτοιου ρόλου. Οι ηγετικές ικανότητες δύναται να αποκτηθούν μέσα από την εκπαίδευση και την προσπάθεια και συνήθως αυτή η διαδικασία αρχίζει, όταν τα ίδια τα άτομα ανακαλύψουν ότι κατέχουν ιδιότητες και χαρακτηριστικά που συνήθως συνδέονται με την ηγεσία. Τα χαρακτηριστικά ενός καλού και δυναμικού ατόμου που θα αναλάβει τη διεύθυνση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, θα πρέπει να είναι φιλόδοξος, συνεργάσιμος, αποφασιστικός, δίκαιος, να έχει αυτοπεποίθηση και να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες (Πατρίκιος, 2001).

2.6 Συμπεράσματα

Η ατομική συμπεριφορά του εργαζομένου στο χώρο του γραφείου είναι καθοριστική γιατί με την ανάλογη στάση του μπορεί να βοηθήσει στην καλύτερη λήψη των αποφάσεων και συνάμα στη δική του προσωπική εξέλιξη. Είναι γεγονός ότι ένας καλός εργαζόμενος θα πρέπει να αντιλαμβάνεται τα προβλήματα που προκύπτουν και μέσα από τη συνεχή παρατήρηση να μπορεί να δίνει λύσεις και να αποκτά περισσότερη εμπειρία. Όταν πρόκειται για συλλογική δουλειά, τα άτομα μέσα σε μια επιχείρηση θα πρέπει να ενεργούν ομαδικά χωρίς ανταγωνισμό και να συνεισφέρουν στην επίτευξη του κοινού συμφέροντος. Μεταξύ του προσωπικού θα πρέπει να υπάρχει αμοιβαίος σεβασμός και εμπιστοσύνη, έτσι ώστε ο καθένας από τα μέλη του να είναι σε θέση να αναπτύξει το αίσθημα της κοινωνικότητας, ένα χαρακτηριστικό που θα βοηθήσει άμεσα στην οικονομική ανάπτυξη της επιχείρησης. Επίσης, θα πρέπει να είναι σε θέση να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να εισηγούνται νέες και διαφορετικές ιδέες προς συζήτηση με την υπόλοιπη ομάδα είτε αυτή είναι συνάδελφοι, είτε διευθυντικά στελέχη, ενώ θα πρέπει να είναι πειθαρχημένα για να μην προκαλούνται εντάσεις και να διατηρείται ένα ζεστό κλίμα με την προϋπόθεση βέβαια να συμβιβάζονται όταν αυτό απαιτείται για την καλύτερη πρόοδο της ομαδικής συνεργασίας. Μια συνεργασία η οποία θα διέπεται από ομαδικό και φιλικό πνεύμα για τη σωστή και επιτυχημένη λειτουργία της επιχείρησης. Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναλυθεί πως η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθάει στην αποφυγή των συγκρούσεων και πως ωφελεί το θετικό εργασιακό περιβάλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο - ΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ

3.1 Εισαγωγή

Τα συναισθήματα έχουν να κάνουν τόσο με την προσωπική συμπεριφορά του ατόμου όσο και με τις διαπροσωπικές σχέσεις. Αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον μας και επηρεάζουν τις αλλαγές στην συμπεριφορά, στην έκφραση του προσώπου και στη στάση του σώματος. Η συναισθηματική νοημοσύνη και το συναίσθημα είναι δυο αλληλένδετες έννοιες οι οποίες βοηθούν το άτομο να φτάσει σύντομα στην επιτυχία, ενώ παράλληλα το αφυπνίζει για δράση και εγρήγορση για την αντιμετώπιση των προκλήσεων. Με λίγα λόγια το άτομο μπορεί ταυτόχρονα να νιώθει και να σκέφτεται, τόσο κατά την εκδήλωση των συναισθημάτων του, όσο και κατά την λήψη αποφάσεων.

3.2 Ο ορισμός των συναισθημάτων

Τα συναισθήματα δεν είναι εύκολο να προσδιοριστούν γιατί κάθε άνθρωπος τα βιώνει διαφορετικά ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες. Σύμφωνα με τον Κακαβούλη, 1997, ως συναισθήματα ορίζονται η χαρά, η έκπληξη, η λύπη, ο θυμός, η ντροπή, αλλά και η αγάπη, και η φιλία.

Πέντε είναι τα **βασικά χαρακτηριστικά των συναισθημάτων**:

- 1) το ερέθισμα,
- 2) η αντίδραση του νευρικού συστήματος,
- 3) η μεταβολή στη φυσιολογική λειτουργία του οργανισμού,
- 4) η εξωτερική αλλαγή του προσώπου,
- 5) η εμπειρία του ατόμου.

Στις **ιδιότητες των συναισθημάτων** περιλαμβάνονται:

- α) η ένταση, αφορά τον βαθμό κατά τον οποίο βιώνουμε το συναίσθημα (πολύ δυνατό, μέτριο, ή ελάχιστο),

β) η διάρκεια, αφορά το χρόνο που διαρκεί. Αν είναι θετικό διαρκεί για μεγάλο χρονικό διάστημα, ενώ αν είναι αρνητικό μπορεί να διαρκέσει λίγο,

γ) η ποιότητα, αφορά το είδος της ψυχικής κατάστασης η οποία προκαλεί τόσο αρνητικά όσο και θετικά συναισθήματα.

Οι βασικές τους λειτουργίες αφορούν αρχικά την εξωτερίκευση των προθέσεων, των αναγκών, των επιθυμιών, αλλά και την αντίδραση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί ο άνθρωπος, γιατί συνδέεται άμεσα με την διέγερση των συναισθημάτων (Sroufe, 1999).

3.3 Ταξινόμηση των συναισθημάτων

Τα συναισθήματα θα μπορούσαμε να τα ταξινομήσουμε σε:

- 1) **ατομικά**, τα οποία αφορούν το ίδιο το άτομο και τα συναισθήματα που βιώνει είτε αυτά είναι θετικά είτε αρνητικά.
- 2) **κοινωνικά**, τα οποία αφορούν τα συναισθήματα τα οποία αναπτύσσονται μέσα από τις διαπροσωπικές σχέσεις ενός ατόμου με το κοινωνικό του περιβάλλον, δημιουργώντας θετικά συναισθήματα που έχουν να κάνουν με τη φιλία, την συμπάθεια, αλλά και αρνητικά που ωθούν το άτομο σε οργή, θυμό κ.
- 3) **βιολογικά**, τα οποία αφορούν συναισθήματα που έχουν να κάνουν με βιολογικές λειτουργίες όπως η δίψα, η πείνα, κ.
- 4) **ανώτερα**, τα οποία συνδέονται με ανώτερες γνωστικές καταστάσεις και διαιρούνται σε θεωρητικά, ηθικά, καλαισθητικά, θρησκευτικά, ανθρωπιστικά, εθνικά και πατριωτικά (Κακαβούλης, 1997).

Στην ουσία το συναίσθημα είναι μια μορφή αντίδρασης του ανθρώπου στις διάφορες εξελίξεις και γεγονότα αλλά και ερεθίσματα που προκαλούνται από το περιβάλλον, ενώ παράλληλα είναι μια πολυσύνθετη έννοια η οποία προκαλείται από κάποιο συναίσθημα που εκδηλώνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Goleman, 1995 «το συναίσθημα είναι μια έντονη ψυχοσωματική εμπειρία η οποία προκαλεί στο άτομο κάποια θετική ή αρνητική

διάθεση». Τα συναισθήματα βοηθούν στην επιβίωση του ανθρώπου και στην αντιμετώπιση των δυσκολιών και των υποχρεώσεών του.

Επειδή όμως, τα **συναισθήματα είναι μια μίξη πολλών αντιδράσεων** οι επιστήμονες τα ταξινόμησαν σε οικογένειες ως εξής:

1. Θυμός,
2. Θλίψη,
3. Φόβος,
4. Απόλαυση,
5. Αγάπη,
6. Έκπληξη,
7. Αποστροφή και
8. Ντροπή (Goleman, 1995).

Μια άλλη συναισθηματική διάσταση είναι και η διάθεση την οποία θα πρέπει να διαχωριστεί από το συναίσθημα για να μην υπάρξει σύγχυση μεταξύ τους. Ο ενθουσιασμός και η χαρά είναι δυο χαρακτηριστικά που τα διαχωρίζουν. Από την μια ο ενθουσιασμός μπορεί να καταβάλλει τον άνθρωπο χωρίς κανέναν συγκεκριμένο λόγο και αιτία, την οποία μπορεί να τη βιώνει για μέρες χωρίς να έχει μεγάλη ένταση, και από την άλλη τη χαρά την βιώνει το άτομο όταν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο ερέθισμα ή αιτία. Διατηρεί την ένταση της για όσο υπάρχει το ερέθισμα αλλά θα ξεθωριάσει σταδιακά (Barrett και συνεργάτες, 1999).

3.4 Ο ρόλος των συναισθημάτων στον χώρο εργασίας

Είναι γεγονός ότι υπάρχουν λίγες μελέτες πάνω στο ρόλο που παίζουν τα συναισθήματα στο εργασιακό περιβάλλον, και αυτό ίσως συμβαίνει επειδή είναι πολλοί εκείνοι που δεν τους αρέσει να εκδηλώνουν τα συναισθήματά τους, και επομένως δεν υπάρχουν αρκετά στοιχεία τα οποία να μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να υπάρξει κάποιο αξιόλογο συμπέρασμα. Είναι γνωστό από τη βιβλιογραφία ότι ο Goleman ήταν από τους πρώτους που ενδιαφέρθηκε να ασχοληθεί με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και έκτοτε έχουν δημοσιευθεί πολλά σχετικά άρθρα σε

επιστημονικά περιοδικά για την ιδιαίτερη σημασία που έχει η εκδήλωση των συναισθημάτων στο χώρο της εργασίας.

Οι επιστήμονες Weiss και Cropanzano (1996), αλλά και η Fredrickson (1998), έκαναν αντίστοιχα μια λεπτομερή μελέτη πάνω στο θέμα. Οι πρώτοι συμπέραναν ότι τα άτομα συμπεριφέρονται στον χώρο εργασίας τους, ανάλογα με το επάγγελμα το οποίο εξασκούν, επομένως είναι λογικό να βιώνουν τόσο αρνητικά όσο και θετικά συναισθήματα ανάλογα με τις συνθήκες εργασίες. Η προσωπικότητα όμως του κάθε ατόμου επηρεάζει ανάλογα και τον τρόπο με τον οποίο εργάζεται, συμπεριφέρεται και κινείται στο περιβάλλον του γραφείου. Γι' αυτό το λόγο αν κάποιος είναι απροσάρμοστος ή αντίθετα παραγωγικός αυτό έγκειται στην φύση του επαγγέλματος του.

Από την άλλη, η Fredrickson, 1998 συμπέρανε ότι τα θετικά συναισθήματα είναι εκείνα που μπορούν να βοηθήσουν το άτομο να αντιμετωπίσει δύσκολες καταστάσεις, αλλά και να το αποτρέψει από το να εκδηλώσει αρνητικές συμπεριφορές, ή τουλάχιστον αν προκύψουν να αρχίσει να τις αποβάλλει σταδιακά.

Επίσης, συμβάλλουν στην ψυχική και συναισθηματική ευημερία, με αποτέλεσμα το άτομο να γίνεται σταδιακά όλο και πιο ανθεκτικό απέναντι σε οποιαδήποτε κατάσταση, η οποία μπορεί να απαιτεί δύσκολο χειρισμό.

3.5 Θετικά και αρνητικά συναισθήματα

Πολλές είναι οι μελέτες εκείνες που έχουν ασχοληθεί με τον ρόλο των θετικών και των αρνητικών συναισθημάτων και την επίδραση που τόσο πάνω στο ίδιο το άτομο όσο και στην συμπεριφορά του με το κοινωνικό και εργασιακό του περιβάλλον. Σύμφωνα με την Fredrickson (2000a) τα θετικά συναισθήματα εκτός από το ίδιο το άτομο μπορούν να ωφελήσουν και τον οργανισμό, για το λόγο ότι η θετική ενέργεια που μεταδίδεται από εργαζόμενο σε εργαζόμενο διευκολύνει και την αποδοτικότερη λειτουργία της επιχείρησης με αποτέλεσμα να την οδηγεί σε ταχεία ανάπτυξη. Παράλληλα, τα άτομα που σκέφτονται και ενεργούν θετικά μπορούν να ανέβουν ιεραρχικά και να έχουν υψηλότερες αποδοχές, λαμβάνοντας ακόμη αλληλεγγύη από

τους συναδέλφους αλλά και τους προϊσταμένους (Staw και συνεργάτες, 1994). Τα θετικά συναισθήματα οδηγούν την ομάδα μιας επιχείρησης σε καλύτερες συνεργασίες, θετικές αντιλήψεις όσον αφορά την ατομική απόδοση αλλά και την αποφυγή των συγκρούσεων και των εντάσεων.

Τα αρνητικά τώρα συναισθήματα δύναται να οδηγήσουν σε καταστροφικές επιπτώσεις στις επιχειρήσεις. Η κακή διάθεση των υπαλλήλων δύναται να μειώσουν την παραγωγική τους δεινότητα και αυτό έχει άμεσο αντίκτυπο στην λειτουργία και αποτελεσματικότητα της ίδιας της επιχείρησης επηρεάζοντας με αυτόν τον τρόπο αρνητικά και τις σχέσεις της με τους πελάτες.

Συμπερασματικά η θετική συναισθηματικότητα βοηθάει το άτομο να είναι πιο κοινωνικό και να έχει υψηλά επίπεδα συγκέντρωσης στον εργασιακό χώρο, και να μην είναι απαθές και αδρανές. Αντίθετα η αρνητική συναισθηματικότητα στην οποία συμπεριλαμβάνονται το άγχος, η κατάθλιψη κ.α. έχει αρνητικό αντίκτυπο στην συμπεριφορά του ατόμου με αποτέλεσμα να μην έχει διάθεση για δουλειά και η εργασιακή του ικανοποίηση να είναι σε χαμηλά επίπεδα. Επίσης, δύναται να αποχωρήσουν από την εργασία όταν εστιάζουν σε αρνητικές καταστάσεις ακόμη κι όταν το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζουν είναι άνετο και ευχάριστο (Judge, 1992).

3.6 Συσχέτιση μεταξύ θετικής και αρνητικής συναισθηματικότητας

Πολλοί ερευνητές προσπαθώντας να συσχετίσουν την θετική και αρνητική συναισθηματικότητα κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι αυτές οι δυο έννοιες είναι εκ διαμέτρου αντίθετες αλλά και ότι δύναται να είναι ανεξάρτητες και να μην σχετίζονται μεταξύ τους, κάτι που δεν μπόρεσε να εξηγηθεί πλήρως από τους επιστήμονες (Costa και συνεργάτες, 1980).

Άλλες μελέτες που έγιναν αναφέρθηκαν και στο κατά πόσο το ευρύτερο περιβάλλον επηρεάζει αυτές τις δυο έννοιες, δηλαδή μελέτησαν το πώς αυτή η συναισθηματική μετάπτωση που περνάει το άτομο μπορεί να είναι μεταβαλλόμενη σε σύντομο ή σε μεγάλο χρονικό διάστημα και κατέληξαν ότι είναι δυο παράγοντες που αλληλοεπηρεάζονται άμεσα από την ένταση των συναισθημάτων (Myers, 1999).

Επίσης από άλλες μελέτες εντοπίστηκε ότι τα άτομα με αρνητική συμπεριφορά τείνουν να εργάζονται σε δουλειές που δεν έχουν μεγάλες απαιτήσεις, ενώ τα άτομα που έχουν υψηλή θετική συμπεριφορά πάντα απασχολούνται σε εργασίες που είναι πολύ πιο σύνθετες και δημιουργικές γιατί θέλουν να έχουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση (Spector και συνεργάτες, 1999). Η θετική στάση των υψηλόβαθμων στελεχών τείνει να ενισχύει τις καλές συνεργασίες και την αρμονία στο χώρο του γραφείου και παράλληλα να αυξάνει την παραγωγικότητα και το καλό κλίμα και είναι γεγονός ότι η θετική συναισθηματικότητα βοηθάει στην εργασιακή απόδοση (Staw και συνεργάτες, 1993).

Στις μέρες μας το συναίσθημα είναι μια σημαντική πηγή πληροφοριών, που αν χρησιμοποιηθεί σωστά μπορεί τελικά να επιφέρει θετικά αποτελέσματα και για τους επιχειρησιακούς στόχους και για τις διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στο προσωπικό μιας εταιρίας. Πολλές είναι οι εταιρείες εκείνες άλλωστε που αναζητούν στους μελλοντικούς εργαζόμενους τους στοιχεία όπως, η ικανότητα προσεκτικής ακρόασης, η λεκτική επικοινωνία, η προσαρμοστικότητα, η διαχείριση δύσκολων καταστάσεων, η σωστή διαχείριση του εαυτού τους και των συναισθημάτων, η αυτοπεποίθηση, τα κίνητρα, οι φιλοδοξίες, κα. Η συναισθηματική νοημοσύνη στην πραγματικότητα αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες στην αποτελεσματική λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία. Όπως θα αναφερθεί και στο επόμενο κεφάλαιο, η πρώτη ολοκληρωμένη θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης προτάθηκε από τους Salovey και Mayer, 1990, οι οποίοι την όρισαν ως «την ικανότητα να μπορεί κάποιος να παρακολουθεί και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα αλλά και αυτά των άλλων και να τα χρησιμοποιεί ως οδηγό για σκέψη και δράση». Γι' αυτό το λόγο είναι απαραίτητο ένας συναισθηματικά έξυπνος άνθρωπος να διακρίνεται από, αυτογνωσία, επίγνωση των δυνατοτήτων του, αυτοεκτίμηση, φιλοδοξίες, αυτοπεποίθηση και ανάληψη πρωτοβουλιών. Η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει καθοριστικό ρόλο για την διεύθυνση του προσωπικού γιατί μέσα από αυτή μπορεί να δημιουργηθεί ένα γόνιμο εργασιακό κλίμα το οποίο θα δραστηριοποιεί τους εργαζόμενους και θα 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. Γι' αυτό το λόγο και δεδομένου του σημαντικού ρόλου που διαδραματίζει στο εσωτερικό μιας επιχείρησης και 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 είναι εκείνες οι εταιρίες που πραγματοποιούν σεμινάρια και ημερίδες και επιδιώκουν την περαιτέρω κατάρτιση των υπαλλήλων τους.

Η κατανόηση της σπουδαιότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης και η διδασκαλία των δεξιοτήτων αποτελούν το πρώτο βήμα ανάπτυξης και για το λόγο ότι δεν εξασφαλίζει μόνο την επαγγελματική επιτυχία αλλά και μια καλύτερη προσωπική σχέση καθώς και προσωπική ικανοποίηση και ολοκλήρωση. Η συναισθηματική νοημοσύνη, αν και μια σχετικά σύγχρονη έννοια, έχει να επιδείξει τη σπουδαιότητά της και το ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει σε επαγγελματικούς χώρους με μοναδικό της στόχο την βελτίωση και την πρόοδο. Σύμφωνα με τους ερευνητές αποτελεί έναν επιστημονικό κλάδο γιατί παρά την κριτική που δέχεται έχει αποτελέσει από τη μια πλευρά έναυσμα για συζήτηση μεταξύ ακαδημαϊκών ενώ από την άλλη χρησιμοποιεί την επιστημονική έρευνα. Μέσα από αυτή τη σύνθετη διαδικασία περνάει από διάφορες φάσεις μέχρι να αποκτήσει την τελική της μορφή.

3.7 Διαφορές φύλου στην συναισθηματική νοημοσύνη

Σύμφωνα με λαϊκές αντιλήψεις οι γυναίκες είναι πιο ευαίσθητες στην αντίληψη, την κατανόηση και την έκφραση των συναισθημάτων, ενώ οι άνδρες είναι πιο ικανοί στη διαχείριση και τον έλεγχο των συναισθημάτων τους. Σύμφωνα με έρευνες οι γυναίκες υπερέχουν στην κατανόηση των συναισθημάτων, την ενσυναίσθηση, την κοινωνική προσαρμογή και την διαπροσωπική επικοινωνία, ενώ οι άνδρες, από την άλλη, είναι πιο καλοί στη διαχείριση συναισθημάτων, όπως το άγχος, προσαρμόζονται καλύτερα στις νέες συνθήκες και είναι πιο θετικοί και αισιόδοξοι. Οι Petrides και Furnham, 2000 δεν βρήκαν σημαντική διαφορά στη συναισθηματική νοημοσύνη των δυο φύλων.

Επομένως, το γυναικείο φύλο αναγνωρίζει και διακρίνει τα συναισθήματά του σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι το ανδρικό, και είναι σε θέση να χρησιμοποιεί αυτές τις

συναισθηματικές πληροφορίες ώστε να κατανοεί και να ρυθμίζει τη συμπεριφορά του, να διαχειρίζεται πιθανές αλλαγές και δυσκολίες με ευέλικτους τρόπους και να παραμένει ψύχραιμο και θετικό όταν είναι κάτω από πίεση και πιθανότατα να αποτρέπει την παρορμητική συμπεριφορά που ενδεχομένως να ενεργεί με αυτόν τον τρόπο το ανδρικό φύλο, και να διευκολύνει την προσαρμογή σε νέες, απαιτητικές συνθήκες.

Μεταξύ άλλων την ψυχολογική έρευνα έχει απασχολήσει και ο τρόπος με τον οποίο διαμορφώνονται διάφορες εκδηλώσεις της συμπεριφοράς σχετικά με τις διαπροσωπικές σχέσεις, την εργασία, κα. Σύμφωνα με τα ευρήματα τα άτομα που έχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο συναισθηματικά και έχουν πιο ανεπτυγμένες κοινωνικές σχέσεις και δεξιότητες και δηλώνουν περισσότερο ικανοποιημένα από αυτές.

Σε σχέση με την εργασία, πολλές διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν συνδεθεί με την επαγγελματική επιτυχία, όπως είναι η ενσυναίσθηση και η επίλυση των συγκρούσεων (Goleman, 1998) και σχετίζεται θετικά με την καλύτερη απόδοση των ατόμων όταν για παράδειγμα δίνουν κάποια συνέντευξη για εργασία. Είναι γεγονός ότι πολλά από τα συμπεράσματα που αφορούν στο ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο δε στηρίζονται σε ερευνητικά ευρήματα αλλά μάλλον σε υποθέσεις ή εμπειρικές παρατηρήσεις. Είναι ανάγκη η μελλοντική έρευνα να αναδείξει τις προϋποθέσεις και τις συνθήκες υπό τις οποίες μπορούν να εφαρμοστούν αποτελεσματικά οι αξιολογήσεις και τα προγράμματα ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης που έχουν στόχο τη βελτίωση της απόδοσης ή της λήψης αποφάσεων στον εργασιακό χώρο. Επίσης, αυτοί που έχουν καλύτερη επίγνωση των συναισθημάτων τους είναι πιθανό να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικότερα τις συναισθηματικές καταστάσεις και δυσκολίες και, κατά συνέπεια, να βιώνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη ζωή σε σχέση με εκείνους που έχουν λιγότερη συναισθηματική επίγνωση.

Η συναισθηματική νοημοσύνη, τόσο με την αντιλαμβανόμενη όσο και με την αντικειμενική της έκφανση, είναι μια πάρα πολύ δημοφιλής έννοια και εμφανίζεται να έχει πολλά υποσχόμενες εφαρμογές στον επαγγελματικό, τον εκπαιδευτικό και το χώρο της ψυχικής υγείας (Goleman, 1998). Η έρευνα που επιδιώκει να προσδιορίσει καλύτερα την έννοια, το περιεχόμενο και τις νέες δυνατότητες που παρέχει στην

ερμηνεία και πρόβλεψη της συμπεριφοράς έχει τελευταία αυξηθεί εντυπωσιακά. Γενικά, φαίνεται ότι όσοι έχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη βιώνουν σε μεγαλύτερο βαθμό θετική διάθεση και έχουν υψηλότερη αυτοεκτίμηση, ανεξάρτητα από το αν οι εξωτερικές συνθήκες είναι ευνοϊκές γι' αυτούς ή όχι. Η υψηλή αυτοεκτίμηση σχετίζεται θετικά με το εύρος και την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων, την εργασιακή επίδοση και επιτυχία, την ψυχική υγεία, την ικανοποίηση από τη ζωή και την υποκειμενική ευεξία.

Είναι παραδεκτό ότι η υψηλή αυτοεκτίμηση προάγει τα ευχάριστα, θετικά και ενθαρρυντικά συναισθήματα που βιώνει το άτομο και αυτό φαίνεται ότι έχει θετικές συνέπειες στη συμπεριφορά. Χρειάζεται όμως, περισσότερη έρευνα ώστε να διευκρινιστεί ο ακριβής τρόπος με τον οποίο η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης διαμορφώνεται, με άμεσο τρόπο ή με την παρεμβολή άλλων παραγόντων.

Τα ανταγωνιστικά στοιχεία που υπάρχουν συμπεριλαμβάνουν το κατά πόσο ή όχι το αρσενικό διαφέρει από το θηλυκό σημαντικά στα γενικά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο Daniel Goleman (1998) βεβαιώνει ότι δεν υπάρχει καμιά διαφορά στα φύλα όσον αφορά την συναισθηματική νοημοσύνη, αναγνωρίζοντας ότι ενώ οι άνδρες και οι γυναίκες μπορούν να έχουν τα διαφορετικά προφίλ δύναμης ή αδυναμίας στους διαφορετικούς τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης, τα γενικά επίπεδα της συναισθηματικής νοημοσύνης τους είναι ισοδύναμα. Εντούτοις, οι μελέτες διαφόρων επιστημόνων έχουν διαπιστώσει ότι οι γυναίκες είναι πιθανότερο να σημειώνουν υψηλότερα επίπεδα κατά τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης από τους άνδρες, και στις επαγγελματικές και προσωπικές τους υποθέσεις. Η απόκλιση μπορεί να οφείλεται στην επιλογή της μέτρησης (Mayer και Geher, 1996). Οι Brackett και Mayer (2003) διαπίστωσαν ότι τα θηλυκά σημείωσαν υψηλότερα επίπεδα από τα αρσενικά στην συναισθηματική νοημοσύνη όταν χρησιμοποιήθηκε η μέτρηση των Mayer-Salovey-Caruso. Εντούτοις, όταν χρησιμοποίησαν τις ατομικές μετρήσεις (Bar – On) δεν βρήκαν κανένα στοιχείο για διαφορές στα φύλα. Ίσως οι διαφορές του φύλου να υπάρχουν στη συναισθηματική νοημοσύνη μόνο όταν κάποιος καθορίσει την συναισθηματική νοημοσύνη κατά τρόπο καθαρώς γνωστικό παρά μέσω μιας μικτής προοπτικής.

3.8 Τα άτομα με υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο επιτυχημένα

Ο Goleman παρουσίασε πρώτος ότι η συναισθηματική νοημοσύνη θα μπορούσε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη θα μπορούσε «να είναι τόσο ισχυρή, και μερικές φορές ακόμη πιο ισχυρή από το I.Q.» (Goleman, 1995, σελ. 34). Ένα μεγάλο μέρος αυτής της υπόθεσης αποκαλύπτει ότι η προφητική φύση του I.Q. στην απόδοση εργασίας δεν ήταν ελπιδοφόρος, με I.Q. να προσμετράει από 10-25% της διαφοράς στην απόδοση εργασίας (Hunter & Hunter, 1984). Τα αποτελέσματα των διαχρονικών μελετών ενέπλεξαν περαιτέρω τη συναισθηματική νοημοσύνη ως σημαντική. Μια μελέτη που περιλαμβάνει 450 αγόρια ανέφερε ότι το I.Q. είχε λίγη σχέση με τον εργασιακό χώρο και την προσωπική επιτυχία· μάλλον, σημαντικότερο στον καθορισμό της επιτυχίας τους ήταν η δυνατότητά τους να χειριστούν την απογοήτευση, να ελέγξουν τις συγκινήσεις, και να συνεργαστούν με τους άλλους (Snarey & Vaillant, 1985). Αν και αυτή η μελέτη δεν ανταποκρίθηκε στη συναισθηματική νοημοσύνη άμεσα, τα στοιχεία που εξέτασε (η δυνατότητα να ρυθμιστούν τα συναισθήματα κάποιου και να γίνουν κατανοητά τα συναισθήματα των άλλων) είναι μερικοί από τα κεντρικά χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Ενώ η έρευνα που υπάρχει υποστηρίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει στη ατομική απόδοση στο χώρο εργασίας που βασίζεται στην γνώση ανωτάτου επιπέδου που αποδίδεται στη γενική νοημοσύνη (Lam & Kirby, 2002), οι τρέχουσες θεωρίες τείνουν να είναι συνετότερες σχετικά με τα πολλαπλά οφέλη της συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με το I.Q. Και ο Goleman (1998) και οι Mayer, Salovey και Caruso (1998) υπογραμμίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη από μόνη της δεν είναι πιθανώς ισχυρός προάγγελος της απόδοσης στην εργασία. Αντ' αυτού, αποτελεί τη βάση για τις συναισθηματικές ικανότητες που είναι ισχυροί προάγγελοι της απόδοσης στην εργασία.

Σε μια πιο πρόσφατη εργασία, ο Goleman (2001) προσπαθεί να διευκρινίσει θεωρητικά τη σχέση μεταξύ I.Q. και συναισθηματικής νοημοσύνης, και την αντίστοιχη δυνατότητα εφαρμογής τους στην απόδοση εργασίας. Περιγράφει το I.Q. ως παράγοντα μιας σύντομης λειτουργίας, καθορίζοντας τους τύπους εργασίας που

είναι ικανά τα άτομα να διατηρήσουν. Θεωρητικολογεί ότι το I.Q. ευθύνεται για την εργασία στην οποία απασχολείται το κάθε άτομο αλλά και ότι επηρεάζει την επιτυχία του κάθε εργαζόμενου στο σύνολο του πληθυσμού. Παραδείγματος χάριν, προκειμένου κάποιος να γίνει ιατρός, θα πρέπει να έχει πολύ υψηλό I.Q.

Η συναισθηματική νοημοσύνη, από την άλλη πλευρά, περιγράφεται από τον Goleman ως ισχυρότερος προάγγελος για το ποιος θα υπερέχει σε μια συγκεκριμένη εργασία όταν και τα δυο άτομα έχουν επίπεδα I.Q. σχετικά ίσα. Όταν τα άτομα συγκρίνονται με μια στενή ομάδα ανθρώπων σε μια ιδιαίτερη εργασία, σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση, ιδιαίτερα στα υψηλότερα επίπεδα, η προβλεπόμενη ισχύς του I.Q. για τον μεταξύ τους διαχωρισμό στην απόδοσή τους αποδυναμώνεται πολύ. Σε αυτήν την περίπτωση, η συναισθηματική νοημοσύνη θα ήταν ένδειξη των ατόμων που υπερτερούν των άλλων. Κατά συνέπεια, οι γιατροί σε μια συγκεκριμένη κλινική θα είχαν όλοι τους εξίσου υψηλότερο I.Q. Ο Goleman θα υπέθετε σε αυτήν την περίπτωση ότι αυτό που ξεχωρίζει τους πιο πετυχημένους γιατρούς από τους άλλους είναι τα επίπεδα της συναισθηματικής τους νοημοσύνης.

3.9 Εκμάθηση της συναισθηματικής νοημοσύνης

Τα επιμορφωτικά προγράμματα που στοχεύουν στη βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να εμφανιστούν σε διαφορετικούς τομείς της κατάρτισης και της ανάπτυξης μέσα σε μια επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένων των σπουδών διοίκησης επιχειρήσεων, της επικοινωνίας και της κατάρτισης της κατανόησης, την επίλυση ψυχικών συγκρούσεων και της αντιμετώπισης του άγχους, καθώς επίσης και την αυτοδιαχειριστική κατάρτιση και την κατάρτιση που παρέχεται στους ανέργους εργαζομένους (Cherniss, 2000). Εντούτοις, είναι σημαντικό να συνειδητοποιηθεί ότι το παραδοσιακό πρόγραμμα σπουδών και η κατάρτιση δεν είναι γενικά επιτυχή στην ανάπτυξη των ικανοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Σύμφωνα με τους Cherniss και Goleman (1998), τα προγράμματα που χρησιμοποιούν μια διαδικασία γνωστικής εκμάθησης περιλαμβάνουν την τοποθέτηση των νέων πληροφοριών στα ήδη υπάρχοντα πλαίσια και τους τρόπους, εμπλουτίζοντας συνεπώς και επεκτείνοντας τα νευρικά κύτταρα του εγκεφάλου, ενώ εκπαιδεύουν εκ νέου τον

εγκέφαλο ο οποίος ελέγχει το συναίσθημα. Κατά συνέπεια, οι τεχνικές συναισθηματικής παρά γνωστικής εκμάθησης πρέπει να χρησιμοποιηθούν για να διδάξουν τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Αυτή η λιγότερο παραδοσιακή προσέγγιση κατάρτισης, βασισμένη στην ατομική κατεύθυνση και στις πιο εξατομικευμένες δεσμεύσεις εκμάθησης, καλύπτει τα ακόλουθα συστατικά:

- 1) Αυτό-αξιολόγηση και αυτό - επίγνωση των τρεχουσών δυνατοτήτων και αδυναμιών.
- 2) Διασφάλιση ότι οι δυνατότητες και οι περιορισμοί βελτιώνονται έτσι ώστε να μην μειώνουν την επίτευξη των στόχων.
- 3) Δημιουργία και δέσμευση μιας ημερήσιας διάταξης εκμάθησης που στηρίζεται στις δυνατότητες και μειώνει τις αδυναμίες.
- 4) Ενεργός και συχνός πειραματισμός με τις νέες συμπεριφορές που υποστηρίζουν και αναπτύσσουν τις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης (Goleman, 1998).

Ο Goleman έχει καθιερώσει επίσης μια βέλτιστη διαδικασία για την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης στις επιχειρήσεις. Περιγράφεται στο παρακάτω σχήμα, αυτή η διαδικασία αποτελείται από τέσσερις φάσεις: προετοιμασία για αλλαγή, κατάρτιση, μετάδοση και διατήρηση ικανοτήτων, και αξιολόγηση. Κάθε φάση έχει τις αντίστοιχες οδηγίες για την επίτευξη της επιτυχίας. Η προετοιμασία για την αλλαγή περιλαμβάνει την αξιολόγηση των ικανοτήτων που είναι οι κρισιμότερες για την οργανωτική και ατομική αποτελεσματικότητα. Ο Goleman επισημαίνει ότι οι παράγοντες κινήτρου είναι ένα ιδιαίτερο ζήτημα σε αυτό το βήμα, δεδομένου ότι η συναισθηματική εκμάθηση και η συναισθηματική νοημοσύνη είναι περιοχές που είναι κεντρικές στην ταυτότητα ενός ατόμου, και έτσι πολλοί μπορεί να επιμένουν ότι πρέπει να κάνουν αλλαγές σαν άνθρωποι. Η φάση της κατάρτισης εστιάζει στην εμπειρική εκμάθηση με την επαναλαμβανόμενη πρακτική, διαμόρφωση, και διορθωτική ανατροφοδότηση. Η διατήρηση των δεξιοτήτων γίνεται μέσω της κοινωνικής υποστήριξης και ενός ενθαρρυντικού περιβάλλοντος εργασίας μαζί με τις πολιτικές και τις διαδικασίες που υποστηρίζουν την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης. Τέλος, η αξιολόγηση πραγματοποιείται για να καθορίσει την ατομική ικανοποίηση μαζί με την κατάρτιση καθώς επίσης και για να καθιερώσει εάν η

κατάρτιση έχει παραγάγει σημαντικές αλλαγές στην συμπεριφορά και στο χώρο της εργασίας (Cherniss & Goleman, 1998).

3.10 Πιθανά προγράμματα για τη συναισθηματική νοημοσύνη

Πολλά προγράμματα και πρωτοβουλίες έχουν αναπτυχθεί προς χρήση στις επιχειρήσεις σε μια προσπάθεια να βελτιωθεί η συναισθηματική νοημοσύνη του προσωπικού και του management. Δυστυχώς, η αποτελεσματικότητα της πλειοψηφίας αυτών των προγραμμάτων δεν έχει αξιολογηθεί. Εντούτοις, τα αποτελέσματα τριών προγραμμάτων που έχουν αξιολογηθεί παραθέτονται παρακάτω.

3.11 Πρόγραμμα εκμάθησης συναισθηματικής νοημοσύνης

Το πρόγραμμα εκμάθησης συναισθηματικής νοημοσύνης (σχεδιάστηκε από τους Goleman και Boyatzis) είναι μια διαδικασία ενός έτους που διδάσκει στους συμμετέχοντες πώς να προσδιορίσουν και να αντιμετωπίσουν τα ζητήματα της συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο καθώς υποστηρίζουν την ανάπτυξη των ικανοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι συμμετέχοντες συμμετέχουν σε ένα εργαστήριο που διαρκεί 2 μέρες, έτσι ώστε να κατανοήσουν την έννοια της επίγνωσης και τα συναισθήματά τόσο τα δικά τους όσο και των άλλων.

Στη συνέχεια του έτους συμμετέχουν σε ένα άλλο εργαστήριο που διαρκεί 2 μέρες με τίτλο «Αποφασίζω να αλλάξω» όπου κάθε συμμετέχων λαμβάνει μεμονωμένη προσοχή σε εκείνες τις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης όπου οι αυτοαξιολογήσεις τους διέφεραν εντυπωσιακά από αξιολογήσεις των άλλων. Οι συμμετέχοντες ενθαρρύνονται να συναντηθούν με τα μέλη της ομάδας έτσι ώστε να βελτιώσουν την συναισθηματική τους νοημοσύνη μέσω της παροχής υποστήριξης και να αναθεωρήσουν διάφορες καταστάσεις. Τέλος, οι συμμετέχοντες συναντιούνται πάλι για μια ημέρα συμμετέχοντας στο εργαστήριο «Πρακτική και Μάθηση» που παρέχει περαιτέρω ευκαιρίες έτσι ώστε να εξασκηθούν πάνω στις συμπεριφορές της συναισθηματικής νοημοσύνης (Sala, 2001).

Η αποτελεσματικότητα αυτού του προγράμματος μετρήθηκε σχετικά με δύο διαφορετικά δείγματα: σε μια ομάδα Βραζιλιάνων διευθυντών από μια μεγάλη επιχείρηση λιανικού εμπορίου και σε ένα Αμερικανικό δείγμα κυβερνητικών λογιστών. Οι μετρήσεις πριν και μετά (14 μήνες ξεχωριστά) της συναισθηματικής νοημοσύνης στα δύο δείγματα διαπίστωσαν ότι τα αποτελέσματα της συναισθηματικής νοημοσύνης (Boyatzis, και συνεργάτες, 1999) ήταν περίπου 11% υψηλότερα μετά το πρόγραμμα για το Βραζιλιάνο δείγμα και 24% υψηλότερα για το Αμερικανικό δείγμα (Sala, 2001).

3.12 Πρόγραμμα επιμόρφωσης συναισθηματικής ικανότητας

Το πρόγραμμα επιμόρφωσης συναισθηματικής ικανότητας προέκυψε από το τμήμα ασφάλειας ζωής του American Express Financial Advisors. Ως στόχο έχει να αυξήσει τη δυνατότητα των συμβούλων να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά βάση και των συναισθημάτων που εμπλέκονται, θέματα ασφαλείας ζωής με τους πελάτες τους, το πρόγραμμα στοχεύει σε πολλές πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ιδιαίτερα, το πρόγραμμα επιμόρφωσης συναισθηματικής ικανότητας στοχεύει να αυξήσει τη συναισθηματική αυτό – επίγνωση των συμβούλων, τον αυτό - έλεγχο, την επικοινωνία, την αντιμετώπιση των διαφορών, και την ανάπτυξη της ικανότητας των άλλων.

Το πρόγραμμα προσφέρεται σε διαφορετικές εκδόσεις ανάλογα με τις θέσεις και τους ρόλους που έχουν στην επιχείρηση και είναι ένα σύνθετος χαρακτηριστικό κατάρτισης για όλους τους νέους υπαλλήλους. Η διάρκεια και το περιεχόμενο του προγράμματος ποικίλλει με κάθε έκδοση, το πιο αποτελεσματικό είναι εκείνο που απαιτεί εντατική εκπαίδευση τεσσάρων ή πέντε ημερών για αρκετούς μήνες. Το πρόγραμμα αρχίζει με μια εξοικείωση της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης, που ακολουθείται από δραστηριότητες που στοχεύουν στη διευκόλυνση της συναισθηματικής τους συνειδητοποίησης. Έπειτα, οι συμμετέχοντες μαθαίνουν για το πώς να «μιλάνε με τον εαυτό τους» και πώς ο εσωτερικός διάλογος μπορεί να έχει επιπτώσεις στα συναισθήματα και τις συγκινήσεις τους. Από εκεί, μαθαίνουν να αντικαθιστούν το να «μιλάνε στον εαυτό τους» με τον επικοινωνιακότερο εσωτερικό διάλογο. Οι συμμετέχοντες μαθαίνουν έπειτα για τους ρόλους του συναισθήματος στη

συμπεριφορά, σχέδια συναισθηματικής αντίδρασης, και διευκρινίζουν τους κανόνες για τη συναισθηματική έκφραση στον εργασιακό χώρο τους. Έπειτα, το πρόγραμμα ασχολείται με τις συναδελφικές σχέσεις· εξετάζει το πώς να ακούνε αποτελεσματικά και να μιλούν για τα συναισθήματα και τις συγκινήσεις, και διευκρινίζει τα ζητήματα που περιβάλλουν τα όρια στις διαπροσωπικές σχέσεις. Τέλος, οι συμμετέχοντες φαντάζονται ποια θα μπορούσε να είναι η βέλτιστη απόδοση, προσδιορίζουν τα εμπόδια σε αυτό το επίπεδο απόδοσης, και γράφουν προσωπικά σχέδια δράσης που θα εφαρμοστούν σε όσα έχουν μάθει για να επιτύχουν το στόχο τους.

Διάφορες αξιολογήσεις έχουν πραγματοποιηθεί στις διαφορετικές εκδόσεις αυτού του επιμορφωτικού προγράμματος. Μια μελέτη 33 συμβούλων στη American Express διαπίστωσε ότι εκείνοι που είχαν ολοκληρώσει το πρόγραμμα είχαν αυξήσει κατά 13.5% την αισιοδοξία τις ικανότητες τους (έναντι της αύξησης του 9% σε μια ομάδα ελέγχου) ενώ παρουσίασαν αύξηση στο εισόδημα ασφαλιστικών πωλήσεων (20% μεγαλύτερο από την ομάδα ελέγχου). Μια μελέτη των περιφερειακών διευθυντών που είχαν συμμετάσχει στο πρόγραμμα επίπεδο - ηγεσίας διαπίστωσε ότι εκείνοι οι σύμβουλοι που εργάζονταν υπό τις οδηγίες των διευθυντών που είχαν λάβει κατάρτιση μεγάλωσαν την επιχείρησή τους σε ποσοστό 18.1% για μία περίοδο 15 μηνών· εκείνοι που εργάζονταν υπό την διεύθυνση μιας ομάδα ελέγχου έμπειρων διευθυντών βίωσαν αύξηση κατά 16.2% (Πρόγραμμα AMEX, 2003).

3.13 Συμπεράσματα

Τα συναισθήματα των εργαζομένων παίζουν καθοριστικό ρόλο στις διαπροσωπικές σχέσεις και στην συμπεριφορά του ατόμου. Γι' αυτό το λόγο τα άτομα μιας επιχείρησης επιθυμούν τους και να αντιδρούν ανάλογα των καταστάσεων που αντιμετωπίζουν θα πρέπει να εξωτερικεύουν τα συναισθήματά τους, βάση των αναγκών και των κάθε φορά. Σύμφωνα με τις μελέτες τα θετικά συναισθήματα επιδρούν αποτελεσματικά στην λειτουργία της επιχείρησης, βοηθώντας τους εργαζόμενους να εισπράξουν μεγαλύτερη κοινωνική υποστήριξη από συναδέλφους και προϊσταμένους, ενώ τα αρνητικά συναισθήματα στον εργασιακό χώρο, μπορεί να διαταράξουν τις σχέσεις προϊσταμένου – υφισταμένου μειώνοντας το δείκτη

παραγωγικότητας καθώς και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, επηρεάζοντας ταυτόχρονα και τις πελατειακές του σχέσεις. Στο επόμενο κεφάλαιο αναφέρεται η επίδραση της αντίληψης του ατόμου στην ικανοποίηση από την εργασία και στο πώς αυτή ωφελεί ή όχι την εργασιακή συμπεριφορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ ΣΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

4.1 Εισαγωγή

Η εργασία είναι σημαντική για τον άνθρωπο γιατί τον χαρακτηρίζει και τον κατατάσσει οικονομικά και κοινωνικά. Η ικανοποίηση των εργαζομένων σύμφωνα με τις έρευνες σχετίζεται άμεσα με την αύξηση ή τη μείωση της αποδοτικότητας, γι' αυτό είναι σημαντικό να είναι ικανοποιημένοι από το επάγγελμα τους ή το εργασιακό τους περιβάλλον για να έχουν ισορροπημένη ζωή και ψυχική υγεία. Η έρευνα για την επαγγελματική ικανοποίηση ξεκίνησε από τις αρχές του 20ου αιώνα και συνεχίζεται μέχρι και σήμερα με πολυάριθμα άρθρα και διατριβές σχετικά με το θέμα (Κουστέλιος και συνεργάτες, 2001).

Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι ο τελικός στόχος δεδομένου ότι ο άνθρωπος δίνει μεγάλη σημασία στην ευτυχία, η οποία επηρεάζει σημαντικά πολλές λειτουργίες της καθημερινής του ζωής. Είναι γεγονός πως κατά την δεκαετία του 1980 δεν υπήρξε και μεγάλο ενδιαφέρον για τέτοιες έρευνες και αυτό ίσως γιατί τα πρακτικά αποτελέσματα δεν μπόρεσαν να υποστηρίξουν την αρχική θεωρία για την σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης και της απόδοσης για παράδειγμα του εργαζόμενου. Τα τελευταία όμως χρόνια, αυξάνονται οι επιχειρήσεις σε όλον τον κόσμο που εξετάσουν την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε σχέση με την απόδοσή τους για την καλύτερη επίτευξη των στόχων τόσο των ίδιων όσο και των οργανισμών, παράλληλα και με τις έρευνες για την ψυχική και επαγγελματική ικανοποίηση (Κουστέλιος και συνεργάτες, 2001).

4.2 Ορισμός

Είναι γεγονός ότι έχει αποτελέσει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων και δικαιολογημένα αποτελεί αντικείμενο έρευνας, και για αυτό το

λόγο δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός. Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι τόσο πολυδιάστατος όσο και μονοδιάστατος ορισμός.

Ενώ σύμφωνα με άλλους ερευνητές, θεωρείται ότι η επαγγελματική ικανοποίηση δεν αποτελεί κάτι σταθερό, και ότι μπορεί ανά πάσα στιγμή να αναστραφεί ανάλογα από τις συνθήκες εργασίας και την εργασιακή συμπεριφορά του ατόμου στο χώρο της εργασίας του. Επίσης υποστηρίζουν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με τα θετικά συναισθήματα του ατόμου ενώ η δυσαρέσκεια προς την εργασία ταυτίζεται με τα αρνητικά συναισθήματα. Καταλήγουν όμως στο ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι κάτι το αυτονόητο και γι' αυτό το λόγο δεν είναι πολλοί εκείνοι οι ερευνητές που διατύπωσαν κάποιον συγκεκριμένο ορισμό. Συμπερασματικά, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η επαγγελματική ικανοποίηση αντικατοπτρίζει το σύνολο των θετικών στάσεων και αντιλήψεων που έχει ο εργαζόμενος στο χώρο της εργασίας του (Spector, 1999).

4.2 Θεωρητικές απόψεις

Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους έχει να κάνει τόσο με τα διάφορα κίνητρα, την στάση όσο και με την αξία τους. Οι θεωρητικές αυτές απόψεις διαιρούνται σε δυο κατηγορίες, δηλαδή, στις οντολογικές και τις μηχανιστικές ή διαδικαστικές (Παπάνης & Ρόντος, 2005).

α. Οι οντολογικές θεωρίες επιχειρούν να ερμηνεύσουν το είδος και το περιεχόμενο των κινήτρων. Ο άνθρωπος σε όλη την πορεία της ζωής του προσπαθεί πέραν των φυσιολογικών του αναγκών να ικανοποιηθεί ψυχικά και να πραγματώσει τους μεγαλύτερους στόχους του. Με τη σειρά της και μια επιχείρηση θα πρέπει να δημιουργεί κίνητρα στους εργαζόμενους παρέχοντας τους διακρίσεις, και ευκαιρίες για τη συνεχή τους εξέλιξη. Ο κάθε εργαζόμενος ανάλογα το εργασιακό του περιβάλλον αναπτύσσει δεξιότητες ανάλογα και με τα οφέλη που αποκομίζει από αυτή. Όταν ένας υπάλληλος δίνει όλο του τον εαυτό στην εργασία, τότε ως αντάλλαγμα περιμένει να αναγνωριστεί, να ανταμειφθεί αναλόγως και να εξελιχθεί ιεραρχικά. Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις που μπορεί το άτομο να αντιληφθεί ότι αδικείται στο χώρο της εργασίας του από τους συναδέλφους του είτε από

προϊσταμένους του, τότε είναι φυσικό η απόδοση στην εργασία του να είναι μειωμένη κι αυτό να δυσχεράνει περισσότερο τόσο την συμπεριφορά του όσο και την λειτουργία του οργανισμού (Κάντας, 1998).

β. Οι μηχανιστικές ή διαδικαστικές θεωρίες, εστιάζονται στις συμπεριφορές και τις συνθήκες εκείνες που ενθαρρύνουν ή αποθαρρύνουν την εργασιακή απόδοση του εργαζομένου. Σύμφωνα με αυτές τις θεωρίες ο εργαζόμενος προσαρμόζει την συμπεριφορά του ανάλογα με αυτά που θέλει να επιτύχει στην εργασία του. Αν γι' αυτόν η επαγγελματική του σταδιοδρομία είναι ιδιαίτερα σημαντική τότε θα βρει τρόπους να ανέβει ώστε να φτάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα, κάτι που θα έχει θετική επιρροή τόσο στο ίδιο το άτομο και κατ' επέκταση στην επαγγελματική του ικανοποίηση.

Επομένως, η επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ικανότητα και την απόδοση των εργαζομένων, γι' αυτό το λόγο οι προϊστάμενοι, οι διευθυντές των επιχειρήσεων, θα πρέπει να δημιουργούν τα κατάλληλα κίνητρα προς τους εργαζόμενους για να αυξηθεί η απόδοσή τους η οποία θα βοηθήσει πολύ στην ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων για την σωστή λειτουργία και άνοδο των επιχειρήσεων (Μπρούζος, 2002).

4.3 Οι Επιπτώσεις στην εργασιακή συμπεριφορά

Για μια τέτοια έρευνα που θα πρέπει να οριστούν οι διαστάσεις και οι επιδράσεις του συγκεκριμένου φαινομένου σε διάφορους εργασιακούς χώρους και επαγγέλματα λαμβάνουν μέρος, από διοικητικά στελέχη μέχρι εργαζόμενοι και υπάλληλοι. Σε αυτήν την περίπτωση ερευνάται πώς επιδρά η επαγγελματική ικανοποίηση στη συμπεριφορά του ανθρώπου στο χώρο εργασίας, στην παραγωγικότητα και στην αποδοτικότητα στην εργασία, στις απουσίες και στην κινητικότητα του προσωπικού

Η παραγωγικότητα των εργαζομένων είναι κάτι που απασχολεί ιδιαίτερα τις επιχειρήσεις για αυτό και πολλοί ειδικοί έχουν αναλάβει να διαπιστώσουν ποια είναι η σχέση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και παραγωγικότητας. Επειδή η παραγωγικότητα ενός ατόμου πολλές φορές επηρεάζεται και από εξωτερικούς

παράγοντες συμβαίνει πολλές φορές να μην έχει την απόδοση που απαιτείται. Είναι γεγονός ότι τα άτομα που βρίσκονται σε κατώτερες ιεραρχικά θέσεις δεν έχουν τις ευκαιρίες για αναγνώριση, και προσωπική εξέλιξη, ενώ τα άτομα που βρίσκονται σε διευθυντικές θέσεις είναι πιο ικανά και παραγωγικά, έχουν δηλαδή τα κατάλληλα κίνητρα για να αποδώσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Επίσης, άλλες έρευνες δείχνουν ότι δεν υπάρχει κάποια συσχέτιση ανάμεσα σε έναν ικανοποιημένο εργαζόμενο και την παραγωγικότητα, για το λόγο ότι είναι σημαντικά περιορισμένη.

Τα τελευταία χρόνια, η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας στην εργασία είναι πολύ βασικά για την Ευρωπαϊκή Ένωση καθώς επίσης και ζητήματα που αφορούν την βελτίωση της υγείας, της ασφάλειας στον εργασιακό χώρο, και την καλύτερη οργάνωση της εργασίας (Ζουρνατζή και συνεργάτες, 2006).

Από την άλλη πλευρά η σχέση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και της απουσίας από την εργασία είναι αρνητική, οπότε η μεγαλύτερη ικανοποίηση σημαίνει άμεσα και λιγότερες απουσίες και το αντίθετο. Βέβαια σημαντικό πρόβλημα και στην μελέτη των απουσιών αποτελούν και οι ονομαζόμενες δικαιολογημένες, αυτές που σχετίζονται με την ασθένεια του εργαζομένου ή με κάποια οικογενειακά του προβλήματα. Υπάρχουν φυσικά και επιχειρήσεις οι οποίες δεν δικαιολογούν τέτοιου είδους απουσίες, αλλά και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι τις αποδοκιμάζουν, για το λόγο ότι τα αίτια της απουσίας του εργαζομένου θα πρέπει να αναζητούνται περισσότερο μέσα στον ίδιο το χώρο της εργασίας παρά στο ίδιο το άτομο (Κάντας, 1998).

4.4 Η κινητικότητα του προσωπικού

Ερευνητές υποστηρίζουν ότι σε περιόδους οικονομικής ανάκαμψης και χαμηλής ανεργίας η σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και την αποχώρηση του προσωπικού είναι κατά κάποιο τρόπο ασθενής, οπότε ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση ενός εργαζομένου να φύγει ή να μείνει σε μια δουλειά είναι οι συνθήκες που επικρατούν στην οικονομία. Άρα αν κάποιος εργαζόμενος βρει καλύτερες συνθήκες εργασίας με καλύτερες αποδοχές τότε θα αποχωρήσει από την εργασία κατείχε μέχρι πρότινος, ενώ αν οι συνθήκες είναι ίδιες ή και χειρότερες με την παρούσα θέση του τότε θα αναγκαστεί να παραμείνει. Για κάποιους μελετητές η

σχέση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και της τάσης για κινητικότητα του εργαζομένου θεωρείται θετική, για το λόγο ότι όσο πιο δυσαρεστημένος αισθάνεται κάποιος εργαζόμενος από την εργασία του, τόσο πιθανότερο είναι να σκέφτεται την παραίτηση και την αναζήτηση άλλης θέσης εργασίας.

Η ηλικία ενός εργαζομένου και τα χρόνια υπηρεσίας σε έναν οργανισμό φαίνεται να είναι σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την κινητικότητα του εργαζομένου. Όσο περισσότερα είναι τα χρόνια υπηρεσίας του εργαζομένου σε μια επιχείρηση, τόσο μειώνεται το ποσοστό κινητικότητας του ανεξαρτήτως επιπέδου ικανοποίησης του. Αυτό πιθανόν να εξηγείται από το γεγονός ότι ο εργαζόμενος που υπηρετεί χρόνια σε έναν οργανισμό, παρόλο που μπορεί να μην είναι ικανοποιημένος, νιώθει δεσμευμένος να συνεχίσει να εργάζεται εκεί, αλλά και πιθανόν γιατί αποθαρρύνεται στη σκέψη ότι θα τον προσλάβουν σε μια καινούργια δουλειά, σε παρόμοια θέση και με τις ίδιες αποδοχές. Επίσης, με τα χρόνια υπηρεσίας ο συγκεκριμένος εργαζόμενος έχει αποκομίσει σημαντική πείρα από τη συγκεκριμένη δουλειά με αποτέλεσμα να πιέζεται λιγότερο σε καθημερινή βάση και επομένως δεν μπορεί να φανταστεί τον εαυτό του σε άλλη δουλειά από αυτή που έχει συνηθίσει (McKenna, 2000). Η αποχώρηση από την εργασία έχει να κάνει και με την αισιοδοξία και την απαισιοδοξία του κάθε ανθρώπου. Τα θετικά και δραστήρια άτομα αναζητούν πιο εύκολα άλλη θέση εργασίας σε σχέση με εκείνα που έχουν αρνητική στάση ζωής.

Οι εργαζόμενοι που είναι ιδιαίτερα παραγωγικοί για έναν οργανισμό λαμβάνουν επιπλέον αμοιβές και αναγνώριση στην προσπάθεια του οργανισμού να τους κρατήσει. Το αντίθετο φυσικά συμβαίνει με τους εργαζόμενους που δεν είναι παραγωγικοί για τον οργανισμό και είναι λογικό, το επίπεδο ικανοποίησής τους από την εργασία πιθανόν να έπαιζε μεγαλύτερο ρόλο στην απόφασή τους να μείνουν ή όχι σε μια επιχείρηση. Κατά συνέπεια στη σχέση μεταξύ ικανοποίησης και κινητικότητας του εργαζομένου υπεισέρχεται το επίπεδο απόδοσής του στην εργασία (Robbins, 2001).

Η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με την παραγωγικότητα, την αποφυγή λαθών στον εργασιακό χώρο, τον αριθμό των απουσιών των εργαζομένων, αλλά και με την πρόθεση των εργαζομένων να εγκαταλείψουν ή όχι τον χώρο εργασίας τους.

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από την εργασία και τους εργοδότες τους, έτσι ώστε:

- να μην υπάρχει λόγος παραίτησης από την εργασία
- να μην εμφανίσουν επιζήμια συμπεριφορά προς την επιχείρηση
- να είναι πιο παραγωγικοί
- να μην κάνουν αδικαιολόγητες απουσίες (Robbins, 2001)

Από την άλλη πλευρά ο ερευνητής Warr (2005) επισημαίνει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να διακριθεί σε εσωγενή και εξωγενή ικανοποίηση, ως ακολούθως:

4.4.1 Εσωγενή επαγγελματική ικανοποίηση

Η μορφή αυτή της επαγγελματικής ικανοποίησης σχετίζεται με το περιεχόμενο και τις διαστάσεις της εργασίας, όπως η ελευθερία επιλογών στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας, την ποικιλία δραστηριοτήτων, την αξιοποίηση δεξιοτήτων, τον βαθμό υπευθυνότητας, τις ευκαιρίες για προσωπικό έλεγχο κα. Το μοντέλο αποτελεί μια από τις σημαντικότερες προσφορές στη θεωρία για την επαγγελματική ικανοποίηση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο (Κάντας, 1998).

4.4.2 Εξωγενή επαγγελματική ικανοποίηση

Η δεύτερη αυτή μορφή αφορά το γενικότερο πλαίσιο άσκησης της εργασίας και περιλαμβάνει στοιχεία όπως: οι εργασιακές συνθήκες, το ωράριο, οι οικονομικές αποδοχές, η ασφάλεια, η ηγεσία, οι διαπροσωπικές σχέσεις κα. Σε αυτήν την περίπτωση θα μπορούσε να ειπωθεί ότι οι ακραίες συνθήκες εργασίας όπως, ο φωτισμός, η θερμοκρασία, ο θόρυβος κα., επιδρούν σε μεγάλο βαθμό στην ψυχολογία και στην απόδοση του εργαζομένου. Το κοινωνικό περιβάλλον στο χώρο της εργασίας παίζει εξίσου σημαντικό ρόλο για το λόγο ότι η ύπαρξη κοινών αντιλήψεων ανάμεσα σε συναδέλφους και προϊσταμένους έχει ως στόχο την κοινωνική

υποστήριξη, ώστε να ξεκαθαρίσουν τους στόχους τους και να λάβουν τις σωστές αποφάσεις. Ενώ συνάμα η επαφή με τους άλλους έχει ως στόχο τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις, την ποιότητα των σχέσεων, την καλή επικοινωνία, την αποφυγή των συγκρούσεων, και την προάσπιση της επαγγελματικής ικανοποίησης (Warr, 2005).

Η συναισθηματική νοημοσύνη όπως ειπώθηκε και στην αρχή είναι δύσκολο να μετρηθεί και να καθοριστεί. Σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία η συναισθηματική νοημοσύνη έχει δυο όψεις και συγκεκριμένα:

Αν η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρηθεί ως ικανότητα του ανθρώπου, τότε είναι σε θέση να κατανοήσει τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και τα συναισθήματα των άλλων. Σε αυτήν την περίπτωση τα άτομα που έχουν ένα καλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης είναι σε θέση να την χρησιμοποιούν καταλλήλως. Βάση της αντίληψης και της αυτοεπίγνωσης μπορούν να γνωρίζουν τα συναισθήματά τους κάθε στιγμή και να τα χρησιμοποιούν με ρεαλιστικό τρόπο για τη λήψη μιας απόφασης στον χώρο του γραφείου. Ενώ η αυτορρύθμιση βοηθάει τα άτομα να χειρίζονται τα συναισθήματά τους ώστε να τα διευκολύνουν προς την επίτευξη των στόχων τους παρά τα πρόσκαιρα και χωρίς αξία, πολλές φορές, προσωπικά τους οφέλη. Από την άλλη πλευρά η ενσυναίσθηση βοηθάει τους εργαζόμενους να κατανοήσουν τα συναισθήματα των άλλων, ώστε να καλλιεργούν την επαφή μαζί τους και να είναι ικανοί να συντονιστούν μαζί τους σε περίπτωση που προκύψει κάποια ομαδική εργασία, ενώ και τα κίνητρα συμπεριφοράς βοηθούν τα άτομα να εκπληρώσουν τους στόχους τους με επιμονή παρά τις τυχόν αποτυχίες και ματαιώσεις (Warr, 2005).

1. Αν η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται γενικό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας, τότε αυτό φαίνεται και στην άμεση σχέση του ατόμου με το περιβάλλον του. Σε αυτήν την περίπτωση το άτομο έχει επιρροές από τις προσωπικές, κοινωνικές και συναισθηματικές του ικανότητες και είναι επόμενο να επηρεάζεται όταν πρόκειται να αντιμετωπίσει με επιτυχία τα αιτήματα και τις πιέσεις του περιβάλλοντος. Σύμφωνα με τον Bar-On, 1997, η ικανότητα αυτή αποτελείται από πέντε στοιχεία, δηλαδή:

α) την ενδοπροσωπική, κατά την οποία το άτομο έχει επίγνωση του εαυτού του και μπορεί να κατανοεί τα συναισθήματά του.

β) τη διαπροσωπική, κατά την οποία το άτομο κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων και δημιουργεί μαζί τους στενές συναισθηματικές σχέσεις.

γ) την προσαρμογή, κατά την οποία το άτομο εκτιμά την κάθε κατάσταση και προσαρμόζεται ανάλογα με τις συνθήκες και είναι σε θέση να επιλύσει τα προβλήματα που προκύπτουν.

δ) την στρατηγική αντιμετώπισης του στρες, κατά την οποία το άτομο είναι ικανό να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά το άγχος και να ελέγχει τα έντονα συναισθήματα.

ε) την διάθεση και την ενεργοποίηση, δηλαδή την ικανότητα να είναι κάποιος αισιόδοξος, να απολαμβάνει τη σχέση με τον εαυτό του και τους άλλους, να αισθάνεται αλλά και να εκφράζει την ευτυχία.

Επομένως, όλες αυτές οι ικανότητες χρησιμοποιούνται από τα άτομα για να ηγηθούν, να διαπραγματευθούν και να υπάρξουν με επιτυχία μέσα σε μια ομαδική εργασία (Boyatzis, 1982). Είναι εμφανές πως και στα δύο μοντέλα κυρίαρχο ρόλο παίζουν τα συναισθήματα με λίγο διαφορετικό τρόπο στο ένα και στο άλλο, όμως όπως παρατηρείται υπάρχουν πολλά κοινά στοιχεία ως προς τις υποθέσεις και τις προσδοκίες. Στο πρώτο είδος που εξετάσαμε η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται ως μία έμφυτη ικανότητα του ανθρώπου και τα συναισθήματα συνδέονται άμεσα με τις ικανότητες που απαρτίζουν το μοντέλο. Στο δεύτερο είδος τα συναισθήματα είτε συνδέονται με τις δεξιότητες του μοντέλου είτε λειτουργούν υποστηρικτικά προς αυτές και η συναισθηματική νοημοσύνη χαρακτηρίζεται ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας.

Από την άλλη πλευρά οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εφαρμόζουν τις κατάλληλες τακτικές ώστε να είναι σε θέση να προβλέπουν τις θετικές και αρνητικές εξελίξεις αλλά και να προλαμβάνουν τυχόν προβλήματα που θα παρουσιαστούν σε σχέση με την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Για να γίνει όμως αυτό θα πρέπει τα στελέχη να είναι ικανά να αναλάβουν αυτήν την τόσο μεγάλη ευθύνη, έχοντας την ανάλογη κατάρτιση και τη συμπαράσταση του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Goleman, 1998, «η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να διδαχθεί, να αναπτυχθεί και να βελτιωθεί μέσα από τεχνικές εκπαίδευσης», οπότε συμπεραίνεται ότι μέσα από την πρακτική εξάσκηση αυτό δύναται να είναι εφικτό τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο διαπροσωπικών σχέσεων έτσι ώστε να υπάρξει επιτυχημένη λειτουργία μιας ομάδας στο χώρο του γραφείου.

Τα ηγετικά στελέχη θα πρέπει να ενημερώνονται και να εκπαιδεύονται μέσα από κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα, έτσι ώστε να ενισχυθεί η προσωπική τους εικόνα, και να βελτιωθούν οι διαπροσωπικές τους σχέσεις. Επίσης, δύναται να αναπτύξουν επικοινωνιακές ικανότητες, καλή συνεργασία για τη λήψη αποφάσεων και ακόμη να είναι σε θέση να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα για να αποφεύγονται οι συγκρούσεις και οι διαφωνίες μεταξύ του προσωπικού. Σύμφωνα με τον Goleman, 1998 στην προσπάθεια βελτίωσης της συμπεριφοράς μέσα από την ανάπτυξη των ικανοτήτων, πολλοί γρήγορα απογοητεύονται, ενώ δεν είναι λίγοι αυτοί που θεωρούν τη συμπεριφορά τους ιδανική και δεν προβαίνουν σε αντίστοιχες προσπάθειες.

Επίσης οι ανθρώπινες ικανότητες χωρίζονται στις παρακάτω κατηγορίες:

- **Συμβουλευτικές**, κατά τις οποίες το άτομο είναι σε θέση να βοηθά τους άλλους να λύνουν τα προβλήματα που προκύπτουν, να δημιουργεί εμπιστοσύνη με τους συνεργάτες του και να δίνει αποτελεσματικές συμβουλές.
- **Επικοινωνιακές**, κατά τις οποίες το άτομο είναι σε θέση να παρουσιάζει τις ιδέες του με αντικειμενικό σκοπό και τρόπο, να παρουσιάζει τις ιδέες του περιεκτικά και κατάλληλα ώστε να πείθει τους συνεργάτες του και να διαχειρίζεται με ακρίβεια και σαφήνεια το λόγο.
- **Ηγετικές**, κατά τις οποίες το άτομο εμπνέει εμπιστοσύνη και σεβασμό στους άλλους, οργανώνει αποτελεσματικές ομάδες, και μπορεί να συνεργάζεται με δύσκολους σε συμπεριφορά ανθρώπους.
- **Εκπαιδευτικές**, κατά τις οποίες το άτομο βοηθά τους άλλους να κερδίζουν γνώσεις και δεξιότητες, να τους δραστηριοποιεί ώστε να μαθαίνουν πράγματα και να τα παρουσιάζουν με αποτελεσματικό

τρόπο και τέλος να δημιουργεί το περιβάλλον που απαιτείται για την εκμάθηση των συνεργατών του.

Επίσης ένας συναισθηματικά έξυπνος άνθρωπος θα πρέπει να διακρίνεται από υψηλή αυτογνωσία, να γνωρίζει τις δυνατότητες και τα όρια του και να διαθέτει αυτοεκτίμηση, ενώ θα πρέπει να λειτουργεί με την λογική και να είναι ρεαλιστής. Σε αυτήν την περίπτωση θα πρέπει να θέτει υψηλούς στόχους και να επιδιώκει την επιτυχία παίρνοντας πρωτοβουλίες ώστε να αντιμετωπίζει τα προβλήματα με αισιοδοξία. Η διορατικότητα είναι ένα μεγάλο προσόν ώστε να ελέγχει την παρόρμηση του για να μην υποκύψει στις στιγμιαίες κρίσεις, και να είναι σε θέση να καταλαβαίνει τις απόψεις των άλλων για να βλέπει τα πράγματα και από τη δική τους οπτική γωνία. Τέλος, θα πρέπει να μπορεί να ελέγχει τις προσωπικές του προκαταλήψεις και να μην τις αφήνει να επηρεάζουν την κρίση του και την εκτίμηση του για τις ικανότητες των άλλων, ενώ είναι αναγκαίο να έχει την ικανότητα να δραστηριοποιεί τους συναδέλφους του προς την υλοποίηση ενός κοινού στόχου (Goleman, 1998).

4.5 Διαμάχες, περιορισμοί και μελλοντική έρευνα

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει ξεπεράσει πολλές διαμάχες. Στην πραγματικότητα, μια ολόκληρη έκδοση του Journal Emotion (τόμος 1, Νο.3, 2001) αφιερώθηκε σε μια εκτενή συζήτηση που περιβάλλει τη νομιμότητα και την ισχύ της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτό το τμήμα στοχεύει να διαδώσει μερικές από τις διαμάχες και τους περιορισμούς που περιβάλλουν τη συναισθηματική νοημοσύνη. Ολοκληρώνεται με ένα τμήμα προτάσεων για την περαιτέρω έρευνα καθώς επίσης και προειδοποιήσεις για εκείνους που αποσκοπούν στο να εφαρμόσουν προγράμματα εκμάθησης της συναισθηματικής νοημοσύνης στις επιχειρήσεις τους.

4.5.1 Η νομιμότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης

Η δημοσίευση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Daniel Goleman το 1995 επέτρεψε στο μη ακαδημαϊκό κόσμο να διαβάσει και να καταλάβει περίπου την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς επίσης και να εφαρμόσει το πρότυπο Goleman στα σπίτια του και τους εργασιακούς του χώρους. Αν και πολλοί άνθρωποι έχουν υιοθετήσει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως νέα και συναρπαστική ιδέα, άλλοι δεν φαίνεται να πείθονται αρκετά. Οι αντίθετοι αυτής της έννοιας έχουν ονομάσει τη συναισθηματική νοημοσύνη «τάση» που στην πραγματικότητα έχει ελάχιστη σημασία (Steiner, 1997), ενώ άλλοι έχουν προτείνει ότι είναι ακριβώς μια νέα λέξη για μια συλλογή των ήδη καθιερωμένων ικανοτήτων (Woodruffe, 2001). Οι αξιώσεις του Goleman που δηλώνουν τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην πρόβλεψη της επιτυχίας είναι παραπάνω από εκείνες για το I.Q., και τα συγκρουόμενα στοιχεία σχετικά με αυτές τις αξιώσεις, οδήγησαν πολλούς ερευνητές να αμφιβάλουν για τη νομιμότητα της έννοιας (Epstein, 1998).

Στην αναθεώρηση της έρευνας του που περιβάλλει τη συναισθηματική νοημοσύνη, ο Becker (2003) επέκρινε τη συναισθηματική νοημοσύνη σε δύο μέτωπα. Το πρώτο είναι η έλλειψη έγκυρων και αξιόπιστων μέτρων στην περιοχή. Ο Becker υποστηρίζει ότι αφού η έννοια δεν μπορεί να μετρηθεί ακόμα με τη λογική ακρίβεια, είναι αδύνατο να γνωρίζουμε υπάρχει στην πραγματικότητα ή στη φαντασία. Η δεύτερη κριτική προέρχεται από το γεγονός ότι η συναισθηματική νοημοσύνη φαίνεται να βασίζεται στην προβληματική έννοια, με τον Becker να ορίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι τίποτα περισσότερο από τη γενική νοημοσύνη που στοχεύει στα συναισθηματικά φαινόμενα.

Μια άλλη ομάδα ερευνητών προτείνει ότι ενώ η ανάπτυξη θεωρίας που περιβάλλει τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι αδύνατη, υπάρχει μεγάλη δυνατότητα για την εφαρμογή της προς την βελτιωμένη αποτελεσματική ηγεσία και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού, μεταξύ άλλων πραγμάτων (Luthans, 2002). Οι Hedlund και Sternberg (2000) υποθέτουν ότι το πρόβλημα με την συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι η ίδια η έννοια, αλλά η έλλειψη συνέπειας στο πώς κατανοούνται οι έννοιες και στο πώς αυτές καθίστανται λειτουργικές. Συγκεκριμένα, παίρνουν το ζήτημα με το γεγονός ότι οι ορισμοί της συναισθηματικής νοημοσύνης κυμαίνονται από την

κάλυψη των καθαρώς γνωστικών παραγόντων μέχρι την συμπερίληψη τους καθώς επίσης και πολλών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της προσωπικότητας.

4.5.2 Νευρολογικά στοιχεία για τη συναισθηματική Νοημοσύνη

Παρά τις αρνητικές και μη - στηριζόμενες προοπτικές στη συναισθηματική νοημοσύνη, τα νευρολογικά στοιχεία υπάρχουν για να υποστηρίξουν την υπόθεση ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια ξεχωριστή και ευδιάκριτη ιδέα από το I.Q. Οι ερευνητές στον τομέα της συναισθηματικής νευρολογίας τονίζουν ότι τα συμπεράσματά τους δεν μπορούν να υποστηρίξουν ένα πρότυπο της συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με κάποιο άλλο, μάλλον τα συμπεράσματα τους επικυρώνουν την ύπαρξη ενός συνόλου συναισθηματικών δυνατοτήτων που περιλαμβάνουν μια μορφή νοημοσύνης που είναι ευδιάκριτη και διαφορετική από την τυποποιημένη νοημοσύνη, ή το I.Q. (Bechara και συνεργάτες, 2000).

Ενώ οι διανοητικές δυνατότητες όπως η λεκτική άνεση, η χωρική λογική, και η θεωρητική σκέψη (τα στοιχεία του I.Q.) βασίζονται πρωτίστως στον νεοφλοιό, τα στοιχεία που αποτελούν τη συναισθηματική νοημοσύνη έχουν βρεθεί ότι υπάρχουν ως επί το πλείστον ως νευρολογικό κύκλωμα που συνδέουν τις στεφανιαίες περιοχές για τη συγκίνηση (αμυγδαλή εγκεφάλου και τα αντίστοιχα δίκτυά του) με τον προ – μετωπικό φλοιό (το εκτελεστικό κέντρο του εγκεφάλου). Τα τραύματα σε αυτήν την περιοχή βρέθηκαν να παράγουν απώλειες στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της συναισθηματικής νοημοσύνης (Damasio, 1999).

Συγκεκριμένα, εκείνοι οι ασθενείς που έπασχαν από σύνδρομο προ – μετωπιαίων κακώσεων (ή μετωπικό σύνδρομο λοβού) διατήρησαν τις διανοητικές δυνατότητες τους εξασθενημένες κατά την λήψη των προσωπικών και κοινωνικών αποφάσεων. Βρέθηκαν να αντιμετωπίζουν πρόβλημα στο να κάνουν σχέδια για την ζωή τους ή το μέλλον τους και είχαν δυσκολίες στο να επιλέξουν φίλους, συνεργάτες, και δραστηριότητες. Άρχισαν να κάνουν ασύμφορες επιλογές που δεν ήξεραν να κάνουν πριν τον τραυματισμό του εγκεφάλου τους, και δεν θα μπορούσαν να μάθουν από τα προηγούμενα λάθη τους, και βίωναν ελλείψεις στην ικανότητά τους στο να

επεξεργαστούν τα συναισθηματικά σήματα και να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές απαιτήσεις (Bechara και συνεργάτες, 2000).

Τέτοιες συναισθηματικές νευρολογικές μελέτες έχουν βρει την υποστήριξη για αρκετά από τα κύρια συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης που είναι καθολικά σε όλα τα πρότυπα. Παραδείγματος χάριν, η αναγνώριση των συναισθημάτων σε άλλους είναι ομόφωνο στοιχείο της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι μελέτες των ασθενών με κακώσεις αμυγδαλής διαπίστωσαν ότι η αμυγδαλή του εγκεφάλου είναι ουσιαστική για την αναγνώριση των συναισθημάτων μέσω των εκφράσεων του προσώπου και την κρίση της εμπιστοσύνης ενός δεδομένου ατόμου. Επιπλέον, οι νευρικές συνδέσεις που κρύβουν αυτές τις ανικανότητες ερμηνεία των εκφράσεων του προσώπου επικαλύπτονται με εκείνες που περιλαμβάνονται στην λήψη αποφάσεων, κατά συνέπεια οι ερευνητές θεωρούν ότι οι ελλείψεις στην συναισθηματική διαδικασία μπορούν να έχουν δυσμενείς συνέπειες στην λήψη των κοινωνικών αποφάσεων (Bechara και συνεργάτες, 2000). Η αποτελεσματική αντιμετώπιση των συναισθημάτων ενός ατόμου είναι επιπλέον μια καθολική πτυχή της συναισθηματικής νοημοσύνης.

4.5.3 Μπορεί η συναισθηματική νοημοσύνη να διδαχθεί;

Μια από τις πιο αμφισβητούμενες πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι εάν μπορεί ή όχι να διδαχθεί ή να αναπτυχθεί. Αν και οι υπερασπιστές της ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως ο Goleman, υποστηρίζουν ότι τα κατάλληλα προγράμματα μπορούν να βοηθήσουν τα άτομα να αλλάξουν από πεσιμιστές, για παράδειγμα σε αισιόδοξους μέσα σε μια εβδομάδα (Goleman, 1998), τα διάφορα επιχειρήματα που υπάρχουν ενισχύουν την έννοια ότι λογικά, η συναισθηματική νοημοσύνη δεν μπορεί να διδαχτεί. Αυτά τα επιχειρήματα προέρχονται από τη θεωρία της προσωπικότητας (πιο συγκεκριμένα θεωρία χαρακτηριστικών γνωρισμάτων) καθώς επίσης και τα νευρολογικά στοιχεία.

Η έρευνα έχει διαπιστώσει ότι τα γνωρίσματα προσωπικότητας επηρεάζονται έντονα από τα γονίδια και εμμένουν από την παιδική ηλικία μέχρι την ενηλικίωση, που παραμένει στατική με την πάροδο του χρόνου. Αν και τα γνωρίσματα είναι κυρίαρχα

και παραμένουν, ακολουθούν μια αναπτυξιακή τροχιά: μεταξύ της εφηβείας και των τριάντα χρόνων, η νεύρωση, η εξωστρέφεια και η ειλικρίνεια τείνουν να μειώνονται, ενώ η τερπνότητα και η ευσυνειδησία τείνουν να αυξάνονται. Αυτά τα γνωρίσματα συντηρούνται έντονα σε όλο τον ενήλικο κύκλο ζωής, αν και υπάρχει μια πιο βαθμιαία μετατόπιση σε αυτήν την ίδια τάση καθώς κάποιος γερνά (McCrae και συνεργάτες, 1999).

Κατά συνέπεια, ένας θεωρητικός των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων θα υποστήριζε ότι αν και μπορεί να είναι δυνατό να διδαχθούν οι άνθρωποι τη συναισθηματική νοημοσύνη και να αλλάξουν κάποιες από τις συγκεκριμένες θέσεις τους, συμπεριφορές, ή πολιτικές, που δημιουργούν τις βαθιές και κυρίαρχες αλλαγές στην προσωπικότητα είναι δύσκολο. Επίσης, επειδή τα γνωρίσματα της προσωπικότητας παραμένουν, οποιεσδήποτε αλλαγές στην θέση ή τη συμπεριφορά που γίνονται μπορούν να είναι επιφανειακές και βραχυπρόθεσμης φύσης (McCrae, 2000).

4.5.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα και εφαρμογή

Η σύγχρονη έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι στην ουσία «νεανική». Πολλή εργασία πρέπει να γίνει ακόμα για να ανακαλυφθεί ακριβώς ποια συναισθηματική νοημοσύνη καλύπτει και πώς θα μπορούσε να εφαρμοστεί πιο αποτελεσματικά.

Η μελλοντική έρευνα για τη συναισθηματική νοημοσύνη θα μπορούσε να εστιάσει στις ακόλουθες περιοχές:

- ▶ Τη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της προσωπικότητας. Περισσότερη έρευνα απαιτείται για να καθοριστεί η ακριβή σύνδεση των εννοιών της συναισθηματικής νοημοσύνης και της προσωπικότητας και εάν συγκεκριμένα πρότυπα ή μέτρα της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελούν την πρόσθετη διαφορά στην απόδοση ή τη συμπεριφορά πάνω από τους παράγοντες της προσωπικότητας. Η έρευνα θα πρέπει να εξετάσει τη χρησιμότητα των

εννοιών και των μέτρων που δύναται να αντιγράψουν ή να μετονομάσουν τις ιδέες που καθιερώνονται ήδη.

- ▶ Την ισχύ της διαμόρφωσης της συναισθηματικής νοημοσύνης σύμφωνα με τη γνωστική νοημοσύνη. Εξέταση της αμφισβήτησης σχετικά με την ισχύ και τη δυνατότητα εφαρμογής των τεστ I.Q., η πρόσθετη έρευνα απαιτείται για να καθιερωθεί εάν η συναισθηματική νοημοσύνη (όπως προτείνεται από τους Mayer και Salovey) διαμορφώνεται καλύτερα μετά από την τυποποιημένη νοημοσύνη.
- ▶ Τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Περισσότερη έρευνα απαιτείται για την αξιοπιστία και την ισχύ των μέτρων της συναισθηματικής νοημοσύνης. Επιπλέον, μελλοντικές προσπάθειες πρέπει να γίνουν για να εξεταστεί η ανάπτυξη των μέτρων του Goleman και τα πρότυπα της συναισθηματικής νοημοσύνης του Bar-On.
- ▶ Τον βαθμό στον οποίο η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να διδαχτεί. Δεδομένου ότι τα στοιχεία υπάρχουν τόσο για και ενάντια στη ικανότητα ανάπτυξης των ικανοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης, είναι σημαντικό η μελλοντική έρευνα να καθορίζει το βαθμό που μια τέτοια εκμάθηση μπορεί να εμφανιστεί προτού να επενδύσει μια επιχείρηση σημαντικά ποσά σε κάποιο πρόγραμμα ανάπτυξης. Ίσως η πρόσληψη προσωπικού βάσει της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να αποδειχθεί αποτελεσματικότερη και μετά να προσπαθήσει να αναπτυχθεί σε διάφορα επίπεδα.
- ▶ Τον βαθμό στον οποίο η κατάρτιση στη συναισθηματική νοημοσύνη είναι ωφελιμότερη σε σχέση με την ηγεσία ή την εκπαίδευση των «ικανοτήτων των ανθρώπων». Εάν κάποιος θεωρήσει ότι και τα γνωρίσματα προσωπικότητας και τα γνωρίσματα της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι σχετικά σταθερά με την πάροδο του χρόνου, η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εξετάσει κατά πόσο ο προγραμματισμός στη συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί μια μεγαλύτερη βελτίωση στην απόδοση από τα τρέχοντα προγράμματα που είναι σε ισχύ και που στοχεύουν να ενισχύσουν τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας.

- ▶ Την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων της συναισθηματικής νοημοσύνης. Διάφορα προγράμματα που φαίνεται ότι αυξάνουν τη συναισθηματική νοημοσύνη των συμμετεχόντων, που είναι διαθέσιμα στην αγορά, θα πρέπει μελλοντικά να αξιολογηθούν. Η έρευνα αξιολόγησης του προγράμματος είναι απαραίτητη προκειμένου να καθοριστεί ποια προγράμματα είναι αποτελεσματικά γενικά και σε συγκεκριμένες θέσεις και καταστάσεις (Goleman, 1998).

4.6 Συμπεράσματα

Η επαγγελματική ικανοποίηση του εργαζομένου είναι σημαντική και σχετίζεται άμεσα με την αύξηση ή τη μείωση της αποδοτικότητάς του αλλά και την ισορροπημένη ψυχική του υγεία, ενώ παράλληλα αντικατοπτρίζει το σύνολο των θετικών στάσεων και αντιλήψεων του στον εργασιακό χώρο.

Οι επιχειρήσεις από την πλευρά τους θα πρέπει να δημιουργούν κατάλληλα κίνητρα προς τους εργαζομένους, ώστε να έχουν ευκαιρίες να διακριθούν και εξελιχθούν, οπότε σε αυτήν την περίπτωση θα πρέπει να ανταμείβονται αναλόγως, γιατί όταν νιώθουν ότι αδικούνται από τους υπόλοιπους συναδέλφους, είναι φυσικό η απόδοσή τους να είναι μειωμένη κι αυτό να δυσχεραίνει περισσότερο τόσο την συμπεριφορά τους όσο και την ρυθμική λειτουργία της επιχείρησης.

Η επαγγελματική ικανοποίηση επομένως συνδέεται άμεσα με την παραγωγικότητα, την αποφυγή λαθών στο χώρο του γραφείου, την σωστή λήψη των αποφάσεων, τις απουσίες των εργαζομένων αλλά και την πρόθεση τους να εγκαταλείψουν ή όχι το χώρο εργασίας τους. Ένα μεγάλο μέρος αυτής της αξίωσης βασίστηκε στην προηγούμενη έρευνα που αποκαλύπτει ότι η προφητική φύση I.Q. στην απόδοση εργασίας δεν ήταν ελπιδοφόρος, με I.Q. τη λογιστική από 10-25% της διαφοράς στην απόδοση εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Από το 1990 η συναισθηματική νοημοσύνη έχει συγκεντρώσει ιδιαίτερη προσοχή από την ακαδημαϊκή κοινότητα, τις εφαρμοσμένες ρυθμίσεις και την επικρατούσα κοινωνία. Τρία ανταγωνιστικά πρότυπα της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν προκύψει μαζί με την αντίστοιχη στρατηγική μέτρησης τους. Ενώ το καθαρό πρότυπο υπογραμμίζει τη γνωστική δυνατότητα και στηρίζεται σε έναν στόχο, η μέτρηση – της απόδοσης βασίζεται στην συναισθηματική νοημοσύνη. Συνεπώς, πρόσθετη έρευνα απαιτείται για να αποκτηθεί όχι μόνο θεωρητική συναίνεση αλλά και σαφήνεια σχετικά με την πιο κατάλληλη στρατηγική μέτρησης. Τελικά, η αποτελεσματικότητα της κατάρτισης της συναισθηματικής νοημοσύνης και η συναισθηματική νοημοσύνη που βασίζεται στην πρόσληψη του προσωπικού έχει εξεταστεί σε εφαρμοσμένες περιπτώσεις.

Οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει εδώ και δεκαετίες να αντιλαμβάνονται ότι το συναίσθημα στον εργασιακό χώρο δεν ήταν κάτι το αρνητικό. Η αναγνώριση και η εκδήλωση των συναισθημάτων είναι γεγονός ότι μπορεί να λειτουργήσει ως πολύτιμη πηγή πληροφοριών, που αν αναγνωριστεί κατάλληλα μπορεί να οδηγήσει σε θεαματικά αποτελέσματα.

Σχετικά με τον ορισμό της, οι Mayer and Salovey (1997) θεωρούν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα επακριβούς και αποτελεσματικής επεξεργασίας των συναισθηματικών πληροφοριών που σχετίζονται με την αναγνώριση, την ανάπλαση και τη ρύθμιση του συναισθήματος στους ίδιους μας τους εαυτούς αλλά και στους άλλους, δηλαδή θεωρούν ότι συναισθηματική νοημοσύνη είναι «η ικανότητα της αντίληψης, της έκφρασης και της αποτίμησης του συναισθήματος, της υπενθύμισης συναισθημάτων, όταν αυτά διευκολύνουν τη σκέψη, της κατανόησης και της χρήσης της συναισθηματικής γνώσης και της διαχείρισης των συναισθημάτων, ώστε να προαχθεί η συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη».

Σύμφωνα με την παραπάνω θεωρία η κατανόηση και η διαχείριση των συναισθημάτων αποτελείται από πέντε βασικούς παράγοντες και συγκεκριμένα:

1. Τη **γνώση και έκφραση των συναισθημάτων**, αφορά τις ικανότητες αναγνώρισης των συναισθημάτων.
2. Τη **δημιουργική αντιμετώπιση των συναισθημάτων**, αφορά την επίτευξη των στόχων.
3. Τον **έλεγχο των συναισθημάτων**, αφορά την ικανότητα χειρισμού και ελέγχου των συναισθημάτων.
4. Την **αναγνώριση των συναισθημάτων**, αφορά την κατανόηση της οπτικής των άλλων.
5. Τον **χειρισμό των σχέσεων**, αφορά την επίλυση διαφωνιών και καλύτερων συνεργασιών.

Ο Bar-on (2000), τη θεωρεί «ως ένα πεδίο προσωπικών, συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων, που επηρεάζει τη δυνατότητα του κάθε ατόμου να επιτύχει στις απαιτήσεις και τις πιέσεις του περιβάλλοντος του».

Σύμφωνα λοιπόν με αυτή τη θεωρία, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας τομέας που σχετίζεται με τη συναισθηματική και κοινωνική ικανότητα και δεξιότητα, στοιχεία που καθορίζουν το πόσο το άτομο κατανοεί και εκφράζει τον εαυτό του, αντιλαμβάνεται τους γύρω του και μπορεί να αντιμετωπίζει τις απαιτήσεις της καθημερινότητας.

Η συναισθηματική κοινωνική νοημοσύνη από την άλλη πλευρά αποτελείται πέντε διαστάσεις:

- ▶ **Ενδοπροσωπικές δεξιότητες**, κατά τις οποίες το άτομο είναι ικανό στο να γνωρίζει τον εαυτό του, να εκφράζει τα συναισθήματά του και τις σκέψεις του.
- ▶ **Διαπροσωπικές δεξιότητες**, κατά τις οποίες το άτομο γνωρίζει τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων και δημιουργεί επικοδομητικές σχέσεις.
- ▶ **Προσαρμοστικές δεξιότητες**, κατά τις οποίες το άτομο είναι σε θέση να προσαρμόζεται ανάλογα τις εργασιακές συνθήκες και απαιτήσεις.

- ▶ **Έλεγχο στρες**, κατά τον οποίο το άτομο μπορεί να ελέγχει το άγχος του.
- ▶ **Γενική διάθεση**, κατά την οποία το άτομο μπορεί ανάλογα το περιβάλλον να προσαρμόζει τη διάθεση του.

Ο Goleman (1995) με τη σειρά του αποτυπώνει τη συναισθηματική νοημοσύνη «ως μια ομάδα από ικανότητες που αναφέρονται στον αυτοέλεγχο, το ζήλο, την επιμονή, την ελπίδα, την ενθάρρυνση και την αποφυγή της επιρροής των συναισθημάτων από τη διαδικασία της σκέψης» και μεταγενέστερα (1998) την ορίζει «ως την ικανότητα να γνωρίζει κάποιος τι αισθάνεται και να είναι ικανός να διαχειριστεί αυτά τα συναισθήματα, πριν αφήσει σε αυτά τον έλεγχο και αποτελέσει έρμαιο τους, να είναι κάποιος ικανός να παρακινεί τον εαυτό του, ώστε να ολοκληρώνει τους στόχους του, να είναι δημιουργικός και να καταβάλλει το μέγιστο δυνατό των ικανοτήτων του και, τέλος, να κατανοεί κάποιος το τι αισθάνονται οι άλλοι και να μπορεί να χειρίζεται αποτελεσματικά τις σχέσεις μαζί τους».

Η συναισθηματική νοημοσύνη ακόμη και ως αντίληψη από μέρους του υπαλλήλου για τον προϊστάμενο του κατέχει εξέχοντα ρόλο στη διεκπεραίωση της εργασιακής διαδικασίας. Ειδικά τη σημερινή εποχή παρά το γεγονός ότι όλος ο κόσμος μπορεί να συνομιλήσει και να εργαστεί μέσω ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή οι άνθρωποι αισθάνονται απεγνωσμένα την ανάγκη για σχέση, κατανόηση και ανοικτή επικοινωνία. Στο νέο αυτό κλίμα των επιχειρήσεων όπου επικρατεί η αντίληψη ότι κάθε δουλειά είναι εξίσου σημαντική, αυτές οι ανθρώπινες μονάδες έχουν μεγαλύτερη σημασία από ποτέ. Η μαζική αλλαγή είναι μια σταθερά, οι τεχνολογικές καινοτομίες, ο παγκόσμιος ανταγωνισμός και οι πιέσεις των μεγάλων επενδυτών είναι δυνάμεις που αυξάνουν μόνιμα και κλιμακωτά τη ρευστότητα στον εργασιακό τομέα. Μια άλλη υπαρκτή πραγματικότητα που κάνει ακόμη πιο σημαντική την έρευνα γύρω από τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι ότι με τους σημερινούς ραγδαίους ρυθμούς συρρίκνωσης των οργανισμών τα άτομα που παραμένουν σε αυτούς έχουν μεγαλύτερη ευθύνη αλλά και είναι σε μεγαλύτερο βαθμό εκτεθειμένα σε κοινή θέα στο χώρο της εργασίας τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ενώ τα παλιότερα χρόνια ένας υπάλληλος να μπορούσε να κρύψει ως ένα βαθμό τα συναισθήματα του και τις άσχημες πτυχές του χαρακτήρα του και να μην δημιουργούσε προβλήματα στη

δουλειά του, στην σημερινή εποχή αυτό να μην καθίσταται δυνατό αν λάβουμε υπ' όψιν τις ανάγκες για ομαδική εργασία, διαχείριση κρίσεων και ηγετικές ικανότητες.

Η παγκοσμιοποίηση του εργατικού δυναμικού τοποθετεί τη συναισθηματική νοημοσύνη σε εξέχουσα θέση στις πιο εύπορες χώρες οι οποίες κατ' επέκταση θα έχουν και μεγαλύτερες απαιτήσεις στον εργασιακό τομέα. Οι δομικές αλλαγές ή τα τεχνολογικά επιτεύγματα δεν είναι αρκετά από μόνα τους, ο εκσυγχρονισμός ή άλλες καινοτομίες συχνά δημιουργούν νέα προβλήματα που απαιτούν απεγνωσμένα ακόμα μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη.

Το συλλογικό επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός οργανισμού καθορίζει σε ποίο βαθμό υλοποιείται το διανοητικό κεφάλαιο του οργανισμού και κατά κύριο λόγο στη συνολική απόδοση που αυτός εμφανίζει.

Ακριβώς όπως η μεγιστοποίηση του δείκτη νοημοσύνης μιας ομάδας εργασίας εξαρτάται από την όσο το δυνατόν καλύτερη εναρμόνιση όλων των ατόμων που συγκροτούν την ομάδα, το ίδιο ισχύει και για τον οργανισμό ως σύνολο. Οι συναισθηματικές, κοινωνικές και πολιτικές πραγματικότητες μπορούν να βελτιώσουν ή να υποβαθμίσουν αυτό που έχει τη δυνατότητα να κάνει ένας οργανισμός. Αν τα άτομα μέσα στον οργανισμό δεν μπορούν να δουλέψουν καλά σε συνεργασία, αν δεν διαθέτουν πρωτοβουλίες, δεσμούς ή οποιεσδήποτε άλλες συναισθηματικές ικανότητες, το αποτέλεσμα θα είναι να υπάρχουν αρνητικές επιδράσεις στην απόδοση του οργανισμού.

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.

Με βάση λοιπόν όλα τα παραπάνω η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με την ικανοποίηση από την εργασία αλλά και την επιχειρηματική συμπεριφορά. Η σχέση

προϊσταμένου και υφισταμένου αποδεικνύεται ότι επηρεάζει μακροσκοπικά την παραγωγική διαδικασία σε μία εταιρεία επομένως οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δίνουν ειδικό βάρος τόσο κατά τη διαδικασία των προσλήψεων αλλά και κατά τις διαδικασίες ανέλιξης ενός υπαλλήλου και την τοποθέτηση του σε ορισμένες θέσεις.

Η συναισθηματική ικανότητα θα είναι καλό να εξετάζεται με πολύ προσεκτικό τρόπο. Οι αυτοαξιολογήσεις είναι ευάλωτες από ανθρώπους που θέλουν να δίνουν καλή εικόνα. Και όταν το θέμα είναι η αξιολόγηση της συναισθηματικής ικανότητας τίθεται το ερώτημα αν κάποιος με χαμηλή αυτοεπίγνωση είναι αξιόπιστος ώστε να αξιολογήσει με ακρίβεια τα δικά του αδύνατα και δυνατά σημεία. Οι αυτοαξιολογήσεις μπορεί να είναι χρήσιμες αν τα άτομα αισθάνονται ότι τα αποτελέσματα τους θα χρησιμοποιηθούν για δικό τους όφελος. Σίγουρα όμως οι αυτοαξιολογήσεις θα πρέπει να συνδυάζονται με την επίβλεψη κάποιου ειδικού σε αυτό το θέμα και τα αποτελέσματα τους να αξιοποιούνται με μεγάλη προσοχή.

Άλλο ένα ζήτημα που προέκυψε από τις ερωτήσεις της έρευνας αλλά και από τη βιβλιογραφία είναι ότι υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που μειώνουν τον ενθουσιασμό αλλά και κατ' επέκταση την επίδοση στην εργασία.

Οι παράγοντες αυτοί που χρίζουν και ιδιαίτερου ενδιαφέροντος για μελλοντική έρευνα είναι:

- ▶ **Υπερβολικός φόρτος εργασίας**, πολλή δουλειά, περιορισμένος χρόνος και ελάχιστη υποστήριξη από τον προϊστάμενο.
- ▶ **Έλλειψη αυτονομίας** η οποία επηρεάζει κατά κόρον την επιχειρηματική συμπεριφορά.
- ▶ **Πενιχρές αμοιβές**, το χρήμα δεν συνδέεται με το συναίσθημα θεωρητικά αλλά η έλλειψη του συνδέεται με τη συναισθηματική απώλεια. Με τον όρο έλλειψη δεν εννοούμε να πληρώνεται κάποιος άδικα αλλά να παίρνει αυτά που αναλογούν στην εργασία που παράγει.
- ▶ **Έλλειψη σχέσεων.**
- ▶ **Έλλειψη δικαιοσύνης.**

Κάποια σημεία που θα πρέπει σε πρωταρχικό επίπεδο κάθε προϊστάμενος ή κάθε ανώτατο διοικητικό στέλεχος να εφαρμόζει στην παραγωγική διαδικασία είναι:

1. **Ισορροπία ανάμεσα στην ανθρώπινη και την οικονομική πλευρά της εταιρείας.**
2. Αφοσίωση εκ μέρους του οργανισμού σε μια **βασική στρατηγική.**
3. Πρωτοβουλία ώστε να ενθαρρύνεται η **βελτίωση της επίδοσης.**
4. Ανοικτή **επικοινωνία και καλλιέργεια εμπιστοσύνης** σε όλους τους ενδιαφερομένους.
5. **Καλλιέργεια σχέσεων, μέσα και έξω από την εταιρεία,** οι οποίες προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
6. **Συνεργασία, υποστήριξη και από κοινού χρήση των αποθεμάτων.**
7. **Καινοτομία, ανάληψη κινδύνου και μάθηση από κοινού.**
8. **Πάθος για ανταγωνισμό και συνεχή βελτίωση.**

Στην παρούσα εργασία καταδεικνύεται πως οι υπάλληλοι μπορούν να αποκτήσουν όραμα και να πάρουν πρωτοβουλίες, κάτι που είναι ζωτικής σημασίας για μια εταιρεία, εάν αισθάνονται ικανοποιημένοι με αυτό που κάνουν και αν αυτό τους κεντρίζει το ενδιαφέρον για να το ανακαλύψουν σε βάθος.

Στο μέλλον θα ήταν χρήσιμο να γίνουν έρευνες σε διακεκριμένες ομάδες εργαζομένων ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα με βάση συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Επίσης θα ήταν ενδιαφέρον να εξεταστούν και τα ανώτατα στελέχη, ώστε να αποδειχθεί ότι ενδεχομένως και κάποιος που βρίσκεται σε υψηλή θέση επηρεάζεται από τους υφισταμένους του. Δηλαδή να αποδειχθεί ότι οι σχέσεις που αποδείξαμε, μπορούν να λειτουργήσουν και αμφίδρομα κάτι που θα είχε μεγάλο ενδιαφέρον.

Το σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον απαιτεί υψηλές αποδόσεις. Οι αποδόσεις αυτές δεν θα είναι μόνο σε οικονομικό επίπεδο, αλλά θα πρέπει οι οργανισμοί να δημιουργούν μοντέλα λειτουργίας. Τα μοντέλα αυτά θα είναι το χαρακτηριστικό σύστημα διοίκησης και λειτουργίας και θα αποτελούν το προφίλ που θα εμφανίζεται στην αγορά αλλά και τον τρόπο συμπεριφοράς και επικοινωνίας των εργαζομένων. Οι προϊστάμενοι είναι απαραίτητο να καθοδηγούν τους υφισταμένους να εργάζονται έχοντας ως γνώμονα την συνεχή βελτίωση της απόδοσης, ένας τρόπος για να γίνει αυτό είναι να δρουν με επιχειρηματικότητα. Αν αυτό γίνει σε κάθε τμήμα, από το πιο μεγάλο έως το πιο μικρό, τότε θα ωφεληθεί το σύνολο του οργανισμού ο οποίος στην ιδεώδη περίπτωση θα λειτουργεί με ενιαίο τρόπο. Η συνεργασία, το ομαδικό πνεύμα

και η κινητοποίηση που εγγυάται η σωστή χρήση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς θα έχουν θετικό αντίκτυπο στην επίδοση του οργανισμού και μάλιστα είναι ικανά στοιχεία για την επικράτηση έναντι άλλων.

Κλείνοντας, πρέπει να τονιστεί για μία ακόμη φορά ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το μεγαλύτερο και το πλέον προσοδοφόρο κεφάλαιο για κάθε εταιρεία και είναι βέβαιο πως στο μέλλον οι ανάγκες υποστήριξης αυτού του παράγοντα θα αυξάνονται με γοργούς ρυθμούς. Υποχρέωση όλων όσων ασχολούνται με την εργασιακή διαδικασία από όποια θέση και αν βρίσκονται είναι να αυξάνουν τους ρυθμούς παραγωγής, να πολλαπλασιάζουν τα κέρδη και να εξαπλώνουν τη φήμη της δουλειάς τους, όλα αυτά θα γίνουν όμως με τη βοήθεια ανθρώπων οι οποίοι θα πρέπει να έχουν την απαιτούμενη υποστήριξη για να δώσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

6.1 Εισαγωγή

Οι Δημόσιες Σχέσεις εστιάζουν επί το πλείστον στους ανθρώπους. Ο ίδιος άλλωστε ορισμός «Δημόσιες Σχέσεις» δείχνει ξεκάθαρα ότι οι άνθρωποι, και με τον όρο αυτό δεν αναφερόμαστε μόνο στο ευρύ κοινό, αλλά και σε ομάδες ατόμων, καθώς και οι σχέσεις που διέπουν τα μέλη αυτών των ομάδων ή του ευρύτερου κοινού, αποτελούν το κεντρικό σημείο του επαγγελματία Δημοσίων Σχέσεων.

Όπως αναφέρει ο Goleman (2010), «Οι Δημόσιες Σχέσεις είναι Σχέσεις. Η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ των σχέσεων, αποτελεί δηλαδή έναν συσχετισμό σχέσεων. Επίσης αναφέρεται στην ικανότητα που έχει ένα άτομο ώστε να κατανοήσει πως ένα άλλο άτομο σκέφτεται για κάποια πράγματα, και να τοποθετήσει αυτά τα πράγματα σε μια τέτοια σειρά ώστε αυτή να γίνει αντιληπτή και να έχει νόημα για το δεύτερο άτομο».

6.2 Συναισθηματική νοημοσύνη και δημόσιες σχέσεις

Έχει διαπιστωθεί σε πολλές περιπτώσεις (Seitel, 2007, σελ. 39-42, Wilcox, Cameron Ault, & Agee, 2007, σελ. 260-267), ότι οι οργανισμοί ακολουθώντας τις ίδιες βασικές αρχές της ειλικρίνειας, ηθικής ακεραιότητας, ανοιχτής επικοινωνίας, εμπιστοσύνης, σεβασμού και συναισθηματικής ταύτισης, δημιουργούν υγιείς συσχετισμούς μεταξύ των ατόμων και της προσωπικής τους ζωής, ενώ παράλληλα αναπτύσσουν μακροχρόνιους συσχετισμούς μεταξύ των ίδιων των οργανισμών και του ευρύτερου κοινού ή των επιμέρους ομάδων.

Πιθανότατα, μια από τις περισσότερο διαδεδομένες καταστάσεις διαχείρισης κρίσης στο τομέα των Δημοσίων Σχέσεων, αποτελεί η περίπτωση των δηλητηριάσεων με Tylenol στο Σικάγο, ΗΠΑ. Στην περίπτωση εκείνη σημειώθηκε μια σειρά από θανάτους, ως αποτέλεσμα της εκ προθέσεως αλλαγής σύστασης ενός φαρμάκου

(Tylenol), στη Μητροπολιτική Περιοχή του Σικάγο, από ένα ή περισσότερα άτομα τα οποία απειλούσαν να τους παραδοθεί το ποσό του ενός εκατομμυρίου δολαρίων, προκειμένου να σταματήσουν την εγκληματική τους δράση (Seitel, 2007, σελ. 39-42). Η παρασκευάστρια εταιρία του φαρμάκου, Johnson & Johnson, αντέδρασε γρήγορα στο περιστατικό, παρέχοντας στα μαζικά μέσα ενημέρωσης, πλήρη πρόσβαση σε πληροφορίες και κάνοντας ότι ήταν δυνατόν για να ενημερώσει και να προστατεύσει τους καταναλωτές (απόσυρση προϊόντος, διακοπή των διαφημίσεων του φαρμάκου, συνεχείς συνεντεύξεις τύπου κ.α.). Με άλλα λόγια η επιχείρηση απευθύνθηκε στο ευρύτερο κοινό, αλλά και τους επιμέρους χρήστες του φαρμάκου, βασισμένη στις παραπάνω αναφερόμενες αρχές της ειλικρίνειας, ηθικής ακεραιότητας, ανοιχτής επικοινωνίας, εμπιστοσύνης, σεβασμού και συναισθηματικής ταύτισης.

Προκειμένου λοιπόν να αναπτυχθούν αυτές οι αρχές, το άτομο οφείλει να είναι εντελώς ενήμερο και να έχει τον έλεγχο του εσωτερικού συναισθηματικού περιβάλλοντος ενός άλλου ατόμου (Goleman, 2006, σελ. 49-129). Η συναισθηματική νοημοσύνη, περισσότερο από κάθε άλλο ψυχολογικό ζήτημα, εστιάζει στη σημασία των διαπροσωπικών και ενδοπροσωπικών σχέσεων, εξετάζοντας τα εξίσου και διατηρώντας θετικές σχέσεις με τα άτομα ή τις ομάδες.

Οι Health και Coombs (2006), αναφέρουν οκτώ αρχές για αποτελεσματικές δημόσιες σχέσεις οι οποίες όλες σχετίζονται απευθείας με τις δυναμικές της συναισθηματικής νοημοσύνης όπως αναφέρθηκαν από τον Goleman (2006, σελ. 26-27). Οι αρχές αυτές είναι:

1. Το άτομο να είναι προσηλωμένο στην έννοια της κοινότητας
2. Να είναι σε θέση να αξιοποιεί την καλύτερη δυνατή πληροφορία
3. Να αναλύει προσεκτικά την πληροφορία προς αξιοποίηση και να ζητεί βοήθεια στην ανάλυση της συγκεκριμένης πληροφορίας
4. Να εκφράζει τη γνώμη του, να ακούει τις γνώμες των άλλων, να επιζητεί γνώμες και να προτρέπει στην δημιουργία διαλόγου
5. Να επιζητεί αποτελέσματα τα οποία να χαρακτηρίζονται από καταστάσεις οι οποίες να ικανοποιούν όλα τα μέρη (win-win situations).
6. Να είναι ανοιχτός, ειλικρινής και να εμπνέει εμπιστοσύνη
7. Να ακούει, να δίνει εύσημα όπου χρειάζεται και να ανταποκρίνεται με τρόπους οι οποίοι δείχνουν την δέσμευση του, όχι για να υπερασπιστεί απλά μια θέση, αλλά

περισσότερο για να συγκεντρώσει δυνατότητες για διάλογο ο οποίος μπορεί να οδηγήσει όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη στο να επιτύχουν μια κοινή ικανοποιητική και επωφελή λύση.

8. Ερευνά στο να δημιουργήσει ωφέλιμες σχέσεις για όλα τα συμβαλλόμενα μέρη (Goleman, 2006, σελ. 378).

Ειδικότερα η αρχή της προσήλωσης στην κοινότητα αναφέρεται στην δυνατότητα την δημιουργίας επιτυχημένων υπηρεσιών στο κόσμο, ενώ η δεύτερη αρχή εστιάζει στις δυναμικές της εμπιστοσύνης, της συνείδησης και της επικοινωνίας. Η δε τρίτη αρχή προσθέτει την δυναμική της συνεργασίας. Ο γνήσιος διάλογος εισάγει τις δυναμικές κατανόησης, επικοινωνίας και εμπιστοσύνης και πιθανότατα ανάπτυξη και χτίσιμο δυνατών δεσμών. Οι επιτυχείς καταστάσεις για όλους αναφέρεται στις δυναμικές συναισθηματικής νοημοσύνης της επιρροής, της ηγεσίας καθώς επίσης και της διαχείρισης πιθανών καταστάσεων σύγκρουσης και των μεθόδων αλλαγής. Η ικανότητα για ανοιχτή επικοινωνία, πίστης και τιμιότητα αποτελούν ζητήματα των δυναμικών συναισθηματικής νοημοσύνης που αφορούν την εμπιστοσύνη, ενώ αντίστοιχα η πραγματική επικέντρωση στα προβλήματα του άλλου και η γνήσια αποδοχή των ιδεών του ανήκουν στην σφαίρα της δυναμικής της κατανόησης των άλλων, της ανάπτυξής τους καθώς και της δημιουργίας σχέσεων.

Τέλος, η δημιουργία ενός κοινά αποδεκτού πλαισίου, εμπεριέχει όλες τις δυναμικές που αναφέρθηκαν παραπάνω με την προσθήκη εκείνης της συναισθηματικής συνείδησης, αυτοπραγμάτωσης, αυτοπεποίθησης, αυτοελέγχου, ικανότητας προσαρμογής, εφευρετικότητας, αφοσίωσης, πρωτοβουλίας, αισιοδοξίας καθώς και δυνατοτήτων διαχείρισης της ομάδας. Η πρακτική των δημοσίων σχέσεων, από τη φύση τους, συνάδουν με τις δυναμικές της συναισθηματικής νοημοσύνης.

6.3 Ηθική συμπεριφορά και Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η ηθική συμπεριφορά αποτελεί μια σειρά από πρότυπα τα οποία ορίζονται σε έναν επαγγελματικό χώρο, οργανισμό, επιχείρηση ή έναν ιδιώτη (Lattimore και λοιποί, 2009, σελ. 74). Η ηθική εστιάζει τι είναι καλό και τι κακό, τι είναι δίκαιο και τι

άδικο, τι είναι επαγγελματικό και τι μη επαγγελματικό, τι είναι σωστό και τι λάθος, για ένα άτομο, μια επαγγελματική κατηγορία, μια εταιρία ή έναν οργανισμό.

Οι δύο περιοχές που καλύπτουν την κοινωνική δυναμική της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελούνται από την συναισθηματική ταύτιση και τις κοινωνικές δεξιότητες. Η συναισθηματική ταύτιση (empathy), αναφέρεται στην «ενημέρωση» των αισθημάτων, αναγκών και ανησυχιών των άλλων και είναι ίσως μια από τις πιο εξευγενισμένες ηθικές δεξιότητες. Η συναισθηματική ταύτιση προχωράει πέρα από την συμπάθεια και την συμπόνια και δημιουργεί έναν πραγματικό δεσμό με έναν άλλο άνθρωπο. Στην πιο γνήσια του μορφή, η συναισθηματική ταύτιση, αποτελεί το αίσθημα του τι αισθάνεται ένα άλλο άτομο, όχι απλά κατανοώντας το αίσθημα αυτό στη βάση της λογικής ή της διανόησης.

Από την άλλη οι κοινωνικές ικανότητες, αναφέρονται ως «ικανότητα στην διαχείριση δεξιοτήτων οι οποίες περιλαμβάνουν ικανοποιητικές ανταποκρίσεις στους άλλους» (Goleman, 2006, σελ. 27). Οι κοινωνικές ικανότητες δεν είναι απλοί τρόποι κοινωνικής διάδρασης οι οποίοι εξυπηρετούν τα θέλω ενός ατόμου, αλλά πολύ περισσότερο, αποτελούν ένα μέσο προκειμένου να επιφέρει ένα θετικό αποτέλεσμα για όλους τους ενδιαφερόμενους. Η κατανόηση του Goleman για τις κοινωνικές ικανότητες και τα επιτυχημένα σενάρια για όλους ανταποκρίνονται ικανοποιητικά στην ολιστική φιλοσοφική οπτική της ηθικής συμπεριφοράς.

Τόσο η έννοια της συναισθηματικής ταύτισης, όσο και εκείνη των κοινωνικών ικανοτήτων αποτελούν σημαντικά ζητήματα για την ηθική πρακτική των δημοσίων σχέσεων. Επομένως κάθε άτομο που ασχολείται με τις δημόσιες σχέσεις είτε αφορά τον χώρο των επιχειρήσεων, είτε εκείνου της δημοσιογραφίας, θα πρέπει να είναι συναισθηματικά ενήμερος, να αποτελεί έναν ικανοποιητικό κριτή του εαυτού του/της, να έχει αυτοπεποίθηση, να μην είναι επιρρεπής σε συναισθηματικές μεταπτώσεις και εκρήξεις, να εμπνέει εμπιστοσύνη, να είναι προετοιμασμένος όσον αφορά την παρουσίαση του θέματος του ή την διεξαγωγή της έρευνας του, να είναι ευέλικτος όσον αφορά το επαγγελματικό του πρόγραμμα και την δυνατότητα να συναντήσει τα άτομα που τον ενδιαφέρουν, να είναι καινοτόμος και εφευρετικός όσον αφορά τις μεθόδους επιλογής του θέματος του, συγκεντρωμένος στην επίτευξη ενός υψηλού επιπέδου κατανόησης του παρουσιαζόμενου υλικού από το κοινό, προσηλωμένος στα στοιχεία του συγκεντρωμένου υλικού, με μεγάλη συναίσθηση του αυτοελέγχου,

αισιόδοξος, δεκτικός στις ανάγκες του κοινού του για έγκαιρη και έγκυρη ενημέρωση, με ενδιαφέρον για την ανάπτυξη του ταλέντου των συνεργατών του, πιστός στη μάχη του για ενημέρωση με το μέγιστο των δυνατοτήτων του, ικανός στο να δημιουργεί υλικό για ένα μεγάλο εύρος διαφορετικών ομάδων κοινού, ενήμερος για τις κοινωνικές και πολιτικές εξελίξεις και μεταβαλλόμενες δυναμικές και κατανομή της δύναμης σε ομάδες και κέντρα εξουσίας, διεισδυτικός στο μυαλό του θεατή / ακροατή, ικανός στο να επικοινωνεί με το κοινό με διαφορετικές μεθόδους, ώστε να αποσοβεί και γρήγορα να επιλύει τυχόν συγκρούσεις, να εμπνέει και να έχει ηγετικές ικανότητες που να προκαλούν τον θαυμασμό και σεβασμό του κοινού, να αποτελεί έναν καταλύτη για αλλαγές τόσο στους συναδέλφους του, όσο και στο ευρύτερο κοινό, να είναι ένα άτομο που να κτίζει σταθερούς δεσμούς μεταξύ εκείνου-ης και του κοινού καθώς και των μελών του κοινού μεταξύ τους, ένας οργανωτής συνεργασίας καθώς και ένας προαγωγός του ομαδικού πνεύματος τόσο μέσα όσο και έξω από τον οργανισμό ενημέρωσης όπου ανήκει.

6.4 Συμπεράσματα

Το κεφάλαιο αυτό αναδεικνύει τον ουσιαστικό ρόλο που παίζουν οι αρχές και δυναμικές της συναισθηματικής νοημοσύνης στην διαμόρφωση της ηθικής και του τρόπου συμπεριφοράς στις δημόσιες σχέσεις και κατ' επέκταση και στη δημοσιογραφία η οποία σχετίζεται στενά με τις δημόσιες σχέσεις. Ο επαγγελματίας των δημόσιων σχέσεων ή ο δημοσιογράφος σκοπό έχουν να απευθύνονται στο κοινό και να τους ενημερώνουν, για πράγματα, γεγονότα ή καταστάσεις που αφορούν την επιχείρηση ο μεν και την γενικότερη κοινωνικοοικονομική κατάσταση ο δε.

Οι επαγγελματίες και στους δύο χώρους έχουν την φυσική ικανότητα να αναπτύξουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε σχέση με άλλες κατηγορίες επαγγελματιών όσον αφορά την ανάπτυξη και την χρήση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο λόγος είναι ότι και στις δύο περιπτώσεις οι επαγγελματίες του χώρου επικοινωνούν και συσχετίζονται με μια σειρά από διαφορετικές ομάδες ενδιαφερομένων, όπως είναι τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, μέλη κοινοτήτων, πελάτες, εργαζόμενοι, θεατές, ακροατές, και επομένως εκτίθενται σε συνεχή κύματα διαφορετικών ιδεών. Το εύρος

αυτό της διαφορετικότητας είναι εκείνο που μεταμορφώνει τις δημόσιες σχέσεις ή τη δημοσιογραφία από άλλες οργανωσιακές λειτουργίες και προσδίδει μια καλύτερη αξία στην διοίκηση των οργανισμών αυτών.

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί το συνεκτικό εκείνο κρίκο ο οποίος αυξάνει την αυτοπεποίθηση και ενδυναμώνει την κοινή κουλτούρα στους οργανισμούς δημοσίων σχέσεων και ενημέρωσης μέσα από μηχανισμούς και αξίες που αφορούν την τιμιότητα, την ανοιχτή επικοινωνία, το πάθος για την επιτέλεση του έργου και την επίτευξη του σκοπού, την διάχυση και αξιοποίηση της πληροφορίας. Ως αποτέλεσμα το ίδιο το κοινό θα εκτιμήσει και θα ενδυναμώσει τον συγκεκριμένο οργανισμό με αμοιβαίο σεβασμό και εκτίμηση.

Κεφάλαιο 7^ο - ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

7.1 Σκοποί και υποθέσεις της έρευνας

Στο θεωρητικό τμήμα της πτυχιακής εργασίας, μελετήθηκε η έννοια και η σημασία που έχει η συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο και πιο συγκεκριμένα σε ότι αφορά τις δημόσιες σχέσεις.

Πιο συγκεκριμένα εξετάστηκε ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στα μεμονωμένα άτομα και τις ομάδες, ως παράγοντας δημιουργίας καλύτερων εργασιακών σχέσεων, ως εργαλείο επίλυσης των διαφορών μέσα στους κόλπους της επιχείρησης, ως μέσον βελτιστοποίησης της συμπεριφοράς των εργαζομένων, ως πρότυπο διασφάλισης της έγκυρης και έγκαιρης επικοινωνίας και πληροφόρησης του επαγγελματία των δημοσίων σχέσεων και του ευρύτερου κοινού.

Η παρούσα ενότητα συνεχίζει από τα πορίσματα της θεωρητικής ενότητας και διερευνά το κατά πόσο τα άτομα στον Ελλαδικό χώρο θεωρούν ότι διαθέτουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη.

Συνεπώς με βάση τα παραπάνω οι επιμέρους υποθέσεις της έρευνας συνοψίζονται στα εξής:

- ▶ Κατά πόσο τα άτομα μπορούν να κατανοήσουν τα συναισθήματα των άλλων;
- ▶ Ποιο είναι το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης που διαθέτουν;
- ▶ Κατά πόσο μπορούν να διαχειριστούν πιεστικές καταστάσεις με ηρεμία και αποτελεσματικότητα από το εργασιακό τους περιβάλλον;

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά την περίοδο Οκτωβρίου, Νοεμβρίου 2015.

Για την διεξαγωγή της έρευνας, η ερευνήτρια απευθύνθηκε στην ΔΕΥΑΠ, όπου εκείνη την περίοδο πραγματοποιούσε την πρακτική της άσκηση.

Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκε συγκεκριμένος ηλεκτρονικός ιστότοπος, προκειμένου να συλλεχθούν τα στοιχεία ηλεκτρονικά από τους φοιτητές και καθηγητές του Τμήματος Ψηφιακών Μέσων Επικοινωνίας της σχολής Τεχνολογικών Εφαρμογών (πρώην

Δημοσίων Σχέσεων και Επικοινωνίας ΦΕΚ.Α118-15/5/14 άρθρο 56) Α.ΤΕΙ ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ.

Η ενημέρωση για την διεξαγωγή της έρευνας έγινε κυρίως μέσα από ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης όπως είναι το Facebook.

Το συνολικό δείγμα των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα ανέρχεται στα 150 άτομα.

Η έρευνα που ακολουθήθηκε είναι αυτή της περιγραφικής. Ο συγκεκριμένος τύπος έρευνας σκοπό έχει να περιγράψει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ενός πληθυσμού (όπως παραπάνω). Σε αυτό το πλαίσιο απαντάει στα ερωτήματα: ποιος, τι, πότε, που και πως (Zikmund, 2003). Βασικό χαρακτηριστικό αυτού του τύπου έρευνας είναι η ακρίβεια γιατί πάνω σε αυτή στηρίζονται σημαντικές αποφάσεις. Η περιγραφική έρευνα διεξάγεται μέσα από την χρήση ερωτηματολογίων, είτε εφ' άπαξ, είτε επαναλαμβανόμενα σε τακτά ή μη τακτά διαστήματα (Σιώμοκος, 2002).

Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό της έρευνας αυτής είναι ότι ανήκει στο είδος της ποσοτικής έρευνας. Η ποσοτική έρευνα έχει ένα ξεκάθαρα ορισμένο σκοπό και η διαδικασία της είναι αυστηρά καθορισμένη (Wiedersheim-Paul και λοιποί, 1997). Ο ερευνητής σε αυτού του είδους έρευνα έχει αποφασίσει ποιες ακριβείς πληροφορίες χρειάζεται και γι' αυτό το λόγο διαλέγει να διεξάγει μία ποσοτική έρευνα καθώς τα ποσοτικά στοιχεία βοηθάνε πιο αποτελεσματικά στον έλεγχο ερευνητικών υποθέσεων καθώς και στη δημιουργία στατιστικών μοντέλων (Kaplan και Duchon, 2008). Βασικό εργαλείο μίας ποσοτικής έρευνας αποτελεί το ερωτηματολόγιο το οποίο μοιράζεται στο υπό την έρευνα δείγμα.

7.2 Ερωτηματολόγιο έρευνας

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας που χρησιμοποιήθηκε βασίζεται σε **5 βασικούς παράγοντες κατανόησης και διαχείρισης των συναισθημάτων** όπως αυτοί αναγνωρίστηκαν από τον Daniel Goleman (2004), δηλαδή της 1) **αυτογνωσίας**, 2)

αυτοέλεγχου, 3) ενθάρρυνσης, 4) κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων και 5) των κοινωνικών δεξιοτήτων (βλ. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ).

Το ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από 15 ερωτήσεις κλειστού τύπου. Οι ερωτήσεις αυτές είναι κατάλληλες για την δημιουργία ποσοτικών δεδομένων που αντιστοιχούν στην φύση του ερωτηματολογίου της έρευνας (Holmes και Rahe, 1967).

Οι συμμετέχοντες απάντησαν στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, οι οποίες κατατάχθηκαν με βάση την κλίμακα Likert σε «καθόλου=1», «σπάνια=2», «μερικές φορές=3», «συχνά=4» και «πολύ συχνά=5».

Η δομή των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου παρουσιάζεται ως εξής:

- 1) Μπορώ να αναγνωρίσω τα συναισθήματα μου καθώς τα βιώνω.
- 2) Χάνω την ψυχραιμία μου όταν αισθάνομαι πιεσμένος
- 3) Οι γύρω μου λένε πως είμαι καλός/ή ακροατής/ια
- 4) Ξέρω πώς να καλμάρω τον εαυτό μου όταν νιώθω αγχωμένος/η ή στεναχωρημένος/η.
- 5) Απολαμβάνω να οργανώνω ομάδες.
- 6) Το βρίσκω δύσκολο να συγκεντρωθώ σε κάτι για μεγάλο χρονικό περιθώριο.
- 7) Το βρίσκω δύσκολο να συνεχίσω να κάνω πράγματα όταν νιώθω πιεσμένος/η ή δυστυχισμένος/η.
- 8) Ξέρω τις δυνάμεις μου και τις αδυναμίες μου.
- 9) Αποφεύγω αντικρούσεις και διαπραγματεύσεις.
- 10) Αισθάνομαι ότι δεν απολαμβάνω την δουλειά μου.
- 11) Ρωτάω τον κόσμο για πληροφορίες σε σχέση με τι κάνω καλά και πως μπορώ να βελτιωθώ.
- 12) Θέτω μακροπρόθεσμους στόχους και κρίνω την πρόοδο μου τακτικά.
- 13) Το βρίσκω δύσκολο να αντιληφθώ τα συναισθήματα άλλων ανθρώπων.
- 14) Παλεύω να χτίσω σχέσεις με τους άλλους.
- 15) Χρησιμοποιώ δραστικές ακουστικές δεξιότητες όταν μου μιλούν. (Είμαι καλός ακροατής/ια.)

Οι ερωτήσεις έχουν κατασκευαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να αντιστοιχούν στη δομή των παραπάνω (5) βασικών παραγόντων.

- ▶ Πιο συγκεκριμένα οι ερωτήσεις **1, 8 και 11 εξετάζουν το κατά πόσο τα άτομα διαθέτουν αυτογνωσία**. Ο Daniel Goleman (1996) εξηγεί τους λόγους όπου τα άτομα με υψηλή αυτογνωσία έχουν μεγαλύτερη επίγνωση καθώς και μεγαλύτερο έλεγχο στα συναισθήματά τους. Τα άτομα αυτά ενδέχεται να είναι περισσότερο συγκεντρωμένα στην παρούσα στιγμή και να είναι σε θέση να αναλύσουν τα συναισθήματα που βιώνουν σε καθημερινή βάση. Επίσης είναι περισσότερο πιθανό να κατανοούν σε μεγαλύτερο βαθμό από άλλους τις δυνάμεις καθώς και τις αδυναμίες τους όσον αφορά τον χαρακτήρα και τη συμπεριφορά τους, ώστε να μπορούν να βελτιώσουν τις πρώτες, αλλά και να περιορίσουν τις δεύτερες ζητώντας αρωγή από τους προϊσταμένους, φίλους ή άτομα που εμπιστεύονται στο χώρο εργασίας τους.
- ▶ Οι ερωτήσεις **2, 4 και 7** αντιστοιχούν στην συναισθηματική κατάσταση του **αυτοελέγχου**. Τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι περισσότερο πιθανό να διαχειριστούν τα συναισθήματά τους αποτελεσματικά σε δύσκολες καταστάσεις. Έτσι σε περίπτωση που ένας άτομο στο χώρο εργασίας του νιώσει το αίσθημα του θυμού, μπορεί να περιορίσει τα συμπτώματα που προκύπτουν από την συγκεκριμένη διάθεση, εξετάζοντας τις βαθύτερες αιτίες του θυμού του αντί να ενδώσει σε αυτόν ώστε να συμπεριφερθεί με τρόπο απλά αντιδραστικό στο ερέθισμα, φέρνοντας σε δύσκολη θέση τον ίδιο αλλά και τους γύρω του και οδηγώντας το σε πράξεις για τις οποίες μπορεί να μετανιώσει στο μέλλον. Επιπλέον μπορούν να περιορίσουν αποτελεσματικά τις συνέπειες που προέρχονται από αρνητικά συναισθήματα όπως είναι το άγχος και το στρες. Τα άτομα αυτά χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη υπευθυνότητα και δέχονται σε μεγαλύτερο βαθμό να λάβουν το κόστος από τις ενέργειες και συμπεριφορές τους. Τέλος η συμπεριφορά αυτών των ατόμων είναι περισσότερο συνεπής με τις βαθύτερες εσωτερικές τους αξίες και στάσεις.
- ▶ Τα συναισθήματα σχετίζονται στενά και επηρεάζουν την αυτό **ενθάρρυνση (ερωτήσεις 6, 10 και 12)**. Άτομα με χαμηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης, εμφανίζουν μικρότερη προσήλωση προς το έργο που τους έχει ανατεθεί, η προσοχή τους αποσπάται περισσότερο και δεν είναι σε θέση να συγκεντρωθούν σε ένα θέμα για αρκετό χρονικό διάστημα. Αντίθετα, άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη θέτουν μικρούς στόχους, η πραγματοποίηση των οποίων αποδίδει μια αίσθηση επιτυχίας, γεγονός που

τους επιτρέπει να αντιμετωπίζουν με μεγαλύτερη εμπιστοσύνη δυσκολότερες και πιο πολύπλοκες εργασίες.

- ▶ Αντίστοιχα οι ερωτήσεις **3, 13 και 15** εστιάζουν στην ικανότητα των ατόμων να **αναγνωρίζουν τα συναισθήματα των άλλων**. Με άλλα λόγια το άτομο με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να δει με βάση την συναισθηματική προοπτική ενός άλλου ατόμου και να κατανοήσει την άποψή του, ακόμα και αν αυτή είναι εντελώς διαφορετική από την δική του. Αυτή η ικανότητα θεωρείται από τον Goleman ως η πλέον σημαντική (2006). Άτομα με μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη αποτελούν γενικότερα καλούς ακροατές, αλλά και συζητητές. Τα άτομα αυτά αποφεύγουν να διακόψουν τους συνομιλητές τους, δεν αναφέρονται στα δικά τους συναισθήματα κατά την διάρκεια της συζήτησης και αντιλαμβάνονται καλύτερα την στάση του σώματος του συνομιλητή τους, η οποία ενδέχεται να αποκαλύψει περισσότερα πράγματα για τα συναισθήματα του άλλου από ότι η προφορική επικοινωνία.
- ▶ Τέλος οι **κοινωνικές δεξιότητες** επικεντρώνονται από τις ερωτήσεις **5, 9 και 14**. Τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη συνήθως αναπτύσσουν μεγαλύτερες κοινωνικές δεξιότητες, ακόμη και αν από τη φύση τους δεν είναι ιδιαίτερο εξωστρεφή. Έτσι τα άτομα αυτά διαθέτουν μεγαλύτερο ποσοστό αυτοεκτίμησης, επικοινωνούν αποτελεσματικότερα ακόμη και με άτομα που δεν γνωρίζουν και μπορούν να δημιουργήσουν σχέσεις συνεργασίας και εμπιστοσύνης. Επιπλέον τα άτομα αυτά περιορίζουν το αίσθημα ντροπής σε δύσκολες καταστάσεις και μαθαίνουν ευκολότερα πώς να είναι σε θέση να διαχειριστούν αποτελεσματικά μια σύγκρουση. Τα στελέχη με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, έχουν ομαδικό προσανατολισμό, παίρνουν πρωτοβουλίες αλλά και συνεργάζονται με μεγαλύτερη ευχέρεια παρέχοντας και λαμβάνοντας πληροφορίες, πόρους αλλά και διαδικασίες κατά την διάρκεια ενός έργου, με τα υπόλοιπα μέλη στο χώρο εργασίας.

Κεφάλαιο 8^ο – ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

8.1 Εισαγωγή

Στην παρούσα ενότητα διενεργείται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας σε δείγμα 150 ατόμων. Σύμφωνα με τις υποθέσεις της έρευνας, αναζητείται αν τα άτομα που συμμετέχουν, αντιλαμβάνονται τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης που διαθέτουν έτσι ώστε να είναι σε θέση να κατανοήσουν τα συναισθήματα των άλλων, να διαχειριστούν δύσκολες καταστάσεις είτε αυτές είναι εσωτερικές, είτε προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον, αλλά και να είναι ικανοί συζητητές, να παρέχουν τις σωστές πληροφορίες και να εξευρίσκουν λύσεις και να διευθετούν συγκρούσεις στο εργασιακό αλλά και κοινωνικό περιβάλλον.

8.2. Παρουσίαση και ανάλυση των απαντήσεων

Με βάση τα αποτελέσματα της ανάλυσης, το δείγμα αποτελείται από 55 άνδρες (ποσοστό 37%) και 95 γυναίκες (ποσοστό 63%).

Η ηλικιακή κατανομή του δείγματος αποτελείται από 141 άτομα (ποσοστό 94%) για τις ηλικίες 20 έως 30 έτη. Τα υπόλοιπα 9 άτομα (ποσοστό 6%) αντιστοιχούν στις ηλικίες από 31 έως 60 έτη και επί το πλείστον περιλαμβάνουν το προσωπικό της ΕΥΔΑΠ, καθώς και τους καθηγητές του Τμήματος.

Στη συνέχεια οι απαντήσεις υπολογίστηκαν σε αριθμητική κλίμακα, όπου το μέγιστο σύνολο των απόλυτα αρνητικών απαντήσεων, δηλαδή όταν ένα άτομο απαντήσει εντελώς αρνητικά σε όλες τις ερωτήσεις είναι οι 15 μονάδες και το σύνολο των απόλυτα θετικών απαντήσεων, δηλαδή όταν ένα άτομο απαντήσει εντελώς θετικά σε όλες τις ερωτήσεις είναι οι 75 μονάδες.

Συνεπώς τα άτομα που συγκεντρώνουν 15 βαθμούς θεωρούν τους εαυτούς τους ότι δεν διαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη, ενώ αντίθετα τα άτομα με 75 βαθμούς,

θεωρούν τους εαυτούς τους ότι διαθέτουν το υψηλότερο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης.

Θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι οι ερωτήσεις με αρνητική βαθμολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, μετρούν αντίστροφα από τις ερωτήσεις με θετική βαθμολόγηση αυτής και αυτές είναι : **2, 6, 7, 10, 13, 14**

Για παράδειγμα, στην 1^η ερώτηση «Μπορώ να αναγνωρίσω τα συναισθήματά μου καθώς τα βιώνω», η απάντηση « πολύ συχνά» λαμβάνει τον μέγιστο αριθμό μονάδων, δηλ (5), γιατί εκείνη θεωρείται ως η πλέον θετική απάντηση για το συγκεκριμένο ερώτημα.

Αντίθετα όμως στη 2^η ερώτηση: «Χάνω την ψυχραιμία μου καθώς αισθάνομαι πιεσμένος», η ίδια απάντηση « πολύ συχνά»», στην συγκεκριμένη περίπτωση θεωρείται ως η πλέον αρνητική και επομένως λαμβάνει τον ελάχιστο δυνατό αριθμό μονάδων, δηλ (1).

Αντίστοιχη αξιολόγηση ανάλογα με την ερώτηση λαμβάνουν και οι υπόλοιπες απαντήσεις στην κλίμακα Likert.

Με βάση το όριο των 15 και 75 μονάδων, οι οποίες αποτελούν το απόλυτα χαμηλό και απόλυτα υψηλό ποσοστό συναισθηματικής νοημοσύνης, αντίστοιχα, έχουν δημιουργηθεί τρεις διαβαθμίσεις του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης (cut off points).

Η πρώτη διαβάθμιση αποτελεί την κατηγορία των ατόμων που αξιολογούν τους εαυτούς τους ότι διαθέτουν χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, η οποία συγκεντρώνει από 15 έως και 34 μονάδες.

Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τα άτομα τα οποία θεωρούν ότι διαθέτουν μέσο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης, 35 - 55 μονάδες.

Τέλος η τρίτη κατηγορία που αυτοαξιολογείται με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης περιλαμβάνει την διαβάθμιση από 56 έως και 75 μονάδες.

Συνεπώς, υπολογίζοντας το συνολικό σκορ ανά άτομο και συγκεντρώνοντας τα αποτελέσματα της έρευνάς μας παρατηρούμε ότι από τους 150 συμμετέχοντες, οι 28

(ποσοστό 19%) θεωρούν τους εαυτούς τους ότι ανήκουν στην κατηγορία των ατόμων που παρουσιάζουν **υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης**.

Αυτό σημαίνει ότι τα άτομα της συγκεκριμένης κατηγορίας εμφανίζουν βελτιωμένες κοινωνικές σχέσεις και είναι πολύ πιθανόν να δέχονται την προσέγγιση των άλλων για λήψη συμβουλών, αλλά και υποστήριξης σε κοινωνικά και εργασιακά ζητήματα.

Εντούτοις, τα άτομα της υψηλής κατηγορίας συναισθηματικής νοημοσύνης, αν και επικεντρώνουν τον θαυμασμό των άλλων για τις κοινωνικές δεξιότητες τις οποίες διαθέτουν, είναι πολύ πιθανό να αποπροσανατολιστούν στην προσπάθειά τους να εστιάσουν στις ανάγκες των άλλων και έτσι, να χάσουν οι ίδιοι την ενσυναίσθηση των δικών τους αναγκών.

Συνεπώς η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ενώ θεωρεί ότι διαθέτει την ικανότητα να αναγνωρίζει τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων και ότι μπορούν να δώσουν λύσεις σε προσωπικά ή εργασιακά θέματα, διατηρώντας ταυτόχρονα μια εσωτερική ισορροπία, θα πρέπει συνεχώς να διατηρούν υψηλά τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης μέσα από την αυτογνωσία, τον συνεχή αυτοέλεγχο, τον προσδιορισμό σαφών στόχων, την κοινωνικοποίηση, την συζήτηση και την ανταλλαγή απόψεων.

Εν συνεχεία, τα άτομα που αξιολογούν τους εαυτούς τους ότι διαθέτουν **μέσο ποσοστό συναισθηματικής νοημοσύνης** ανέρχονται στα 120 (ποσοστό 80%) και αποτελούν την μεγαλύτερη πλειοψηφία του δείγματος. **Τα άτομα αυτά συνήθως εμφανίζουν καλές σχέσεις με κάποιους από τους συναδέλφους τους στον χώρο εργασίας, ενδέχεται όμως να παρουσιάσουν δυσκολίες στην συνεργασία τους με άλλα άτομα.** Τα άτομα αυτά μπορούν να βελτιώσουν την κατάστασή τους, μέσα από συνεχή ανάλυση των συναισθημάτων τους που νιώθουν για τους άλλους, καθώς και με τη συμμετοχή τους σε ομάδες εργασίας αλλά και εργαστήρια βελτίωσης της συναισθηματικής νοημοσύνης που δημιουργούνται κατά καιρούς, είτε από τις ίδιες τις επιχειρήσεις όπου εργάζονται, είτε από ανεξάρτητους φορείς.

Τέλος ένας πολύ μικρός αριθμός ατόμων (2 άτομα, **ποσοστό: 1%**), ανήκει στην κατηγορία εκείνων με **χαμηλό ποσοστό συναισθηματικής νοημοσύνης**. **Τα άτομα αυτά συνήθως πλημμυρίζονται από πληθώρα συναισθημάτων, τα οποία δεν μπορούν να ελέγξουν με ευκολία, ιδίως σε καταστάσεις οι οποίες χαρακτηρίζονται από έντονο άγχος και πίεση.** Επιπλέον τα άτομα αυτά

αποφεύγουν να πάρουν θέση σε μια σύγκρουση, θεωρώντας ότι μια τέτοια απόφαση αποτελεί ένα τραυματικό γεγονός για αυτούς και κάνουν ότι είναι δυνατόν προκειμένου να το αποφύγουν. Επίσης τα ίδια άτομα θεωρούν ότι είναι δύσκολο για αυτούς να ηρεμήσουν μετά από ένα γεγονός το οποίο τους έχει στενοχωρήσει, ενώ εμπόδια αντιμετωπίζουν στο κτίσιμο ενός κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τους συναδέλφους τους, όπως άλλωστε, και στην συμμετοχή τους σε ομάδες εργασίας. Τα άτομα αυτά χρειάζονται την μέγιστη προσπάθεια κατανόησης του εαυτού τους και των συναισθημάτων τους, μέσα από εσωτερική προσπάθεια, καθώς και εκμάθηση τεχνικών βελτίωσης της συναισθηματικής τους νοημοσύνης από τρίτους φορείς.

8.3 Συμπεράσματα από την έρευνα

Από την παραπάνω έρευνα φαίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων, έχουν εξοικειωθεί με τα συναισθήματά τους και καταβάλουν προσπάθειες ώστε να τα εντοπίσουν και να τα ερμηνεύσουν, καθώς και εκείνα των άλλων ατόμων.

Το γεγονός αυτό δίνει την δυνατότητα στα άτομα να δουν τα προβλήματα από άλλες οπτικές γωνίες, να αποκτούν μια σφαιρικότερη αντίληψη για ένα ζήτημα και επομένως να καταβάλουν προσπάθειες ώστε να βρουν διαφορετικές λύσεις, αποφεύγοντας την απλή αντίδραση ή τα στερεότυπα.

Επιπλέον, προσπαθούν να ανταπεξέλθουν από αρνητικά φορτισμένες καταστάσεις με ηρεμία και να σκεφτούν λογικά την επόμενη κίνησή τους. Επιλέγουν τον δρόμο της συζήτησης και της κατανόησης της γνώμης του άλλου μέρους και επιχειρούν να δώσουν μια δίκαιη λύση σε κάποιο πρόβλημα.

Από την άλλη όμως η προσπάθειά τους αυτή δεν επιτυγχάνεται χωρίς επιμέρους δυσκολίες και καταστάσεις, οι οποίες όμως μπορούν να διευθετηθούν μέσα από την κατανόηση του εαυτού, είτε με την βοήθεια και την παροχή συμβουλευτικής από τρίτους, οι οποίοι διαθέτουν την σχετική γνώση και εμπειρία στο αντικείμενο.

9. Συμπεράσματα - Προτάσεις

Η παρούσα πτυχιακή μελέτησε και ανέλυσε την έννοια και τις επιμέρους ιδιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, κάτω από το πρίσμα διαφορετικών θεωρητικών πλαισίων, ενώ παράλληλα εστίασε στην συμβολή της στον χώρο εργασίας, και ιδιαίτερα στη σημασία που έχει για τον επαγγελματία των δημοσίων σχέσεων ως παράγοντα σωστής διαχείρισης των πληροφοριών, ομαλής διαχείρισης των προσωπικών και διαπροσωπικών σχέσεων, καθώς και ανάπτυξης των ηθικών αρχών των ατόμων ή ομάδων.

Στα πλαίσια του θεωρητικού πλαισίου της συναισθηματικής νοημοσύνης διαπιστώνεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται άρρηκτα με τον τρόπο που ένα άτομο διαχειρίζεται τα συναισθήματά του και είναι σε θέση να κατανοήσει τα συναισθήματα των άλλων, αλλά και τον ίδιο του τον εαυτό.

Στον χώρο της εργασίας του, ο εργαζόμενος είναι ικανός να αντιληφθεί καλύτερα τα συναισθήματα των συναδέλφων του, αλλά και να διαχειριστεί πιο αποτελεσματικά συγκρουσιακές καταστάσεις, πίεση και άγχος, καθώς και τις επιτυχίες ή τις αποτυχίες του.

Επιπλέον, με την συναισθηματική νοημοσύνη ένα άτομο, μπορεί να διαδραματίσει αποτελεσματικότερο ρόλο ως μέλος μιας ομάδας εργασίας, βελτιώνοντας τις δυναμικές των μελών της ομάδας, ενώ συμπληρώνει τις όποιες ελλείψεις τους, μέσα από την παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης, ακρόασης και διαλόγου.

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί πεδίο θετικής αναφοράς αλλά και συγκρούσεων μεταξύ των μελετητών.

Υπάρχουν αρκετοί υπέρμαχοι της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης, αλλά και πολέμοι οι οποίοι διαφωνούν ότι η έννοια αυτή είναι αυθύπαρκτη και ξεχωριστή από την γνωστική νοημοσύνη.

Επίσης διαφωνούν και στον βαθμό που η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθάει το άτομο να ξεπεράσει τις καθημερινές του δυσκολίες και να πετυχαίνει καλύτερα τους στόχους που έχει θέσει.

Από την άλλη πλευρά η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει υιοθετηθεί από πολλές επιχειρήσεις καθώς έχει διαπιστωθεί ότι δημιουργεί ένα θετικό κλίμα, τόσο στα στελέχη των εταιριών αλλά και στους εργαζομένους, το οποίο με τη σειρά του οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας και τον περιορισμό των συγκρούσεων.

Οι επιχειρήσεις που επικεντρώνονται στην συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων τους, δίνουν μεγάλη προτεραιότητα στην ψυχική και πνευματική ολοκλήρωση, μέσα από την εκπαίδευση και την συμμετοχή σε ομάδες, του προσωπικού τους.

Όσον αφορά τις παραγωγικές επιχειρήσεις, τις υπηρεσίες καθώς και τους οργανισμούς κοινής ωφέλειας, η συναισθηματική νοημοσύνη σε όλα τα επίπεδα διοίκησης, δημιουργεί τις προϋποθέσεις για σταθερό περιβάλλον, για επίτευξη στόχων, καθώς επίσης και για την εξάπλωση της φήμης τους.

Η διοίκηση της επιχείρησης οφείλει να συντελέσει στην αξιοποίηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, όχι μόνο στην λήψη αποφάσεων αλλά και σε τομείς όπως είναι η πρόσληψη των εργαζομένων, η αξιολόγηση και η ανάπτυξή τους.

Έτσι επιτυγχάνεται μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, ενώ αυξάνεται παράλληλα η κερδοφορία τους όταν πρόκειται για επιχειρήσεις ή το κοινωνικό τους όφελος, όταν πρόκειται για οργανισμούς του δημοσίου. Συνεπώς η πολιτική της κάθε επιχείρησης ή οργανισμού θα πρέπει να εναρμονίζεται και να λαμβάνει υπόψη της την συναισθηματική νοημοσύνη σε όλα τα επίπεδα διοίκησης.

Ιδιαίτερα όσον αφορά τις επιχειρήσεις οι οποίο εστιάζουν επί το πλείστον στην διαχείριση των πληροφοριών όπως είναι εκείνοι που ασχολούνται με την επικοινωνία, όπως είναι οι εταιρίες δημοσίων σχέσεων, η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει βασικότατο ρόλο ως παράγοντας μετάδοσης της σωστής είδησης στο ευρύτερο κοινό, αλλά και ως ρυθμιστής της ηθικής του οργανισμού σε σχέση με το κοινό του, εφόσον ο επαγγελματίας των δημοσίων σχέσεων είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα του κοινού του, να αποκτά μια πιο άμεση επαφή με αυτό και να ανταποκρίνεται πιο αποτελεσματικά στις αλλαγές των απαιτήσεών του.

Με βάση την πρωτογενή έρευνα, που διεξήχθη στα πλαίσια της πτυχιακής εργασίας διαπιστώθηκε ότι η πλειοψηφία του δείγματος αποτελούμενο από

φοιτητές και καθηγητές του Τμήματος Ψηφιακών Μέσων Επικοινωνίας καθώς και από διοικητικά στελέχη της ΕΥΔΑΠ, **αυτοαξιολογείται ως άτομα τα οποία έχουν έναν φυσικό μέσο όρο συναισθηματικής νοημοσύνης.**

Συγκεκριμένα, θεωρούν τους εαυτούς τους ότι αποτελούν ικανούς συζητητές και ότι είναι σε θέση να καταλάβουν τα συναισθήματα των συνανθρώπων τους, όμως υπάρχουν πολλά περιθώρια για βελτίωση της συναισθηματικής τους νοημοσύνης μέσα από την ανάληψη πρωτοβουλιών για περεταίρω εκμάθηση εξειδικευμένων εργαλείων συναισθηματικής νοημοσύνης αλλά και μέσα από την παρακολούθηση ειδικών σεμιναρίων, ημερίδων, ομαδικών μαθημάτων /εργασιών (workshops) και συνεδρίων με θέμα την συναισθηματική νοημοσύνη.

Προτάσεις

Η παρούσα πτυχιακή εργασία επικεντρώθηκε στην έννοια και τις εφαρμογές της συναισθηματικής νοημοσύνης, στο χώρο των επιχειρήσεων και ιδιαίτερα όσον αφορά τις εταιρίες δημοσίων σχέσεων.

Η θεωρία και πράξη πάνω σε αυτό το αντικείμενο, αναπτύσσεται, ανανεώνεται και εμπλουτίζεται διαρκώς με νέα γνώση, η οποία αποτελεί τη βάση για μια νέα έρευνα σε συγκεκριμένους οργανισμούς οι οποίοι διαχειρίζονται πληροφορίες και επικοινωνιακά εργαλεία.

Επιπλέον, είναι σημαντική η συνεχής διεξαγωγή και αξιολόγηση νέων ερευνών με την ανάληψη σε βάθους συνεντεύξεων από εξειδικευμένους επιστήμονες, αλλά και από επαγγελματίες του χώρου των δημοσίων σχέσεων.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Ζουρνατζή και συνεργάτες. (2006). Επαγγελματική ικανοποίηση καθηγητών φυσικής αγωγής Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευση. Διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής, 3(2), 18-28.
2. Καζολέας, Σ. (2009). Έρευνα αγοράς: ποσοτική και ποιοτική έρευνα: διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας. Ανάλυση -αποτελέσματα, Πανεπιστήμιο Πατρών, Διατμηματικό Μεταπτυχιακό.
3. Κακαβούλης, Κ. Α. (1997). Συναισθηματική ανάπτυξη και αγωγή. Αθήνα: Κακαβούλης.
4. Κάντας Α., (1998). Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
5. Μπρούζος Α. (2002). Η επαγγελματική Ικανοποίηση των Δασκάλων από το Επάγγελμά τους. Στο Χατζηδήμου Δ., Ταρατόρη Ε., Κουγιουρούκη Μ. & Στραβάκου Π., Πρακτικά 4ου Πανελληνίου Συνεδρίου της Παιδ/κής Εταιρείας Ελλάδος, Θεσσαλονίκη: Αδελφών Κυριακίδη.
6. Ξηροτύρη - Κουφίδου Στέλλα. (2001). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων.
7. Παπάνης Ε. & Ρόντος Κ., (2005). Ψυχολογία – Κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: θεωρία και εμπειρική έρευνα, Αθήνα: Σιδέρης.
8. Πατρίκιος Παναγιώτης. (2001). Παραγωγή - Ολική Ποιότητα.
9. Πυρνοκόκης Γιάννης. (2000). Οργανωτική Συμπεριφορά.
10. Σιώμκος, Γ. (2002), «Συμπεριφορά Καταναλωτή και Στρατηγική Μάρκετινγκ», Σταμούλης: Αθήνα.
11. Χατζηϊωάννου Αντώνης (2001). Ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

1. AMEX Program. (2003). Emotional Competence Training Program - American Express. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organisations.
2. Baptista, C., Forsberg, L-O, (1997). “Industrial Buying Behavior in the Swedish and Polish Mining Industries – A Comparative Study”, Licentiate Thesis, Lulea: University of Technology.
3. Bar-On, R. (1997). The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence. Toronto: Multi-Health Systems.
4. Barrett, Lisa Feldman. (1999). Core affect, prototypical emotional episodes, and other things called emotion.
5. Barsade SG, Brief AP, Spataro SE. 2003. The affective revolution in organizational behavior: the emergence of a paradigm. In Organizational Behavior: The State of the Science, ed. JGreenberg, pp. 3–52. Mahwah, NJ: Erlbaum.
6. Barsade SG. 2002. The ripple effect: emotional contagion and its influence on group behavior. Adm. Sci. Q. 47:644–75

7. Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
8. Bechara, A., Tranel, D., & Damasio, A.R. (2000). Poor judgment in spite of high intellect. In R. Bar-On & J. Parker (Ed's.), *The Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.
9. Becker, T. (2003). Is emotional intelligence a viable concept? *Academy of Management Review*, April, 192-195.
10. Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. S. (2000). Clustering competence in emotional intelligence. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence* (pp. 343-362). San Francisco: John Willey & Sons, Inc.
11. Brackett, M.A. & Mayer, J.D. (2003). Convergent, discriminant, and incremental validity of competing measures of emotional intelligence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29 (9), 1147-1158.
12. Carroll JB. 1993. *Human Cognitive Abilities: A Survey of Factor Analytic Studies*. New York: Cambridge Univ. Press.
13. Cherniss, C. & Adler, M. (2000). *Promoting Emotional Intelligence in Organisations*. Alexandria, Virginia: ASTD.
14. Cherniss, C. & Goleman, D. (1998). *Bringing Emotional Intelligence to the Workplace*.
15. Cherniss, C. (2000). Social and emotional competence in the workplace. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence* (pp. 434- 458). San Francisco: John Willey & Sons, Inc.
16. Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1980). Influence of extraversion and neuroticism on subjective well-being: Happy and unhappy people. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 668-678.
17. Damasio, A. (1999). *The Feeling of What Happens: Body and Emotion in the Making of Consciousness*. New York: Harcourt.
18. Davies, M., Stankov, L., & Roberts, R.D. (1998) Emotional Intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 989-1015.
19. Day, A.L., & Carroll, S.A. (2004). Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviours. *Personality and Individual Differences*, 36, 1443–1458.
20. Engelberg, E., & Sjoberg, L. (2004). Money attitudes and emotional intelligence. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 2027–2047.
21. Epstein, S. (1998). *Constructive Thinking: The Key to Emotional Intelligence*. Westport, CT: Praeger/Greenwood.
22. Fleishman, E. & Harris, E.F. (1962). Patterns of leadership behaviour related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, 15, 43-56.
23. Follet, M. P. 1924. *Creative Experience*. New York: Longmans
24. Fredrickson, B, L. (2000a). Cultivating positive emotions to optimize health and well-being. *Prevention and Treatment*, 3. Retrieved January 20, 2001.
25. Fredrickson, B. L. 1998. What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2, 173-186.
26. Gibbs, N. (1995, October 2). The EQ factor. *Time*, 146, 60–68.

27. Goleman, D. (1995). Η συναισθηματική νοημοσύνη. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
28. Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence. New York: Bantam Books.
29. Goleman, D. (2001). Emotional intelligence: Issues in paradigm building. In C. Cherniss.
30. Goleman, D. (2004). What Makes a Leader?, Emotional Intelligence, January 2004
31. Goleman, D. (2006). Emotional Intelligence, The 10th Anniversary Edition, Bantam Books. USA.
32. Goleman, D., Boyatzis, R.E., & McKee, A. (2002). Primal Leadership: Realising the Power of Emotional Intelligence. Boston, MA: Harvard Business School Press.
33. Hay/McBer, (2000). Research into Teacher Effectiveness: A Model of Teacher Effectiveness. Report by Hay/McBer to the Department for Education and Employment.
34. Hedlund, J. & Sternberg, R.J. (2000). Too many intelligence's? Integrating social, emotional, and practical intelligence. In R. Bar-On & J. Parker (Ed's.), The Handbook of Emotional Intelligence. San Francisco: Jossey-Bass.
35. Holme, I M & Solvang, B K. (1997). "Research Methodology – on quality and quantity method"s. Stockholm. Lund: Studentlitteratur.
36. Holmes, T. H., & Rahe, R. H. (1967). The social readjustment rating scale. Journal of psychosomatic research, 11(2), 213-218.
37. Hunter, J.E. & Hunter, R.F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. Psychological Bulletin, 76 (1), 72-93.
38. Izard CE. 1993. Four systems for emotion activation: cognitive and noncognitive processes. Psychol. Rev. 100:68–90
39. Judge, TA. (1992). The dispositional perspective in human resources research. In G.R.Ferris &K.M.Rowland (Eds.) Research in Personnel and Human Resources Management. Greenwich: jai press, 10, 31-72.
40. Kaplan, B., Duchon, D., (1988). Combining Qualitative and Quantitative Methods in Information Systems Research: A Case Study. MIS Quarterly. Qualitative & Quantitative Methods. December 1988.
41. Koustelios, A. (2001). "Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. International". Journal of Educational Management, 15 (7), 354-358.
42. Lam, L.T. & Kirby, S.L. (2002). Is emotional intelligence an advantage? An exploration of the impact of emotional and general intelligence on individual performance. The Journal of Social Psychology, 142 (1), 133-143.
43. Lattimore, D. et al. (2009). Public Relations: The profession and the practice, McGraw-Hill Higher Education, London, UK.
44. Luthans, F. (2002). Positive organisational behaviour: developing and managing psychological strengths for performance improvement. Academy of Management Executive, 16 (1), 57-76.
45. Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. Journal of Business and Psychology, 17(3), 387-404.

46. Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, 267–298.
47. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000b). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *The handbook of intelligence* (pp. 396–420). New York: Cambridge University Press.
48. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional Intelligence: New ability or eclectic traits. *American Psychologist*, 63 (6), 503–517.
49. Mayer, J.D. & Geher, G. (1996). Emotional intelligence and the identification of emotion. *Intelligence*, 22, 89-113.
50. McCrae, R.R., Costa, P.T., Jr., Lima, M.P. de., Simoes, A., Ostendorf, F., Angleitner, A., Marui, I., Bratko, D., Caprara, G.V., Barbaranelli, C., Chae, J.H., & Piedmont, R.L. (1999). Age differences in personality across the adult life span: Parallels in five cultures. *Developmental Psychology*, 35, 466-477.
51. McKenna E., (2000). *Business psychology and organizational behavior. A student's handbook*, 3th edn, London: Psychology press.
52. Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Harding, F.D., Jacobs, T.O., & Fleishman, E.A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11 (1), 11-35.
53. Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 425-448.
54. Reddy WM.2001. *The Navigation of Feeling: A Framework for the History of Emotions*. Cambridge,UK: Cambridge Univ. Press.
55. Robbins P., (2001). *Organizational behavior: concepts, controversies, application*, 9th ed, N.J.Q Prentice Hall.
56. Sala, F. (2001). Do programs designed to increase emotional intelligence at work work? Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organisations.
57. Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.
58. Schutte, N.S., Malouff, J.M., Hall, L.E., Haggerty, D.J., Cooper, J.T., Golden, C.J., et al. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, 167-177.
59. Seitel, P., F., (2007). *The Practice of Public Relations. International Edition*. Pearson Education.
60. Seltzer, J. & Bass, B.M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16, 693-703.
61. Slaski, M., & Cartwright, S. (2002). Health, performance and emotional intelligence: An exploratory study of retail managers. *Stress and Health*, 18, 63-68.
62. Snarey, J.R. & Vaillant, G.E. (1985). How lower and working class youth become middle-class adults: The association between ego defence mechanisms and upward social mobility. *Child Development*, 56 (4), 899-910.
63. Spector, P. E., Fox, S., & Van Katwyk, P. T. (1999). The role of negative affectivity in employee reactions to job characteristics: bias effect or substantive effect? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72,205–218.

64. Sroufe, L. A., Egeland, B., & Carlson, E. A. (1999). One social world: The integrated development of parent-child and peer relationships. In W. A. Collins & B. Laursen (Eds.), *Relationships as developmental contexts. The Minnesota Symposium on Child Psychology* (vol. 30) (pp. 241-261). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
65. Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science*, 5(1), 51–71.
66. Steiner, C. (1997). *Achieving Emotional Literacy*. London: Bloomsbury Publishing.
67. Sternberg RJ. 2001. Measuring the idea of an idea: How intelligent is the idea of emotional intelligence? In *Emotional Intelligence in Everyday Life*, ed. J Ciarrochi, JP Forgas, JD Mayer, pp. 187–94. Philadelphia: Psychol. Press.
68. Taylor, G.J. & Bagby, M. (2000). An Overview of the Alexithymia Concept. In R. Bar-On & J. Parker (Ed's.), *The Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.
69. Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227-235.
70. Trinidad, D.R., & Johnson, C.A. (2002). The association between emotional intelligence and early adolescent tobacco and alcohol use. *Personality and Individual Differences*, 32, 95–105.
71. Warr P., (2005). Work, well-being and mental Health. In Baring J., Kelloway K. & Frone, M. (Eds), *Handbook of Work Stress*, N. York: Sage.
72. Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74.
73. Wiedersheim-Paul, F., Erricson, L. (1997). *Investigate, Research and Report*. Malmö: Liben Ekonomi.
74. Wilcox, Ault, Agee, Cameron (2007), *Public Relations: Strategies and Tactics*, Course Technology, Boston, MA.
75. Woodruffe, C. (2001). Promotional Intelligence. *People Management*, 11, 26-29.
76. Wright, K. (1994). *Effective Prison Leadership*. New York: William Neil Publishing.
77. Zikmund, W.G., (2003). “*Business Research Methods*”. 7th Ed. Ohio: Thomson Learning.