



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΑΤΡΩΝ  
UNIVERSITY OF PATRAS

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης Επιχειρήσεων**

**Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας**

## **ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**



**ΘΕΜΑ:**

**« Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο εργασιακό περιβάλλον. Μπορεί να επηρεάσει τον ρόλο του ηγέτη;»**

Σπουδάστρια:

Γιαννάκη Αναστασία

Επιβλέπων:

Ντεμίρης Κωνσταντίνος

*ΠΑΤΡΑ, Ιούνιος 2020*

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θερμές ευχαριστίες θα ήθελα να εκφράσω στους ανθρώπους που συντέλεσαν στην ολοκλήρωση της πτυχιακής μου εργασίας. Αρχικά προς τον επιβλέποντα καθηγητή Κύριο Κωνσταντίνο Ντεμίρη για την υπομονή και την εμπιστοσύνη που μου έδειξε ως το τέλος της πτυχιακής μου εργασίας. Αλλά και προς την οικογένειά μου, που στάθηκε δίπλα μου σε κάθε βήμα της ζωής μου, διδάσκοντάς με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη σύγχρονη εποχή είναι πολύ κρίσιμο να μπορεί ο κάθε άνθρωπος να κατανοεί τον εαυτό του και το περιβάλλον του. Μόνο με αυτό τον τρόπο, στην εποχή της υπερπληροφόρησης, θα μπορέσει να αυτοβελτιωθεί και να αντιδρά κατάλληλα, όταν πρέπει και όπως πρέπει, ανάλογα τις απαιτήσεις.

Στόχος της πτυχιακής εργασίας είναι η παρουσίαση της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης και η μελέτη του υπό εξέταση όρου σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Τέλος, έγινε προσπάθεια να ερευνηθούν κάποια κρίσιμα ερωτήματα: πώς η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει την εργασία, τί προσφέρει στον εργασιακό χώρο και πώς συνδέεται με την έννοια της ηγεσίας και το ρόλο του ηγέτη.

Αρχικά, στο πρώτο κεφάλαιο προσεγγίζεται εννοιολογικά η συναισθηματική νοημοσύνη, παρουσιάζεται η ιστορική πορεία της έννοιας, τα θεωρητικά μοντέλα που την προσδιορίζουν και αυτά που την προσμετρούν. Ακόμα, καταγράφονται οι διαφορές της με τη νοητική νοημοσύνη, τα πλεονεκτήματα ύπαρξης και αξιοποίησης των συναισθημάτων, κυρίως στην εργασία και η συσχέτισή της με ορισμένους καθοριστικούς παράγοντες, όπως το φύλο.

Εν συνεχεία, στο δεύτερο κεφάλαιο, παρουσιάζεται το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον και τα χαρακτηριστικά του κλάδου τα τελευταία έτη. Επίσης, καταγράφεται η θετική επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασία, τα γνωρίσματα των συναισθηματικά νοήμωνων εργαζομένων και τα πλεονεκτήματα που προσφέρει το eq τόσο στον ίδιο τον οργανισμό, δηλαδή στο σύνολο, όσο και στα μέλη του συνόλου.

Στο τρίτο κεφάλαιο, η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται με την επιτυχή ηγεσία. Αρχικά, προσεγγίζεται η έννοια και δίνεται ο ορισμός του ηγέτη, αναφέρονται οι τύποι ηγεσίας κατά τον D. Goleman και αναδεικνύονται τα γνωρίσματα του γνήσιου, συναισθηματικά νοήμονος ηγέτη. Επίσης, γίνεται προσπάθεια να ερευνηθεί ο τρόπος επίδρασης του άγχους και ο ρόλος της νευροανατομίας στη φύση της ηγεσίας. Το θεωρητικό μέρος ολοκληρώνεται με τα χαρακτηριστικά των γνήσιων, ευφυών ηγετών.

Στο τέταρο κεφάλαιο, αποτυπώνεται η μεθοδολογία της έρευνας και τα ερευνητικά δεδομένα.

Έπειτα, στο πέμπτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται και αναλύονται τα ερευνητικά αποτελέσματα.

Τέλος, παρατίθενται τα θεωρητικά και ερευνητικά συμπεράσματα.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες.....	2
Περίληψη.....	3
Περιεχόμενα.....	5
Εισαγωγή.....	8
Κεφάλαιο 1: Η συναισθηματική νοημοσύνη.....	10
1.1 Εννοιολογική προσέγγιση.....	10
1.2 Ιστορική αναδρομή.....	14
1.3 Θεωρητικά μοντέλα.....	18
1.3.1 Το μοντέλο Salovey & Mayer.....	18
1.3.2 Το μοντέλο Bar-On.....	20
1.3.3 Το μοντέλο Goleman.....	21
1.3.4 Άλλα θεωρητικά μοντέλα.....	23
1.4 Μοντέλα μέτρησης.....	24
1.5 Ορισμός IQ και διαφορές με EQ.....	26
1.6 Τα οφέλη της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	28
1.7 Η συσχέτιση του EQ με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά.....	30
1.7.1 EQ και φύλο.....	30
1.7.2 EQ και κληρονομικότητα-περιβάλλον.....	31
1.7.3 EQ και σπουδές.....	32
1.7.4 EQ και ηλικία.....	33

1.7.5 EQ και εργασία.....	34
Κεφάλαιο 2: Το εργασιακό περιβάλλον και η συσχέτισή του με τη συναισθηματική νοημοσύνη.....	35
2.1 Το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.....	35
2.2 Η συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο.....	38
2.3 Χαρακτηριστικά εργαζομένου με υψηλό δείκτη EQ.....	40
2.4 Πλεονεκτήματα για την επιχείρηση.....	42
2.5 Πλεονεκτήματα για τους εργαζομένους.....	45
Κεφάλαιο 3: Η συναισθηματική νοημοσύνη στην ηγεσία.....	47
3.1 Εννοιολογική προσέγγιση και ορισμός ηγέτη.....	47
3.2 Τύποι ηγέτη.....	50
3.3 Χαρακτηριστικά ηγέτη με συναισθηματική νοημοσύνη.....	54
3.4 Η επίδραση του άγχους και η νευρολογία στην ηγεσία.....	58
3.5 Ο γνήσιος ηγέτης.....	60
Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία έρευνας.....	65
Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα της έρευνας.....	73
5.1 Γενικές ερωτήσεις.....	73
5.2 Συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο.....	82

5.3 Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία.....	91
Συμπεράσματα.....	97
Βιβλιογραφία.....	104

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η συναισθηματική νοημοσύνη περικλείει διάφορες δεξιότητες, που βοηθούν τον άνθρωπο καθημερινά να ανταποκρίνεται με επιτυχία στα συναισθηματικά δεδομένα. Αυτές οι συναισθηματικές καταστάσεις σχετίζονται με τον ίδιο τον άνθρωπο αλλά και με τον κοινωνικό και επαγγελματικό του περίγυρο. Με τη στοχευμένη αξιοποίηση των συναισθηματικών ικανοτήτων, το άτομο αναπτύσσεται και διευθετεί τις καθημερινές του ανάγκες. Υπάρχουν διάφορα μοντέλα που προσεγγίζουν τη θεωρία, που μετρούν και αναλύουν τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Η πληθώρα αυτών καταδεικνύει τα κοινά σημεία και τις διαφορές της συναισθηματικής νοημοσύνης με τη γνωστική. Αυτές οι αλληλοσυμπληρώμενες θεωρίες μας βοηθούν να κατανοήσουμε καλύτερα το υπό εξέταση ζήτημα.

Σήμερα, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί προσπαθούν να αλλάξουν το εργασιακό περιβάλλον, να το στρέψουν στην υιοθέτηση των ραγδαίων αλλαγών και στην προσαρμογή του με τα νέα κοινωνικά δεδομένα. Εκτός, λοιπόν, από τις νέες τεχνολογίες, τα οικονομικά μεγέθη και τον αυξημένο παραγωγικό ρυθμό, οι εταιρείες στρέφουν το ενδιαφέρον τους στο πιο σημαντικό μέρος, στο ανθρώπινο δυναμικό. Αυτό συμβαίνει, διότι, αν οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι, έχουν χαμηλή παραγωγή έργου. Έτσι, οι οργανισμοί δεν εκπληρώνουν τους στόχους τους.

Η ύπαρξη συναισθηματικής νοημοσύνης οδηγεί στην καλλιέργεια ενός ευχάριστου και αποδοτικού εργασιακού κλίματος, υποβοηθά τις υπαλληλικές σχέσεις και ο ίδιος ο



οργανισμός λειτουργεί καλύτερα. Τα τελευταία χρόνια, όλο και περισσότερες σύγχρονες επιχειρήσεις βασίζονται στην ομαδική εργασία. Η διαχείριση των συναισθημάτων βοηθά τους υπαλλήλους να εργάζονται ως σύνολο, επιλύοντας τις διαφωνίες.

Οι σύγχρονες θεωρητικές προσεγγίσεις συνδυάζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη με την ηγεσία. Έτσι, ο επιχειρηματίας, ο ανώτερος διοικητικά ή ο υπεύθυνος οφείλει να εμπνέει, να επιλύει τα προβλήματα και να στηρίζει τους υφιστάμενούς του. Ο επιτυχημένος ηγέτης μέσω των προσωπικών του ικανοτήτων, της μόρφωσης και της εμπειρίας, εφαρμόζει κατάλληλα τις συναισθηματικές δεξιότητες και εξελίσσεται σε ένα πετυχημένο επαγγελματικό στέλεχος. Ο ίδιος γίνεται καλύτερος και η ομάδα του εργάζεται αρμονικά. Η συναισθηματική νοημοσύνη, λοιπόν, βοηθά στη δημιουργία γνήσιων ηγετών, οι οποίοι με εργαλείο το συναίσθημα αποφασίζουν και προοδεύουν. Η πρόοδος αφορά και το σύνολο, την επιχείρηση, αφού η μέγιστη απόδοση των εργαζομένων, που εμπνέονται και λειτουργούν παραγωγικότερα χάρη στον ηγέτη, οδηγεί σε αύξηση των κερδών και την εταιρεία στην επιτυχία.

Συμπερασματικά, καταλήγουμε πως η αυτοεπίγνωση διευκολύνει την αυτοδιαχείριση και την ενσυναίσθηση. Αυτά, ως πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης, χαρακτηρίζουν τον αποτελεσματικό ηγέτη, ο οποίος επιδρα θετικά στο εργασιακό περιβάλλον.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> : Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

## 1.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Πολλοί μελετητές προσπάθησαν να προσεγγίσουν εννοιολογικά τον όρο της συναισθηματικής νοημοσύνης (eq). Η αρχή έγινε το 1990, όταν οι ψυχολόγοι Mayer και Salovey ανέφεραν πως αυτή σχετίζεται με την αντιληπτική ικανότητα κάποιου να εκτιμά, να κρίνει και να εκφράζει τα συναισθήματά του με ακρίβεια. Επίσης, με τη δυνατότητα να αναδύει και να δημιουργεί συναισθήματα που προάγουν τη σκέψη, να κατανοεί τα συναισθήματα και τις συναισθηματικές σκέψεις. Τέλος, να ελέγχει το συναίσθημά του στοχεύοντας στη διανοητική και στη συναισθηματική ανάπτυξη. Έτσι, η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει:

- Την αυτογνωσία των συναισθημάτων.
- Τη διαχείρισή τους.
- Την ακριβή γνώση πως νιώθει το άτομο και το περιβάλλον του.
- Την απόλυτη ικανότητα να γνωρίζει τι πρέπει να κάνει για να αισθάνεται όμορφα ή τι να μην κάνει, για να μη του δημιουργούνται άσχημα συναισθήματα.

Με όλα αυτά ο άνθρωπος στοχεύει στην προώθηση και στη μεγιστοποίηση της μακροπρόθεσμης ευτυχίας του.

Το 1997 ο Reuven Bar-On διατύπωσε πως ο εν λόγω όρος σχετίζεται με την παράλληλη ανάπτυξη συγκεκριμένων δεξιοτήτων και ικανοτήτων, που επιδρούν καταλυτικά στην επιτυχή αντιμετώπιση των απαιτήσεων του περιβάλλοντός του. Οι ικανότητες αυτές αφορούν:

- Τον προσωπικό
- Τον συναισθηματικό
- Τον κοινωνικό τομέα.

Τέλος, ο ψυχολόγος Daniel Goleman το 2000 έδωσε έναν ορισμό, που ο αντίκτυπός του διεύρυνε το ενδιαφέρον και έδωσε αξιόλογη έκταση στη συναισθηματική νοημοσύνη. Σύμφωνα με αυτόν, η συναισθηματική νοημοσύνη αφορά τη δυνατότητα του ατόμου να αποδέχεται, να καταλαβαίνει και να διαχειρίζεται τα δικά του συναισθήματα και των ανθρώπων γύρω του, των διαπροσωπικών του, δηλαδή, σχέσεων (Daniel Goleman, 2011).



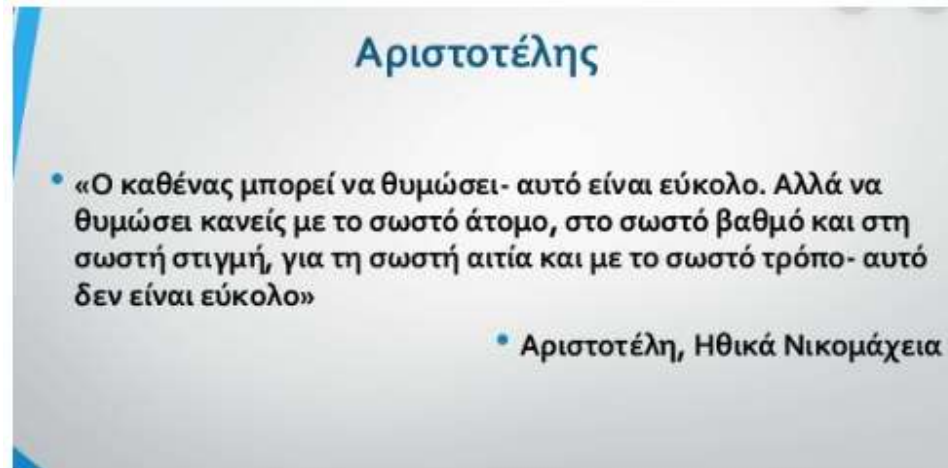
ΕΙΚΟΝΑ 1: Τα συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης

Η αναθεώρηση του ορισμού προήλθε μετά τη σύμπραξη του με τον Richard Boyatzis. Έτσι, η συναισθηματική νοημοσύνη αναγνωρίζεται, όταν ο άνθρωπος αυτοδιαχειρίζεται τα αισθήματά του, έχει αυτογνωσία, επίγνωση του κοινωνικού συνόλου και κοινωνικές δεξιότητες. Όλα αυτά, τα επιδεικνύει τη σωστή στιγμή, με ορθό τρόπο και σε ικανοποιητική συχνότητα (D. Goleman, R. Boyatzis & A. McKee, 2002).



ΕΙΚΟΝΑ 2: Οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης

## 1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ



ΕΙΚΟΝΑ 3: Η αναφορά του Αριστοτέλη στην ευστοχία των συναισθημάτων

Οι ψυχολογικές θεωρητικές προσεγγίσεις και μελέτες για τη νοημοσύνη αφορούσαν στην αρχή το γνωστικό της περιεχόμενο. Βέβαια, από τότε υπήρχαν κάποιοι που κατανόησαν τη σημαντικότητα της μη γνωστικής της πτυχής.

Το 1920 ο Thorndike έκανε λόγο για μια πιθανή κοινωνική νοημοσύνη. Ανέφερε πως η νοημοσύνη υπό αυτή τη μορφή, είναι η δυνατότητα του κάθε ανθρώπου να κατανοεί τον εσωτερικό του κόσμο, τις κινήσεις, τα θέλω και τη συμπεριφορά του. Επίσης, είναι η ικανότητά του να διαχειρίζεται κατά πως επιθυμεί άλλα άτομα, να αλληλεπιδρά μαζί τους και να διαθέτει κρίση κοινωνική (Landy, 2005).

Ο D. Wechsler το 1940 αναφερόμενος σε νοητικές και μη ιδιότητες, προσέγγισε τη συναισθηματική νοημοσύνη ως τη δυνατότητα του ανθρώπου να σκέφτεται έλλογα και να έχει αποτελεσματική αλληλεπίδραση με το περιβάλλον του (Wechsler, 1940). Λίγα χρόνια αργότερα, το 1943, διατύπωσε πως οι μη διανοητικές δεξιότητες είναι βαρυσήμαντες για μια ευτυχισμένη κι επιτυχή ζωή. Έτσι, επισήμανε πως αυτές, οι συναισθηματικές και βουλητικές δεξιότητες, ως μέρος της ολικής νοημοσύνης, πρέπει να συμπεριληφθούν στα μοντέλα μέτρησής της, καθώς είναι απαραίτητες (Wechsler, 1943).

Την ίδια δεκαετία ο Hemphill πρότεινε στο Οχάιο ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες δε βασίζονται μόνο στις γνωστικές τους δυνατότητες, αλλά έχουν σχέση αλληλοσεβασμού και εμπιστοσύνης με τους υπαλλήλους και τους εργαζόμενους (Fleishman & Harris, 1962).

Κατόπιν, το 1956 η AT & AT , αμερικάνικη εταιρεία, χρησιμοποίησε στην αξιολόγησή της, γνωστικές και μη ιακνότητες, όπως είχαν προταθεί από το γραφείο των Στρατηγικών Υπηρεσιών το 1948.

Τη δεκαετία του 1960 παρουσιάστηκαν πολλές, περιστασιακές και μη, επιστημονικές μελέτες και διατριβές. Ένας εκ των μελετητών στη Γερμανία, ο Leuner, ψυχολόγος στο επάγγελμα, προσπαθώντας να ερμηνεύσει τη διαπίστωση, πως πολλές μητέρες δυσαρεστούνται που βρίσκονται στο σπίτι για να μεγαλώσουν τα παιδιά τους, κατέληξε πως δε διαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη. Έτσι, τους πρότεινε ψυχοθεραπεία και χρήση παιραιοθησιογόνων (Beasley, 1987).

Παρ' όλα αυτά για χρόνια η μη γνωστική πτυχή της νοημοσύνης βρισκόταν στο περιθώριο. Ωσπου, το 1983 ο Howard Gardner ξεκίνησε να αναφέρεται στην πολλαπλή

νοημοσύνη. Σε έργα του παρέθετε την άποψη, πως η διαπροσωπική και η ενδοπροσωπική νοημοσύνη ως πτυχές της συναισθηματικής, είναι τόσο βαρύνουσες όσο και η γνωστική. Στο βιβλίο του, λοιπόν, «Τα όρια του μυαλού» («Frames of mind»), διέκρινε τις ακόλουθες μορφές της νοημοσύνης:

- Ενδοπροσωπική:

Είναι η ικανότητα κάποιου να έχει αυτογνωσία, να αντιλαμβάνεται τις διαθέσεις, τα κίνητρα, τα αισθήματά του και να δρα βάσει αυτών.

- Διαπροσωπική:

Είναι η ικανότητα να αντιλαμβάνεται τις διαθέσεις, τα κίνητρα και τα αισθήματα των άλλων, να συνεργάζεται και να επικοινωνεί μαζί τους.

Όπως προαναφέρθηκε, οι δύο αυτές μορφές της ευφυΐας, ονομάστηκαν από το Rayn W. L. το 1988, συναισθηματική νοημοσύνη.

- Μουσική:

Είναι η δυνατότητα που διαθέτει κάποιος να αναγνωρίζει, να παράγει και να μετατρέπει μουσικές μορφές.

- Σωματοκινητική:

Η ικανότητα να χρησιμοποιείται το σώμα για να εκφραστούν σκέψεις και συναισθήματα, μέσω του αθλητισμού, του χορού και γενικά μέσω της γλώσσας του σώματος.

- Γλωσσολογική:

Η ικανότητα να χρησιμοποιεί τις λέξεις, να χειρίζεται τη γλώσσα, να διαθέτει χιούμορ, να συζητά και να γράφει αρθρώνοντας ή διατυπώνοντας ορθά νοήματα.



- Μαθηματική/Λογική:

Η ικανότητα να χρησιμοποιούνται οι αριθμοί, να αναλύονται επιστημονικές σκέψεις, να διαρθρώνονται συλλογισμοί παραγωγικού και επαγωγικού τύπου.

- Χωροταξική:

Η ικανότητα μέσω της όρασης να αντιλαμβάνεται ένα χώρο και να σχηματοποιεί νοητικές εικόνες.

Κατά ανάλογο τρόπο, το 1988, ο Bar-On περιέγραψε τη συναισθηματική νοημοσύνη ως προσωπικές, συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες που έχουν επιρροή στην επιτυχή ανταπόκριση κάποιου σε περιβάλλοντες πιέσεις.

Το 1990 μελετώντας τις προϋπάρχουσες έρευνες ο Peter Salovey και ο John Mayer χρησιμοποίησαν τον όρο συναισθηματική νοημοσύνη (emotional intelligence- eq). την ανέφεραν ως έναν τύπο της κοινωνικής νοημοσύνης, με την οποία το άτομο μπορεί να κατανοεί τα δικά του αισθήματα και τα συναισθήματα των γύρω του, διακρίνοντάς τα και χρησιμοποιώντας τα ως γνώμονα για τις σκέψεις και τις πράξεις του (Mayer & Salovey, 1990).

Το εντατικό ενδιαφέρον προήλθε από έναν καθηγητή στον τομέα της ψυχολογίας στο Χάρβαρντ της Αμερικής τον Daniel Goleman, ο οποίος εκλαΐκευσε τον όρο και τον έκανε γνωστό στο ευρύ κοινό. Με τα βιβλία του «Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας» (1998) και «Η συναισθηματική νοημοσύνη» (1995) έδωσε την ώθηση για ποικιλία ερευνών και μελετών.

## 1.3 ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ

### 1.3.1 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ SALOVEY & MAYER

Ο Salovey και ο Mayer (1990), όπως ειπώθηκε σε προηγούμενο υποκεφάλαιο, προσδιόρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα είδος ευφυΐας κοινωνικού τύπου. Αργότερα, το 1997, προσδιόρισαν τη σχέση του παραδοσιακού είδους της νοημοσύνης, της ορθολογικής, και των συναισθημάτων. Έδωσαν βαρύτητα στη συνειδητή επεξεργασία των παροντικών και των παρελθοντικών συναισθημάτων.

Κατέληξαν, λοιπόν, σε ένα μοντέλο με τέσσερις κλάδους, για να αναλύσουν την παραπάνω πολυδιάστατη σχέση, το οποίο περιλαμβάνει:

1. Την αντίληψη, την έκφραση και την αξιολόγηση των συναισθημάτων: αναφέρεται στη λεκτική και μη επικοινωνία και στην ικανότητα να διακρίνονται οι αληθινές και οι προσποιητές εκφράσεις των συναισθημάτων.
2. Την ένταξη του συναισθήματος στον προσωπικό τρόπο σκέψης: συσχετίζεται το συναίσθημα με τη νόηση, την κρίση και τη μνήμη.
3. Τη λεπτομερή κατανόηση του συναισθήματος στοχεύοντας στην αξιοποίησή του: περιλαμβάνει την κατανόηση της γλώσσας των συναισθημάτων, η οποία λόγω διαπροσωπικής αλληλεπίδρασης είναι μεταβαλλόμενη.

4. Τη ρύθμιση του συναισθήματος, για να ολοκληρωθεί διανοητικά και συναισθηματικά το άτομο: γίνεται αξιολόγηση της ικανότητας να αποδέχεται τα θετικά και τα αρνητικά συναισθήματα (Cherniss, 2000).

Τέλος, με τη βοήθεια του David Caruso, δημιουργήθηκε το τεστ Mayer – Salovey – Caruso Emotional Intelligence Test, ώστε, να μπορούν να αποτυπώνουν μετά από μετρήσεις αντιδράσεων, τη συναισθηματική νοημοσύνη.

### 1.3.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ BAR - ON

Ο ψυχολόγος από το Ισραήλ Reuven Bar – On παρουσίασε το θεωρητικό του μοντέλο, το οποίο αποτελείται από πέντε υπομορφές της συναισθηματικής νοημοσύνης, που στη συνέχεια τα αναλύει σε υποστοιχεία.

Οι πέντε υπομορφές είναι:

1. Η ενδοπροσωπική νοημοσύνη/ευφυΐα: αποτελείται από τη συναισθηματική αυτοπραγμάτωση, την αυτεπίγνωση, την διεκδίκηση και τον καθορισμό εαυτού.
2. Η διαπροσωπική: περιλαμβάνονται η ενσυναίσθηση, οι διαπροσωπικές σχέσεις και η κοινωνικού τύπου υπευθυνότητα.
3. Η προσαρμοστικότητα: που περιλαμβάνει την εύστοχη επίλυση των προβλημάτων, την ευελιξία, την αξιολόγηση των καταστάσεων με αντικειμενικότητα.
4. Η διαχείριση του άγχους: περικλείει την ανθεκτικότητα κάποιου στο άγχος και τη δυνατότητα να ελέγχει τις παρορμήσεις του.
5. Η γενική διάθεση: αναφέρεται σε μια αισιόδοξη προδιάθεση και στο αίσθημα πληρότητας (Matthews et al, 2003).

### 1.3.3. TO MONTEΛΟ GOLEMAN

Ο D. Goleman με τον R. Boyatzis και A. McKee ανέπτυξαν ένα θεωρητικό μοντέλο για τη συναισθηματική νοημοσύνη, το οποίο αφορά τέσσερις τομείς και δεκαοκτώ ικανότητες.

Οι τομείς είναι:

1. Η αυτοεπίγνωση: η οποία αποτελείται από:

- την αυτοπεποίθηση
- την αυτογνωσία
- την αντιληπτική ικανότητα για συναισθήματα, για τον αντίκτυπο που έχουν και τη διαίσθηση, όταν πρόκειται να αποφασιστεί κάτι.

2. Η αυτοδιαχείριση: η οποία περιλαμβάνει;

- την ειλικρίνεια των συναισθημάτων
- τον έλεγχο των προσωπικών παρορμήσεων και του αρνητικού συναισθήματος
- μια προσαρμογή στα μεταβαλλόμενα και μετ' εμποδίων περιβάλλοντα
- την ικανότητα να αντιλαμβάνεται κάποιος τις ευκαιρίες και να παίρνει πρωτοβουλίες

- την αισιόδοξη στάση

3. Η κοινωνική επίγνωση: αποτελείται από:

- την ικανότητα αντίληψης των σχέσεων και των «δικτύων» εντός ενός οργανισμού
- την ενσυναίσθηση
- την εξυπηρέτηση των επιθυμιών των πελατών

4. Η διαχείριση των σχέσεων: η οποία περιλαμβάνει:

- μια ηγεσία με όραμα καθοδήγηση και κινητοποίησης
- τεχνικές πειθούς για επιρροή
- την ικανότητα να αναπτύσσει τις ικανότητες άλλων
- σημαντικό ρόλο για να γίνουν αλλαγές
- τη διαχείριση των δύσκολων καταστάσεων
- εξισορρόπηση και σχέση συνεργασίας με τις ομάδες

Στο συγκεκριμένο θεωρητικό μοντέλο όλοι οι τομείς αφορούν κοινωνικές ικανότητες εκτός των δύο πρώτων που αναφέρονται τις προσωπικές. Έτσι στο δεύτερο μοντέλο του R. Bar – On υπάρχουν στοιχεία που σχετίζονται εκτός της κατανόησης και της επεξεργασίας του συναισθήματος, με κοινωνικές και συμπεριφορικές ικανότητες. Αντίθετα, το πρώτο κατά παρουσίαση μοντέλο, του Salovey και του Mayes, αφορά τη σχέση των συναισθημάτων με νοητικές δεξιότητες.

### 1.3.4. ΑΛΛΑ ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ

Οι αντιθέσεις των παραπάνω θεωριών οδήγησαν τους μελετητές σε δύο νέες κατηγοριοποιήσεις:

#### 1. Μοντέλο ικανοτήτων:

Οι θιασώτες του συγκεκριμένου μοντέλου δέχονται πως η συναισθηματική νοημοσύνη πρέπει να προσδιοριστεί κατά τρόπο απόλυτο. Στον προσδιορισμό της να εμπεριέχεται μόνο η γνωσιακή επεξεργασία των συναισθημάτων.

#### 2. Μεικτό μοντέλο:

Οι υποστηρικτές αυτού του μοντέλου, θεωρούν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα όλο, που συνδέεται με όλα τα ανθρώπινα χαρακτηριστικά. Έτσι, περικλείει την ενσυναίσθηση, τη σωστή διαχείριση του χρόνου, την ορθή λήψη των αποφάσεων, την αυτοκινητοποίηση, την ευελιξία, την ικανότητα του ηγέτη, τη ευχέρεια συνεργασίας και την αυτοπεποίθηση (Levitats & Vigoda – Gadot, 2017).

Το μεικτό θεωρητικό μοντέλο στην πράξη είναι πιο ικανό να προβλέψει την κοινωνική και την επαγγελματική σταδιοδρομία του ανθρώπου. Ωστόσο, ορισμένοι υποστηρίζοντας το αντίθετο, διαιωνίζουν το διχασμό μεταξύ επιστήμης και πρακτικής της εφαρμογής.

## 1.4 ΜΟΝΤΕΛΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

Υπάρχουν πάρα πολλά μοντέλα αξιολόγησης και μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Τα πιο σημαντικά είναι τα:

- Multifactor Emotional Intelligence Scale (MEIS), από τον Mayer, τον Caruso και τον Salovey (1998)
- Emotional Competence Inventory (ECI), από τον Daniel Goleman (1998)
- EQ Map από τον Orioli, τον Jones Trocki (1999)
- Self-report Emotional Intelligence (SEI), από τον Schutte, τον Malouf, τον Hall, τον Haggerty, τον Cooper, τον Golden και τον Dornheim (1998)
- Bar-On EQ-I instrument, από τον Bar-On (1997)
- Levels of Emotional Awareness Scale (LEAS), από τον Lane και τους συνεργάτες του (1990)

Ωστόσο, υπήρχαν κι άλλοι που έφτιαζαν ερωτηματολόγια μέτρησης, τα οποία, όμως, κατέληγαν σε πορίσματα μη αξιόπιστα και μη έγκυρα. Ένας από αυτούς ήταν ο Weisinger 1998.

Επιπλέον, ως ένα ευρύ πεδίο ανάπτυξης πολλαπλών δεξιοτήτων, για τη συναισθηματική νοημοσύνη υπάρχουν τεστ που προσμετράνε συγκεκριμένες ικανότητες.



Ενδεικτικά, κάποια από αυτά είναι:

- SASQ: από τον Seligman, που μετρά την αισιοδοξία
- Social Support Questionnaire: από τους Sarason, Basham, Levine που μετρά πόσο υποστηρικτικό είναι το περιβάλλον ενός ατόμου (1983)
- Toronto Alexithymia Scale: από τον Taylor και τους συνεργάτες του, που καταγράφει τον βαθμό δυσκολίας του ατόμου να εντοπίσει και να περιγράψει ένα συναίσθημα (1985)
- Trait Meta- Mood Scale: από τους Mayer, Salovey, Goldman, Palfai και Turvay, που εστιάζει στην ύπαρξη ενός συναισθήματος, στην διαύγεια για τα συναισθήματα και στη συναισθηματική επανόρθωση (1995)
- 32 – item Empathy Scale: από τον Mehrabian και Epstein, που καταγράφει τη συμπάθεια (1972)

Επίσης, υπάρχουν τα γενικά μοντέλα, παραδοσιακής μορφής, για την αξιολόγηση της προσωπικότητας ενός ατόμου. Τα πιο σημαντικά είναι:

- 16 PF: που μετρά 16 στοιχεία από την προσωπικότητα ενός ενήλικα
- OPQ: που μετράει 30 χαρακτηριστικά στοιχεία συμπεριφοράς, τον χαρακτήρα και τα ενδιαφέροντα ενός ατόμου

## 1.5 ΟΡΙΣΜΟΣ IQ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕ EQ

Η διανοητική νοημοσύνη (IQ) είναι μια διαφορετική ικανότητα από τη συναισθηματική (EQ). Βέβαια, λειτουργούν συμπληρωματικά κι όταν συνυπάρχουν σε έναν άνθρωπο μεγιστοποιούν την πιθανότητα για επιτυχίες στη ζωή του.

Ο δείκτης IQ μετρά κατά προσέγγιση την ευφυΐα κάποιου συγκριτικά με τα άλλα άτομα. Τα διάφορα διαδικαστικά τεστ μέτρησης που υπάρχουν μετρούν τη λογική και τον επαγωγικό τρόπο σκέψης, τα οποία διαθέτει το άτομο εφ' όρου ζωής. Συγκεκριμένα, καταμετρούν την ταχύτητα μάθησης. Συνήθως μετά τα 16 έτη οι τιμές του IQ σταθεροποιούνται. Σύμφωνα με τον Goleman η διανοητική νοημοσύνη συνεισφέρει κατά 20% στην αποτελεσματικότητα και στην επιτυχία κάποιου. Το υπόλοιπο καλύπτεται από τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Έτσι, οι μελετητές κατέληξαν στην καταγραφή των ουσιαστικών διαφορών του δείκτη IQ και του EQ. Αυτές είναι:

- Το IQ σχετίζεται με το αριθμητικό και το γνωστικό μέρος. Αντίθετα, το EQ με το συναισθηματικό.
- Το IQ ελέγχει τη λογική και το EQ τα συναισθήματα για το περιβάλλον και του εαυτού μας.
- Το IQ ανταποκρίνεται στις εργασιακές ανάγκες, ενώ το EQ διαχειρίζεται και βελτιώνει τις εργασιακές σχέσεις.

- Έτσι, το IQ δεν επηρεάζει ή επηρεάζει πολύ λίγο τις διαπροσωπικές σχέσεις, αντίθετα με το EQ. (Goleman, 2011).

## 1.6 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Σε όλες τις μορφές των σχέσεων, όπως στην εργασία, το EQ προσφέρει πολλά θετικά και τα οφέλη που αποκομίζει κάποιος είναι πολλαπλά. Έτσι, η ανάπτυξή του οδηγεί στα εξής εργασιακά οφέλη:

- στην επικοινωνιακή ικανότητα και στην απόκτηση πειθούς
- στην κατανόηση των συναισθημάτων και των κινήτρων των άλλων ατόμων
- στην ορθή διαχείριση των διαφωνιών
- στην κατανόηση των απαιτήσεων και των αναγκών των πελατών
- στην ορθή ιεράρχηση των αναγκών και των σκοπών
- στη τοποθέτηση προσωπικών κινήτρων
- στον αυτοέλεγχο των συναισθημάτων
- στην ικανότητα εργασίας υπό πίεση
- στη συνεργασία για την ολοκλήρωση ενός σκοπού
- στην ικανότητα έμπνευσης και σωστής ηγεσίας
- στη δυνατότητα για πρωτοβουλίες
- στην επίγνωση ενός ρίσκου χωρίς φόβο

- στην κατανόηση των προσωπικών ικανοτήτων και σε αισιοδοξία (Kunnnanatt, 2004).

Ένας συναισθηματικά νοήμων άνθρωπος μπορεί να προσαρμόζεται στις εκάστοτε μεταβληθείσες περιβαλλοντικές συνθήκες. Είναι άτομα τα οποία δρουν με αισιοδοξία και με αυτοπεποίθηση. Αντίθετα, ο χαμηλός δείκτης συναισθηματικής νοημοσύνης καταδεικνύει μια ανασφαλή συμπεριφορά, απάθεια και πολλά αρνητικά συναισθήματα. Επιπλέον, σύμφωνα με έρευνες σχετίζεται με αντικοινωνική συμπεριφορά και με καταχρήσεις (Brackett, Mayer & Warner, 2004).

Ένα υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης οδηγεί στην επιτυχία. Όσο πιο σύνθετη είναι η εργασία, τόσο περισσότερο είναι απαραίτητο το EQ. Η χαμηλή εργασιακή επίδοση δείχνει τα χαμηλά επίπεδα στα οποία βρίσκεται.

## 1.7 Η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΟΥ EQ ΜΕ ΤΑ ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

### 1.7.1 EQ ΚΑΙ ΦΥΛΟ

Οι ερευνητικές μελέτες, πάνω στην αντικειμενικότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης και αυτές με μέθοδο αυτοαναφοράς, κατέδειξαν πως ανάλογα το φύλο παρουσιάζονται διαφορές σε συγκεκριμένες διαστάσεις. Σύμφωνα με αυτές το γυναικείο φύλο υπερέχει στα εξής:

- να αναγνωρίζει και να κατανοεί συναισθήματα
- στην επικοινωνία με άλλους
- στην ενσυναίσθηση
- να δίνει τη δέουσα προσοχή στις διαπροσωπικές σχέσεις και στα συναισθήματα
- στο γενικό δείκτη EQ
- στην προσαρμογή (Mayer et al, 1999).

Από την άλλη οι άνδρες υπερέχουν στα εξής:

- να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους
- στην προσαρμογή σε νέες συνθήκες
- στην αισιοδοξία (Bar – On, 2000).

## 1.7.2 ΕQ ΚΑΙ ΚΛΗΡΟΝΟΜΙΚΟΤΗΤΑ – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Οι μελέτες δείχνουν πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι απόρροια της κληρονομικότητας και των περιβαντολλογικών συνθηκών. Τα μωρά από τη γέννησή τους διαθέτουν περιοχές στον εγκέφαλο που ενεργοποιούν μέρη με θετικά ή αρνητικά συναισθήματα. Έτσι, επικοινωνούν με τους ανθρώπους γύρω τους με εγγενή συναισθήματα.

Επίσης, οι περιβαντολλογικές συνθήκες επηρεάζουν την ανάπτυξη αλλά και την έκφραση του συναισθήματος. Σε ένα παιδί επιδρούν οι συναναστροφές του στην εκδήλωση των συναισθημάτων.

Οι έρευνες επισημαίνουν πως τα εγγενή και έμφυτα συναισθήματα των μωρών γίνονται επίκτητα ανάλογα της εμπειρίας και της αγωγής που θα πάρουν. Αυτό διαφαίνεται στο γεγονός πως καθημερινά συναισθήματα, όπως θυμός, λύπη, χαρά, συναντώνται διαχρονικά σε όλους τους πολιτισμούς. Το περιβάλλον, όμως επιδρά στα άτομα και γι' αυτό η έκφραση αυτών διαφέρει (Κακαβούλης, 1997).

### **1.7.3 EQ ΚΑΙ ΣΠΟΥΔΕΣ**

Ο Wong με τους συνεργάτες του εντόπισαν (1995) πως το EQ μπορεί να προβλέψει την ακαδημαϊκή κατεύθυνση ενός φοιτητή. Κάθε σχολή ανάλογα τα μαθήματα που διδάσκονται σε αυτή κατηγοριοποιείται στην ομάδα των θεωρητικών ή των θετικών επιστημών. Έτσι, στην πρώτη ομάδα υπάρχουν μαθήματα που σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη, ενώ στη δεύτερη όχι. Τέλος μελέτη του Schutte και των συνεργατών του το 1998, πως το EQ μπορεί ένα βαθμό να προβλέψει τους βαθμούς του πρωτοετή φοιτητή.



#### 1.7.4 EQ ΚΑΙ ΗΛΙΚΙΑ

Στοιχεία από έρευνες έχουν δείξει πως η συναισθηματική νοημοσύνη ακολουθεί εξελικτική πορεία έως περίπου τα 50 έτη. Έτσι, οι μελετητές διαπιστώνουν πως είτε μπορεί να διδαχθεί ή να εξελιχθεί μέσω της εμπειρίας (Bar – On, 2000).

Στη συσχέτιση EQ και ηλικίας επικεντρώθηκαν έρευνες του Mayer, Caruso και Salovey το 1999. Σ' αυτές συγκρίθηκαν δείγματα νέων από 12 έως 16 ετών και ενηλίκων ατόμων από 17 έως 70 ετών. Φάνηκε, λοιπόν, πως η αντικειμενική συναισθηματική νοημοσύνη αναπτύσσεται σε μεγαλύτερο ρυθμό κατά τη νεότητα. Επίσης, ο Bar – On και οι συνεργάτες του κάνουν μια διαχρονική μελέτη, στην οποία ερευνούν κάθε 2 χρόνια για 25 έτη το EQ 23.000 νέων ανθρώπων. Η εν εξέλιξη μελέτη θα είναι κρίσιμη για την εξελικτική πορεία της συναισθηματικής νοημοσύνης (Πλατσίδου, 2010).

### **1.7.5 EQ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑ**

Η συναισθηματική νοημοσύνη διαμορφώνεται κατά θετικό τρόπο από την εργασιακή εμπειρία και την άσκηση. Έτσι, οι καθημερινές καταστάσεις στις οποίες καλείται να ανταποκριθεί κάποιος στον εργασιακό χώρο επιδρούν θετικά στο δείκτη EQ (Goleman, 2011).

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> : ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ Η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΟΥ ΜΕ ΤΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

## 2.1 ΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το εργασιακό περιβάλλον σύγχρονης μορφής διαθέτει καινοτομία και υψηλές αποδόσεις. Επίσης, προσδοκά από τους απασχολούμενους όλων των θέσεων επιτυχή επίλυση των προβλημάτων, αναζήτηση τρόπων βελτίωσης των τακτικών που εφαρμόζουν και αποτελεσματική συνεργασία με τον εργασιακό περιβάλλοντα χώρο. Οι εργοδότες σήμερα επιζητούν ανθρώπους, οι οποίοι έχουν προσαρμοστικότητα, ευρύτερες δεξιότητες, επιχειρησιακό πνεύμα και είναι προνοητικοί. Έτσι, λοιπόν, ο σύγχρονος απασχολούμενος θα πρέπει να αναπτύσσει δεξιότητες που βοηθούν τη μελλοντική του εργασιακή πορεία (Cohen & Bailey, 1997).

Επιπρόσθετα, σε ένα σύγχρονο εργασιακό χώρο συναντώνται πολλές δυσκολίες. Ο εργασιακός κλάδος σήμερα βιώνει ραγδαίες εξελίξεις και αλλαγές. Κάποιες από αυτές είναι:

- Η παγκόσμια ένωση των κρατικών αγορών.
- Η συνεχή δημιουργία νέων εργασιακών μορφών.
- Η ενοικίαση των εργαζομένων μέσω εταιρειών.

Ακόμα, για την Ελλάδα, που τα τελευταία χρόνια βρίσκεται μπροστά σε μια οικονομική κρίση, στις δυσκολίες προστίθενται τα εξής:

- Η συνεχή μείωση των μισθών.
- Δυσαναλογία ανάμεσα στην προσφερόμενη εργασία και στην αμοιβή.
- Υποβάθμιση των συλλογικών συμβάσεων.
- Μείωση των πωλήσεων.
- Κίνδυνος ύπαρξης μη βιώσιμων επιχειρήσεων.
- Μίσθωση του προσωπικού μέσω εργολαβίας.

Το περιβάλλον στο οποίο εργάζεται κάποιος επιδρά στην ψυχολογική και σωματική του υγεία και κατ' επέκταση επηρεάζεται η απόδοσή του. Έτσι, λοιπόν, έχουν αναπτυχθεί ορισμένα θεωρητικά μοντέλα τα οποία μελετούν το εργασιακό περιβάλλον και την υγεία των απασχολούμενων. Αυτά χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Στην πρώτη ανήκουν αυτά που διαμορφώθηκαν βάσει θεωρητικών προσεγγίσεων. Αυτά χρησιμεύουν στη γενική θεώρηση των εργασιακών συνθηκών, αλλά δεν είναι τόσο αξιόπιστα για κάθε άτομο ξεχωριστά. Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν αυτά που δημιουργήθηκαν μέσω έμπρακτων παρατηρήσεων.

Τα μοντέλα των ψυχολογικών και κοινωνικών παραμέτρων στον εργασιακό χώρο βασίζόμενα στη θεωρία, σχετίζονται με την αλληλεπίδραση ανθρώπου και περιβάλλοντος. Συγκεκριμένα στο πανεπιστήμιο στο Μίσιγκαν το Ινστιτούτο Κοινωνικής έρευνας αναπτύχθηκε το Person Environment Fit το 1970. Σύμφωνα με αυτό ένα στέλεχος δημιουργείται, όταν τα κίνητρα κάποιου και οι προμηθευτές του περιβάλλοντός του δε βρίσκονται σε συμφωνία. Επίσης, όταν δε συμβαδίζουν οι εργασιακές απαιτήσεις,

δηλαδή ο φόρτος εργασίας και η συνθετότητά της με τις δυνατότητες κάποιου να τις εκπληρώσει.

Σύγχρονο χαρακτηριστικό του εργασιακού περιβάλλοντος είναι το άγχος. Αυτό αναπτύσσεται λόγω αποστάσεων ανάμεσα στις προσδοκίες του ατόμου και σε αυτά που του προσφέρει η εργασία. Επίσης, λόγω χάσματος στις εργασιακές απαιτήσεις και στην ατομική ικανότητα ανταπόκρισης.

Μία επιπρόσθετη κατηγοριοποίηση αφορά τα θεωρητικά μοντέλα, τα οποία:

- Εκτιμούν τις περιβαλλοντικές εργασιακές συνθήκες και δίνουν στοιχεία στην εταιρεία για την οργάνωσή της.
- Επιτρέπουν στα άτομα να παρεμβαίνουν και να προβλέπουν.

Βασιζόμενος στις θεωρίες που σχετίζονται με την ατομική προσωπικότητα, το 1996 ο Cooper ανέπτυξε ένα μοντέλο για τη συναισθηματική νοημοσύνη. Κατ' αυτόν η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά και ικανότητες. Αυτά είναι:

1. Το περιβάλλον που σχετίζονται με πιέσεις.
2. Ο αλφαριθμητισμός των συναισθημάτων, δηλαδή η ικανότητα γνώσης και έκφρασης των συναισθημάτων.
3. Οι δεξιότητες συναισθηματικής ευφυΐας.
4. Οι ικανότητες του δείκτη συναισθημάτων, που έχουν σχέση με την εμπιστοσύνη, τη διαίσθηση, την προσδοκία και τη συμπόνια.

## 2.2 Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Ένας υψηλός δείκτης συναισθηματικής νοημοσύνης επωφελεί ιδιαίτερα την καθημερινή ζωή και κυρίως τον εργασιακό χώρο. Σύμφωνα με τον Cherniss, η εργασία είναι ο κατάλληλος χώρος για να αξιολογηθούν και να βελτιωθούν οι δεξιότητες που αφορούν τη συναισθηματική νοημοσύνη. Οι λόγοι για τους οποίους συμβαίνει αυτό είναι:

- Μετά το οικογενειακό περιβάλλον, ο εργασιακός χώρος είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την προσωπική ανάπτυξη.
- Οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν βαρύνουσα σημασία στην επαγγελματική επιτυχία όλων των θέσεων εργασίας.
- Υπάρχει η θέσπιση μέτρων και κινήτρων για μια συναισθηματική εκπαίδευση των εργαζομένων από τους εργοδότες.
- Υπάρχουν απασχολούμενοι οι οποίοι μπαίνουν στην αγορά εργασίας με έλλειψη δεξιοτήτων, ικανών για επιτυχή εργασία και εργασιακή υπεροχή (Cherniss, 2000).

Τα τελευταία έτη υπάρχει έκδηλο ενδιαφέρον από επιχειρήσεις και οργανισμούς για εργασιακή εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ανάπτυξη, στην αξιολόγηση και στην προσέλκυση εργαζομένων. Έτσι, στην Αμερική η Κοινωνία της

Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης το 2000 δημοσίευσε ένα εγχειρίδιο για το πως μια επιχείρηση μπορεί να υποστηρίξει τους εργαζόμενους της προς μια γραμμή ανάπτυξης του EQ (Cherniss & Adler, 2000).

## 2.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΜΕ ΥΨΗΛΟ ΔΕΙΚΤΗ ΕQ

Πριν από κάποια χρόνια, στον επιχειρηματικό κλάδο, υπήρχε η πεποίθηση πως, αν ένα στέλεχος παρουσιάζει σημάδια εκδήλωσης συναισθημάτων, αποτελεί δείγμα αδυναμίας και αρνητικότητας.

Κάτι τέτοιο, βέβαια, είναι ανέφικτο, καθώς στοιχεία της προσωπικής και της συναισθηματικής ζωής μεταφέρονται καθημερινά στον εργασιακό χώρο. Σήμερα, λοιπόν, τα συναισθήματα θεωρούνται ουσιώδεις πηγές πληροφοριών, οι οποίες, αν διοχετευτούν και αξιοποιηθούν ορθά, οδηγούν σε επίτευξη των εργασιακών στόχων και σε ομαλή λειτουργία των διαπροσωπικών εργασιακών σχέσεων.

Σε αντίθεση με παλιά, η σύγχρονη μορφή των επιχειρήσεων προωθεί την ομαδική εργασία. Έτσι, είναι αναπόφευκτη η αγνόηση του συναισθήματος, το οποίο απαλώνει τις εργασιακές συγκρούσεις και εγκαθιδρύει ισχυρούς επαγγελματικούς δεσμούς.

Γι' αυτό το λόγο, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι καθοριστικός λειτουργικός παράγοντας στον εργασιακό χώρο. Αν κάποιος είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τα δικά του συναισθήματα και των γύρω του, τότε υιοθετεί μια συμπεριφορά που προωθεί την καλή συνεργασία. Επίσης, τα αποτελέσματα, που φέρει, είναι τα καλύτερα δυνατά.

Τα χαρακτηριστικά, λοιπόν, ενός εργαζομένου με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης είναι τα εξής:

- Εργάζεται με ευκολία υπό πιέσεις.
- Πιστεύει στις δυνάμεις και στις ικανότητές του.



- Η συνεργασία με τους άλλους εργαζομένους για έναν κοινό σκοπό είναι εύκολη.
- Αποτελεί πηγή έμπνευσης.
- Είναι σε θέση να ηγείται.
- Δεν εγκαταλείπει μπροστά στις δυσκολίες.
- Καταλαβαίνει τις αναγκαιότητες και τις αξιώσεις κάθε συνεργάτη και πελάτη.
- Ιεραρχεί ορθά τις ανάγκες και τους στόχους.
- Με επιτυχία και αποτελεσματικότητα διαχειρίζεται τις συγκρούσεις και τις διαφωνίες.
- Είναι ικανός να συγκεντρώνεται εκεί που πρέπει.
- Διαθέτει ευσυνειδησία.
- Έχει αυξημένες δεξιότητες σε μέσα πειθούς.
- Παίρνει πρωτοβουλίες.

## 2.4 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Ο σύγχρονος όρος «εταιρική νοημοσύνη» καταδεικνύει πως κάθε επιχείρηση είναι ένας ζωντανός και εξελισσόμενος οργανισμός, αφού συλλέγει, αναλύει και συστηματοποιεί τις πληροφορίες που χρειάζεται, για να επιβιώσει και να επιτύχει το στόχο της.

Σήμερα, οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται μέσα σε μια περίοδο ραγδαίων αλλαγών, που απαιτούνται συγχωνεύσεις, γρήγορη προσαρμογή και εφαρμογή καινοτόμων προτάσεων. Έτσι, λοιπόν, δίνεται βαρύτητα στα συναισθήματα και στις επικοινωνιακές δυνατότητες των εργαζομένων τους, ως βασική διοικητική μέθοδος.

Ωστόσο, υπάρχουν κάποιες εταιρείες που είναι προσκολλημένες σε παρωχημένες μεθόδους και λειτουργούν βασιζόμενες σε παλαιότερα διοικητικά πρότυπα, όπως του Taylor και του Ford. Αυτό το γεγονός διαιωνίζει και αυξάνει το χάσμα στην επικοινωνία ηγετών και εργαζομένων. Με τα συγκεκριμένα πεπερασμένα διοικητικά πρότυπα, οι εργαζόμενοι των εταιρειών ακολουθούν αναποτελεσματικές στρατηγικές, μη ικανοποιητικούς κανόνες, δέχονται προσβολές και έχουν να αντιμετωπίσουν τη λανθασμένη συμπεριφορά των ανωτέρων τους. Οι ανώτεροι από την άλλη προσπαθούν να σκληραγωγήσουν τους εργαζομένους τους. Για να το επιτύχουν, ασκούν σκληρή κριτική, φωνάζουν, απειλούν με μελλοντική απόλυση. Πιστεύουν πως επιδεικνύοντας αυστηρό τρόπο και έχοντας συναισθηματικά απόμακρη συμπεριφορά, θα αυξήσουν την παραγωγή. Αντίθετα, όμως, καλλιεργούν ένα κλίμα εχθρότητας, ανταγωνισμού και

φόβου. Το αποτέλεσμα από την έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο είναι αρνητικό για τις επιχειρήσεις και οδηγεί σε:

- Μη επίτευξη του τελικού στόχου.
- Διαμάχες και συγκρούσεις.
- Άγχος.
- Έλλειψη ενθουσιασμού.
- Απουσία ενέργειας.
- Χαμηλό ηθικό.
- Ασυνεργασία.
- Ελλιπή δημιουργικότητα.
- Απουσία καινοτόμων ιδεών και μεθόδων.
- Μείωση της παραγωγής.
- Αρνητικότητα στο εργασιακό περιβάλλον.
- Μειωμένα έσοδα.
- Μη επιτυχή καριέρα.

Αντίθετα, η ύπαρξη της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί πηγή ενέργειας και κινητήρια δύναμη. Έτσι, τα θετικά συναισθήματα οδηγούν στην ανάπτυξη θετικού κλίματος, ενώ τα αρνητικά φέρνουν το αντίθετο αποτέλεσμα.

Επιπρόσθετα, η ύπαρξη συναισθηματικής νοημοσύνης στις επιχειρήσεις οδηγεί σε:

- Αύξηση της απόδοσης.
- Μεγέθυνση της ικανοποίησης από την ίδια τη δουλειά και από τους συναδελφικούς δεσμούς.

- Θετική δέσμευση των εργαζομένων προς την επιχείρηση.
- Εμπιστοσύνη προς την εταιρεία, τόσο από τους εργαζομένους, όσο και από τους προμηθευτές και τους καταναλωτές.

Βέβαια, πρέπει να διευκρινιστεί πως η μεγιστοποίηση της απόδοσης επιτυγχάνεται έμμεσα από ένα ικανοποιητικό όριο συναισθηματικής νοημοσύνης που οδηγεί σε συναισθηματικές δεξιότητες.

Τα τελευταία, λοιπόν, χρόνια αποτελεί ουσιαστικό στοιχείο επιβίωσης των εταιρειών, η κατάλληλη διαχείριση των εργαζομένων. Μέσα από αυτή τη θεώρηση, εξυψώνεται η αξία του ανθρώπινου δυναμικού και η σημασία ικανοποίησής του στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Έτσι, οι επιχειρήσεις διαρκώς προσπαθούν να αναπτύσσουν τα ωφέλιμα θετικά συναισθήματα: την ελπίδα, τον ενθουσιασμό, την ενσυναίσθηση. Αντίθετα, επιδιώκουν τη συρρίκνωση των ζημιογόνων συναισθημάτων: του θυμού, της ζήλιας, της ματαιοδοξίας, της απληστίας.

Καθίσταται, λοιπόν, σύγχρονη αναγκαιότητα, η ύπαρξη και η διερεύνηση της συναισθηματικής νοημοσύνης στις επιχειρήσεις.

## 2.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Μια υγιή παραγωγική ζωή προϋποθέτει ομαλές προσωπικές, κοινωνικές σχέσεις και την ύπαρξη των αντίστοιχων δεξιοτήτων τους. Όλοι οι άνθρωποι παίρνουν τις περισσότερες ώρες της ημέρας στην εργασία τους, γι' αυτό και ο επαγγελματικός τους χώρος είναι ο ιδανικός για την ανάπτυξη τέτοιου είδους ικανοτήτων. Έχει, λοιπόν, διαπιστωθεί πως οι άνθρωποι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη προωθούν την ευημέρια όλου του οργανισμού.

Υποστηρίζεται πως εργαζόμενοι με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης φέρνουν μέγιστα εργασιακά αποτελέσματα. Επίσης, αυτοί που έχουν την ευκολία να διαχειρίζονται και να ελέγχουν το συναίσθημά τους, αναπτύσσουν υγιείς σχέσεις στο χώρο εργασίας τους, αφού το συναίσθημα επηρεάζει τη συμπεριφορά.

Η συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων συσχετίζεται πολλές φορές με την εργασιακή ικανότητα, δηλαδή μια δυνατότητα του υπαλλήλου που μπορεί να είναι η ύπαρξη μιας ιδιότητας, ενός κινήτρου, μιας επιδεξιότητας ή η αντίληψη της ατομικής εικόνας και του κοινωνικού ρόλου.

Οι εργασιακές ικανότητες χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες, σύμφωνα με τον Boyatzis:

### 1. Αναλυτικές – Γνωστικές:

Είναι η ικανότητα του εργαζομένου να αναγνωρίζει τις πληροφορίες. Εν συνεχεία, να τις κατατάσσει σε δεδομένα χωρίς επεξεργασία οργάνωσης, να χρησιμοποιεί μεταφορές για την επεξήγησή τους και να βρίσκει ομοιότητες μεταξύ παλιών και νέων καταστάσεων.

2. Συναισθηματικές ικανότητες:

Αποτελούν τις ικανότητες της ενσυναίσθησης, με την οποία ο εργαζόμενος, στη συγκεκριμένη περίπτωση, μπορεί να κατανοεί τα αίτια της συμπεριφοράς των γύρω του, να διακρίνει τις αδυναμίες, τις διαθέσεις τους και να αναγνωρίζει τα όρια που θέτουν.

3. Συμπεριφορικές ικανότητες:

Είναι οι ικανότητες που αφορούν έναν ομαδικό συντονισμό. Αυτός ο συντονισμός σχετίζεται με την καλλιέργεια δέσμευσης, επικοινωνίας, εμπιστοσύνης και ενότητας της ομάδας. Ακόμα, οι συμπεριφορικές ικανότητες περιλαμβάνουν τη δυνατότητα υποστήριξης και βελτίωσης των υπολοίπων. Συγκεκριμένα, διαθέτοντας αυτή, ένας εργαζόμενος μπορεί να παρέχει πληροφορίες χρήσιμες για την ολοκλήρωση μιας εργασίας και εργαλεία για τον ίδιο σκοπό. Επίσης, μπορεί να βελτιώνει τις ικανότητες των συνεργατών του, να τους ενθαρρύνει και να τους υποστηρίζει.

Καταλήγοντας, λοιπόν, διαπιστώνουμε πως οι επιχειρήσεις πρέπει να επικεντρωθούν στο συναίσθημα των εργαζομένων τους και να τους υποστηρίζουν να λειτουργούν με αυτό. Μόνο έτσι, οι υπάλληλοι εργάζονται εκμεταλλευόμενοι το μέγιστο των δυνατοτήτων τους και η επιχείρηση επιτυγχάνει τους στόχους της. Η επιτυχία της οφείλεται στο ανθρώπινο δυναμικό που την απαρτίζει, στην κορυφή του οποίου βρίσκεται η ηγεσία, η οποία δεν αποτελεί εξαίρεση στο γεγονός πως η ύπαρξη υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης μεγιστοποιεί την απόδοσή τους.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ**

### **3.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΓΕΤΗ**

Η ηγεσία σχετίζεται με την οργάνωση, τη διοίκηση και συνεισφέρει στην επιτυχία ή στην αποτυχημένη πορεία των οργανώσεων κοινωνικής μορφής. Έτσι, οι ερευνητές, οι οργανώσεις όλων των ειδών και οι επιχειρήσεις αναζητούν τους τρόπους για την αποτελεσματική της άσκηση. Τα χαρακτηριστικά, ο τρόπος λειτουργίας και η εξελικτική πορεία κάθε οργάνωσης εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την ηγεσία.

Έτσι και για τις επιχειρήσεις από την ηγεσία εξαρτάται ο βαθμός και ο τρόπος αξιοποίησης των δυνατοτήτων, των εργαζομένων και κατά συνέπεια η επίτευξη του συνολικού σκοπού.

Η επιστημονική κοινότητα έχει προτείνει διάφορους ορισμούς για την ηγεσία.

Ο Bennis & Nanus την προσδιόρισαν ως μια έκφραση φυσικού τύπου ενός ανθρώπου ολοκληρωμένου (Bennis & Nanus, 1985).

Επίσης, ο Rahim διατύπωσε πως η ηγεσία αποτελεί μια σύνθετη διαδικασία, η οποία επιδρά και επηρεάζει τις πράξεις και τη συμπεριφορά ενός ατόμου ή μιας ομάδας. Η

επίδραση του ηγέτη επιδρά καταλυτικά στην προθυμία των άλλων να επιτύχουν κάποιο στόχο (Rahim, 1983).

Ο Bass ανέφερε πως η ηγεσία είναι αποτελεσματική, όταν οδηγείται αυξημένη στην αλληλεπίδραση των ατόμων μιας ομάδας, η οποία έχει την ικανότητα να επιλύει τα προβλήματα με επιτυχία και να επιτυγχάνει τους στόχους της (Bass, 1990).

Ο Μπουραντάς εμφανίζει την ηγεσία ως μια πολυσύνθετη διαδικασία, που επηρεάζει τα συναισθήματα, τις απόψεις, τις σκέψεις και τη συμπεριφορά μιας ομάδας. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω ενός προσώπου, του ηγέτη, ο οποίος συνεργάζεται με την τυπική ή άτυπη ομάδα και βοηθά να δίνουν όλοι το μέγιστο των ικανοτήτων τους για επιτυχή πρόοδο (Μπουραντάς, 2005).

Πέρα των πολλών ορισμών, που καταγράφονται η ηγεσία ως φαινόμενο παρουσιάζει κάποια κοινά στοιχεία. Στη διαδικασία αυτή υπάρχουν:

1. Ένας ηγέτης:

Ο ηγέτης μπορεί να είναι ένα άτομο ή ένα σύνολο ατόμων που έχουν την ηγεσία και προτρέπουν τους υπόλοιπους να ενεργούν κατά ορισμένο τρόπο.

2. Μια ομάδα με τα μέλη:

Τα μέλη της ομάδας μπορεί να είναι οπαδοί, συνεργάτες και εργαζόμενοι. Όλοι αυτοί εργάζονται για να ολοκληρώσουν τους σκοπούς της οργάνωσης.

3. Η πηγή δύναμης του ηγέτη.



#### 4. Το έργο:

Το έργο αφορά τον ηγέτη, ο οποίος επιδρά στην ομάδα και συγκεκριμένα:

- στον τρόπο συμπεριφοράς της,
- στις σωστές αποφάσεις που λαμβάνει η ομάδα,
- στο να διαμορφώνει το κατάλληλο περιβάλλον μέσα στο οποίο για να πετύχει η επιχείρηση, εν προκειμένη περίπτωση, το στόχο της,
- στο μετασχηματισμό και στην εξέλιξη της με βάση τις νέες συνθήκες.

#### 5. Στο πνεύμα:

Δηλαδή στις πεποιθήσεις, στις αξίες, στο όραμα που έχει ο ηγέτης και που οι υφιστάμενοί του προσπαθούν καθημερινά να το επιτύχουν.

#### 6. Στον περιβάλλοντα χώρο:

Είναι ο χώρος δράσης του ηγέτη που για να αποτιμηθεί πρέπει να μελετηθούν οι συμπεριφορές των εργαζόμενων, η δομή της επιχείρησης, η σχέση του ηγέτη με τους υφιστάμενούς του και η εξουσία που έχει λόγω θέσης (Θεοφανίδης, 1999).

## 3.2 ΤΥΠΟΙ ΗΓΕΤΗ

Ο Daniel Goleman το 2000 δημοσίευσε ένα άρθρο στο «Harvard Business Review», στο οποίο κατέγραφε πορίσματα της μελέτης Hay/Mc Ber που διεξήχθη σε 3.871 στελέχη διευθυντών βάσει αυτά, αναφέρθηκε, λοιπόν, στο γεγονός πως υπάρχουν έξι τύποι ηγέτη, οι οποίοι είναι διαφορετικοί μεταξύ τους.

Αυτοί είναι:

### 1. Ο καταπιεστικός ηγέτης:

Ο ηγέτης αυτός δε διαθέτει ενσυναίσθηση και εξαιτίας της θέσης και της δύναμης που απορρέει από αυτή, απαιτεί απόλυτη υπακοή. Αυτή του η συμπεριφορά καλλιεργεί ένα αρνητικό κλίμα στην οργάνωση της επιχείρησης. Παρ' όλα αυτά είναι αποτελεσματικός στις εξής περιόδους:

- στα πρώτα στάδια αλλαγής στην οργάνωση,
- σε έκρυθμες καταστάσεις,
- όταν κάποιος εργαζόμενος δημιουργεί προβλήματα,
- σε περίοδο κρίσης.

### 2. Ο οραματιστής ηγέτης:

Ο ηγέτης αυτός δραστηριοποιεί και προσφέρει κίνητρα στους εργαζόμενους για να επιτύχουν το σκοπό της επιχείρησης. Επίσης, έχει ενσυναίσθηση, συναισθηματική νοημοσύνη και αυτοπεποίθηση. Προσφέρει ένα θετικό κλίμα στην εργασία. Τέλος, είναι αποτελεσματικός όταν:

- χρειάζεται να διευκρινιστεί ξεκάθαρα η πορεία που ακολουθεί η επιχείρηση,
- απαιτείται να αλλάξει πορεία ο οργανισμός,
- χρειάζεται ένα καινούργιο όραμα.

### 3. Ο ανθρωπιστικός ηγέτης:

Ο συγκεκριμένος ηγέτης διαθέτει ενσυναίσθηση, δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης και είναι επικοινωνιακός. Καλλιεργεί αρμονικούς συναισθηματικούς δεσμούς μεταξύ των εργαζόμενων και γενικά μελών της ομάδας. Η αποτελεσματικότητά του γίνεται φανερή όταν:

- πρέπει σε δύσκολες, κρίσιμες περιόδους να εμπυχώσει τους εργαζόμενους,
- χρειάζεται να ενδυναμώσει την ενότητά τους.

### 4. Ο δημοκρατικός ηγέτης:

Ο δημοκρατικός ηγέτης καθοδηγεί σε συναίνεση κατά τις διαδικασίες συμμετοχής. Χαρακτηρίζεται από την ικανότητα για επικοινωνία, για συνεργασία και επίζητά τη

γνώμη των υπολοίπων. Στην επιχείρηση καλλιεργεί ένα θετικό κλίμα. Η αποτελεσματικότητά του μεγιστοποιείται σε καταστάσεις που:

- απαιτείται συναίνεση από όλους,
- πρέπει να ακουστεί η άποψη της πλειοψηφίας.

#### 5. Ο καθοδηγητικός ηγέτης:

Ο ηγέτης αυτός έχοντας υψηλά αποδοτικά κριτήρια παρέχει κίνητρα για την προώθηση της ευσυνειδησίας, της επιτυχίας και προωθεί τις πρωτοβουλίες. Στα αρνητικά αυτής της ηγεσίας συγκαταλέγονται η έλλειψη δημιουργικότητας, το ασφυκτικό εργασιακό κλίμα και το αρνητικό οργανωσιακό περιβάλλον. Παρ' όλα αυτά είναι αποτελεσματικός, όταν απαιτούνται ταχύτατα αποτελέσματα από την ομάδα.

#### 6. Ο συμβουλευτικός ηγέτης:

Αυτός ο ηγέτης, με την ενσυναίσθηση, αυτεπίγνωση και το συναίσθημα στοχεύει στην ανάπτυξη των άλλων. Δημιουργεί ένα θετικό κλίμα και η αποτελεσματικότητά του κρίνεται όταν καλείται να:

- αναπτύξει τους εργαζόμενους,
- τους βελτιώσει.

Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι κατά τον Goleman, η οραματιστική, η ανθρωπιστική, η δημοκρατική και η συμβουλευτική μορφή ηγεσίας αναπτύσσουν ένα θετικό κλίμα στις εταιρείες και φέρνουν τις πιο καλές επιδόσεις. Ωστόσο, οι «πραγματικοί» ηγέτες που έχουν επιτυχία και αποτελεσματικότητα, μπορούν να υιοθετούν, ανάλογα τις απαιτήσεις της επιχείρησης, κάθε φορά διαφορετικό τύπο ηγεσίας. Έτσι, είναι ευέλικτοι και προσαρμοστικοί (Goleman, 2011).

### 3.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΤΗ ΜΕ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης διαφοροποιείται από τους άλλους, που δε διαθέτουν αυτή τη δεξιότητα και εμφανίζει, σύμφωνα με τον Ryback, κάποια συγκεκριμένα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά. Αυτά είναι:

#### 1. ουσιαστική κριτική

Εποικοδομητική κριτική, μέσω εύστοχων σχολίων και παρατηρήσεων. Έτσι, ο εργαζόμενος κατανοεί τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να βελτιωθεί και νιώθει ότι ο ηγέτης τον εκτιμά. Η απουσία αρνητικής κριτικής χαρακτηρίζει τη συμπεριφορά του κι έτσι οι εργαζόμενοι δεν είναι αρνητικά συναισθηματικά φορτισμένοι και νιώθουν αυτοπεποίθηση.

#### 2. κατανόηση:

Αρχικά, ο ηγέτης δείχνει κατανόηση στους εργαζόμενους και καταλαβαίνει τα συναισθήματά τους. Έπειτα, μέσω της δικής του πείρας, θεωρητικής ή έμπρακτης, προσπαθεί να τους βοηθήσει να αποκτήσουν αυτογνωσία.

### 3. ειλικρίνεια:

Είναι ειλικρινής για τις προθέσεις, τα αισθήματα και τους στόχους του. Διαθέτει αυθεντικότητα και λειτουργεί χωρίς δόλο.

### 4. δεκτικότητα και ανάληψη ευθυνών:

Όταν η επιχείρηση αντιμετωπίζει μια δυσκολία, δεν ξεκινά την επίθεση κρατώντας ο ίδιος μια στάση άμυνας. Αντίθετα, αναλαμβάνει την ευθύνη των πράξεών του και δεν επιρρίπτει το λάθος στους κατώτερους του. Αρχικά, λοιπόν, αφήνει τους υπόλοιπους να εκφραστούν με ειλικρίνεια κι έπειτα, με διαφάνεια, παίρνει τις αποφάσεις που απαιτούνται.

### 5. λεπτολόγος:

Τον ενδιαφέρουν οι λεπτομέρειες, έχει, όμως, ως απώτερο στόχο τη γενική εικόνα.

### 6. εκφραστικότητα:

Ο ξεχωριστός ηγέτης είναι επικοινωνιακός και εκφραστικός με τους εργαζόμενους. Ωστόσο, αυτό συμβαίνει μετά από επιλογή του χρόνου και του τόπου. Μοιράζεται, λοιπόν, τα συναισθήματά του, τις απόψεις και τις σκέψεις του στον κατάλληλο τόπο

και χρόνο. Ως αποτέλεσμα, αναπτύσσεται η ομαδικότητα, ο αλληλοσεβασμός και η αμοιβαία εμπιστοσύνη.

7. υποστηρικτικός:

Στηρίζει τους εργαζόμενους και τους κάνει να νιώθουν ξεχωριστοί, πολύτιμοι και σπουδαίοι για την επιχείρηση.

8. αποφασιστικός:

Ο ηγέτης με συναισθηματική νοημοσύνη είναι δυναμικός και απολαμβάνει τα πλεονεκτήματα της θέσης που κατέχει. Χωρίς να επιδεικνύεται, αισθάνεται ευθύνη προς τους εργαζόμενους, την επιχείρηση και τον εαυτό του.

9. υποστηρικτικός:

Υποστηρίζει την αυτοεξέλιξη των εργαζομένων και τους ενθαρρύνει να αναπτυχθούν, θέτοντας υψηλότερους στόχους και αξιοποιώντας στο έπακρο τις δεξιότητές τους (Ryback, 1998).



Οι ξεχωριστοί ηγέτες με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης αξιοποιούνται από τις μεγάλες επιχειρήσεις. Βέβαια, υπάρχουν και εργαζόμενοι, οι οποίοι ξεκίνησαν από χαμηλή θέση και σταδιακά κατόρθωσαν να γίνουν ηγέτες.

Στο σύγχρονο εργασιακό και επιχειρησιακό περιβάλλον, που εξαιτίας της οικονομικής κρίσης η ανταγωνιστικότητα υπερτερεί, υπάρχουν ηγέτες με λανθασμένη συμπεριφορά. Αυτοί, με στόχο την επιτυχία, χαρακτηρίζονται από:

- ψυχολογική καταπίεση και κακοποίηση των υπαλλήλων,
- ανήθικη πρακτική,
- χειριστική συμπεριφορά.

Σύμφωνα με μελέτη Harvard Business School το 2007 από τον Peter Frost, οι περισσότεροι υπάλληλοι πιστεύουν πως ένας ηγέτης είναι επιτυχημένος, όταν διαθέτει ανταγωνιστικότητα και στοχεύει σε προσωπικά κέρδη. Αυτοί οι ηγέτες έχουν ιδιαίτερα χαρίσματα και γι' αυτό είναι δύσκολο να αποκαλυφθούν οι προσωπικοί τους στόχοι. Όταν, όμως, η επιχείρηση βιώνει μια δύσκολη περίοδο, τότε τα αρνητικά τους και η τοξικότητά τους είναι κατάδηλα. Η υποτίμηση του γενικού συμφέροντος φαίνεται ξεκάθαρα. Η παραμονή στη θέση τους συμβαίνει όταν φέρνουν έστω βραχυπρόθεσμα θετικά οικονομικά αποτελέσματα (Frost, 2007).

### **3.4 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΑΓΧΟΥΣ ΚΑΙ Η ΝΕΥΡΟΛΟΓΙΑ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ**

Πολλοί ξεχωριστοί ηγέτες ξαφνικά μπορούν να πάρουν μια λανθασμένη, αποτυχημένη απόφαση. Ένας, από τους λόγους, που συμβαίνει καθημερινά αυτό, είναι το άγχος. Το στρες επιδρά αρνητικά στις συναισθηματικές και γνωστικές δεξιότητες ενός ηγέτη και μπορεί να τον οδηγήσει σε καταστροφική ηγετική αποτυχία (Catastrophic Leadership Failure - CLF).

Σύμφωνα, λοιπόν, με σύγχρονες μελέτες, η καταστροφική ηγετική αποτυχία επέρχεται, όταν ο ηγέτης δε λαμβάνει έγκαιρα αποφάσεις, οι κινήσεις του δεν είναι αποτελεσματικές και οι ικανότητές του στη γνώση και στο συναίσθημα μειώνονται. Αυτό οφείλεται στο μεγάλο άγχος, που τον διακατέχει.

Έτσι, όταν ο ηγέτης βιώνει μια έντονη αγχωτική κατάσταση, μεγάλη ποσότητα ορμονών και νευροδιαβιβαστών διοχετεύονται στον οργανισμό. Λόγω αυτού, χάνεται η μακροπρόθεσμη αυτοσυγκέντρωση και η δυνατότητα άμεσης αντίδρασης. Αρχικά, η αλλαγή σε βραχυπρόθεσμη ικανότητα είναι χρήσιμη στην αντιμετώπιση του περιστατικού που δημιουργεί άγχος. Όταν, όμως, το άγχος διαρκεί χρονικά πολύ και είναι σταδιακά αυξανόμενα, έχει καταστροφικά αποτελέσματα. Οι ορμόνες και οι νευροδιαβιβαστές που απελευθερώθηκαν σε πρώτη φάση, τώρα επηρεάζουν σημαντικά συστήματα του εγκεφάλου, την αμυγδαλή και το μετωπικό φλοιό. Ο τελευταίος επεξεργάζεται και έχει τον έλεγχο των υψηλού επιπέδου σκέψεων, της δυνατότητας ορθής λήψης των αποφάσεων, της λογικής, της ανάλυσης και γενικά των γνωστικών δυνατοτήτων του ηγέτη (IQ). (Selye, 1978).

Αντίθετα, η αμυγδαλή επιδρά στη συναισθηματική νοημοσύνη, καθώς αποτελεί το κέντρο των συναισθημάτων ελέγχοντας τις συναισθηματικές αντιδράσεις από τα ερεθίσματα. Βέβαια, το θετικό είναι πως ο μετωπιαίος φλοιός μπορεί να την ελέγχει.

Στην περίπτωση, όμως, ύπαρξης αυξημένου άγχους επηρεάζει ο φλοιός του εγκεφάλου και κατά συνέπεια η αμυγδαλή. Έτσι, ο ηγέτης χάνει στην πρώτη περίπτωση τις γνωστικές του ικανότητες και στη δεύτερη τη συναισθηματική του νοημοσύνη, έστω και προσωρινά. Έτσι, αν και σε κανονικές καταστάσεις οι ηγέτες αυτοί θα οδηγούνταν σε επιτυχία, επηρεασμένοι και αγχωμένοι αποτυγχάνουν. Με μειωμένη ικανότητα IQ και EQ λαμβάνει άστοχες ηγετικές αποφάσεις.

Τα αυξημένα επίπεδα άγχους οδηγούν έναν ηγέτη σε καταστροφική ηγετική αποτυχία και εμφανίζει συμπεριφορές τοξικές και αρνητικές:

- υπερβολική ανάλυση,
- αναποφασιστικότητα,
- δεν είναι δεκτικός,
- δρα παρορμητικά,
- παίρνει αποφάσεις υπό συναισθηματική πίεση, φόβο, θυμό,
- δεν είναι αποφασιστικός,
- χάνει την συγκέντρωσή του,
- μετατρέπεται σε αλαζόνα (Tangri, 2003).

### • 3.5 Ο ΓΝΗΣΙΟΣ ΗΓΕΤΗΣ

Σύμφωνα με τον Daniel Goleman ένας γνήσιος ηγέτης με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης γεννιέται και γίνεται. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, οι άνθρωποι διαθέτουν εγγενώς κάποια χαρακτηριστικά, τα οποία με την κατάλληλη εκπαίδευση τα αναπτύσσουν και τα χρησιμοποιούν ανάλογα τις περιστάσεις. Έτσι, οι γνήσιοι, οι ευφυείς ηγέτες διαθέτουν τα εξής:

#### 1. Αυτεπίγνωση:

Η αυτεπίγνωση σχετίζεται με τη δυνατότητα του ατόμου να κατανοεί πλήρως τις ικανότητες, τα όρια και τα συναισθήματά του. Οι ηγέτες με αυτεπίγνωση σκέφτονται, αναπτύσσονται, δεν αντιδρούν αμυντικά και παρορμητικά. Επίσης, διαθέτουν αξίες και αρχές, με βάση τις οποίες κινητοποιούνται. Η επίτευξη του τελικού στόχου και η ικανοποίηση που ακολουθεί, αποτελεί την κινητήρια δύναμή τους. Επιπλέον, χαρακτηρίζονται από ειλικρινή ανατροφοδότηση, καθώς αναγνωρίζουν πλήρως τις αδυναμίες και τις δυνατότητές τους.

#### 2. Αυτοδιαχείριση:

Από την προαναφερθείσα αυτεπίγνωση απορρέει η αυτοδιαχείριση. Αρχικά, η αναγνώριση των συναισθημάτων και στη συνέχεια η διαχείρισή τους απαιτεί συνεχή προσπάθεια. Όταν ο ηγέτης κατακλύζεται από αρνητικά συναισθήματα και άγχος πρέπει να εξισορροπεί και να διαχειριστεί τα παραγόμενα από τον εγκέφαλο αρνητικά συναισθήματα. Πρόκειται για μια αδιάλειπτη προσπάθεια εσωτερικής συναισθηματικής

ισορροπίας. Έτσι, ο γνήσιος ηγέτης παραμένει αισιόδοξος, διαθέτει θετικά συναισθήματα και μεταδίδει αρμονία στο περιβάλλον, ακόμα και σε καταστάσεις έντονες και κρίσιμες. Οι υφιστάμενοι βλέπουν τον γνήσιο ηγέτη να έχει ακεραιότητα, να είναι αξιόπιστος, να εκδηλώνει τα θετικά συναισθήματά του, να τα ελέγχει, να μην υποκρίνεται και να παραμένει ψύχραιμος και αποτελεσματικός.

### 3. Ενσυναίσθηση:

Ένας γνήσιος ηγέτης διαθέτει ενσυναίσθηση εγγενή. Η αμυγδαλή και η προμετωπιαία περιοχή του εγκεφάλου παρέχει τη δεξιότητα σε κάποιους να αναγνωρίζουν τα συναισθήματα των άλλων, ακόμα και μη λεκτική επικοινωνία. Με τον ίδιο τρόπο μεταδίδονται τα συναισθήματα στους γύρω ανθρώπους. Έτσι, ο γνήσιος ηγέτης μεταδίδει συναισθήματα, όπως αισιοδοξία και κινητοποίηση για κάτι καλύτερο. Με την ενσυναίσθηση, λοιπόν, επέρχεται η αρμονία σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Ο ευφυής ηγέτης, όταν διαθέτει αυτή την ικανότητα, μπορεί να αντιληφθεί τα συναισθήματα των εργαζομένων και ανάλογα την ποιότητα και τη χρονική στιγμή να τα συντονίσει, όχι να τα υιοθετήσει. Έτσι, μπορεί να εξαλείψει ή να μετριάσει τα αρνητικά, αφού τα συναισθανθεί και να τους καθοδηγήσει στη θετική πορεία της ομάδας. Ακούει, συντονίζεται με τους εργαζόμενους και ανταποκρίνεται με κατάλληλο τρόπο.

### 4. Ετεροδιαχείριση:

Τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά ενός γνήσιου ηγέτη, τον οδηγούν στη διαχείριση των σχέσεων μέσω των συναισθηματικών του ικανοτήτων. Αυτή η ικανότητά του αποτελεί ένα έκδηλο ηγετικό χαρακτηριστικό, διότι βασίζεται στη συνεργασία, στον κατάλληλο χειρισμό των αντιθέσεων και στην πειθώ. Προαπαιτείται, όμως, ο ίδιος να

είναι ειλικρινής και αυθεντικός. Επιδιώκει τις φιλικές σχέσεις με τους εργαζόμενους για να τους καθοδηγεί σωστά προς το στόχο και οικοδομεί υγιείς κοινωνικές σχέσεις. Αποτελεί για τους υφιστάμενούς του παράδειγμα και έμπνευση.

Η αρχική έρευνα για τις προσωπικές και κοινωνικές δεξιότητες του γνήσιου ηγέτη, που τον διακρίνουν από έναν μέτριο, αναφορικά με τις συναισθηματικές ικανότητες αποδίδεται στον David Mc Clelland το 1973 στο έργο «Testing For Competence Rather Than Intelligence». Ο Goleman, ο Boyatzis, ο Cherniss και άλλοι μελετώντας και εμπλουτίζοντας τις μελέτες του κατέληξαν στα τέσσερα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τον Goleman και τους συνεργάτες του, ο βασικός τρόπος για την ανάπτυξη των ικανοτήτων του γνήσιου ηγέτη είναι η αυτοκατευθυνόμενη μάθηση, η εσκεμμένη και κατευθυνόμενη ανάπτυξη αυτού που είναι και που θα ήθελε να είναι κάποιος.

Η αυτοκατευθυνόμενη μάθηση συσχετίζεται με πέντε ασυνεχείς και διαδοχικές ανακαλύψεις. Κάθε μια από αυτές χρειάζεται διαφορετική προσπάθεια, χρόνο και εξάσκηση. Αυτές οι ανακαλύψεις είναι διαρκείς, αφού ο κύκλος ανάπτυξης και προσαρμοστικότητας είναι αδιάλειπτος. Αυτές οδηγούν στον γνήσιο ηγέτη.

#### 1<sup>η</sup> ανακάλυψη: Ο ιδανικός εαυτός μου

Ο ηγέτης ανακαλύπτει ποιος θέλει να γίνει, ποιά είναι τα οράματά του. Έτσι, νιώθει την ανάγκη να αναπτύξει τις ηγετικές του ικανότητες, αποκτά πάθος για το στόχο και ελπίζει

στην επίτευξή του. Ξεκινά, λοιπόν, μια δύσκολη κι όχι πάντα ευοίωνη διαδικασία αλλαγής.

#### 2<sup>η</sup> ανακάλυψη: Ο πραγματικός εαυτός μου

Ο ηγέτης προσπαθεί να ανακαλύψει ποιός είναι και ποιά είναι τα προτερήματα και τα ελαττώματά του. Τα δυνατά του σημεία θεωρούνται αυτά που βοηθούν το όραμά του. Έτσι, προετοιμάζεται η αλλαγή του ηγετικού του προφίλ.

#### 3<sup>η</sup> ανακάλυψη: Το πρόγραμμα μάθησης

Η προαναφερθείσα αλλαγή χρειάζεται ένα πρόγραμμα, το οποίο περιλαμβάνει την ενίσχυση των δυνατών σημείων και την κάλυψη των κενών. Μέσα από λεπτομερείς και καθημερινές δράσεις μάθησης ο ηγέτης πλησιάζει τον ιδανικό εαυτό του.

#### 4<sup>η</sup> ανακάλυψη: Πειραματισμός

Σε αυτό το μαθησιακό στάδιο, ο ηγέτης πειραματίζεται και εξασκεί, έως την απόλυτη υιοθέτηση, τις νέες ηγετικές του ικανότητες, τις νέες σκέψεις, συναισθήματα και συμπεριφορές.

### 5<sup>η</sup> ανακάλυψη: Ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων

Η συγκεκριμένη ανακάλυψη χρονικά μπορεί να επιτελεστεί σε οποιαδήποτε στιγμή της μάθησης. Ο ηγέτης, κατανοεί πως για να ανακαλύψει τον ιδανικό του εαυτό, τα αδύναμα και τα δυνατά του σημεία, να καταρτίσει ένα πρόγραμμα εκμάθησης, να πειραματιστεί, να εξασκηθεί χρειάζονται οι άλλοι. Έτσι, στον χώρο εργασίας μέσω των διαπροσωπικών σχέσεων, οι άλλοι δείχνοντάς του εμπιστοσύνη και υποστηρίζοντάς τον, του παρέχουν το κατάλληλο πλαίσιο αλλαγής (Goleman, 2002).



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο την μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον και την επιρροή της στους ηγέτες. Ειδικότερα, ο βασικός σκοπός της εργασίας είναι να δείξει πόσο σημαντική είναι η επιρροή των συναισθημάτων των εργαζομένων στην εργασία τους, αλλά και πόσο οι προϊστάμενοι μπορούν να αξιοποιήσουν, τόσο τα δικά τους συναισθήματα, όσο και των εργαζομένων, προς όφελος της επιχείρησης. Αναλυτικότερα, σκοπός της έρευνας είναι η αποτύπωση της γνώμης των εργαζομένων σχετικά με τα συναισθήματα των εργαζομένων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον στο οποίο εργάζονται, αλλά και την επίδραση τους στους ηγέτες της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα, οι στόχοι της παρούσας έρευνας είναι:

- Να εξετάσει τις γνώσεις των εργαζομένων για την συναισθηματική νοημοσύνη
- Να εξε
- τάσει την ικανοποίηση και τα συναισθήματα των εργαζομένων εντός του εργασιακού περιβάλλοντος
- Να εξετάσει την επίδραση των συναισθημάτων στο ρόλο των ηγετών

Αναλυτικότερα, για την πραγματοποίηση και την ολοκλήρωση της έρευνας, επιλέχθηκε από τους ερευνητές μια μέθοδος που αποτελείται από τέσσερα στάδια.

### **Στάδιο 1: Σχεδιασμός της Έρευνας**

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετήσει και να συνεισφέρει στην ανάδειξη της σπουδαιότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον. Συγκεκριμένα, οι ερευνητές στην παρούσα εργασία έκαναν προσπάθεια να αναλύσουν το θέμα της συναισθηματικής νοημοσύνης και να ευαισθητοποιήσουν τους αναγνώστες σχετικά με την σπουδαιότητα έκφρασης των συναισθημάτων, ακόμα και στο εργασιακό περιβάλλον.

Για την πραγματοποίηση της έρευνας, κρίθηκε απαραίτητη, αρχικά η συλλογή δευτερογενών στοιχείων βασιζόμενοι στην υπάρχουσα παγκόσμια βιβλιογραφία και αρθρογραφία. Ωστόσο, η συλλογή και η ανάλυση των στοιχείων της βιβλιογραφίας δημιούργησε μια σειρά από ερευνητικές υποθέσεις. Οι υποθέσεις που προέκυψαν ώστε να εκπληρωθεί ο βασικός σκοπός και οι στόχοι της παρούσας εργασίας, είναι οι εξής:

- Κατά πόσο οι εργαζόμενοι γνωρίζουν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και πως μπορούν να διαχειριστούν τα συναισθήματα τους εντός του εργασιακού τους περιβάλλοντος;
- Κατά πόσο οι εργαζόμενοι μπορούν να διαχειριστούν τα συναισθήματα τους εντός του εργασιακού τους περιβάλλοντος;
- Κατά πόσο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι προϊστάμενοι – ηγέτες τους μπορούν να διαχειριστούν τα συναισθήματα τους και τα συναισθήματα των εργαζομένων τους;

Στη συνέχεια, οριστικοποιήθηκε το είδος της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, η οποία είναι μια πρωτογενής έρευνα με σκοπό τη διερεύνηση των απόψεων των εργαζομένων για την συναισθηματική νοημοσύνη στο εργασιακό περιβάλλον, η οποία θα διεξαχθεί μέσω της μεθόδου του δομημένου ερωτηματολογίου, και οι απαντήσεις του οποίου θα οδηγήσουν την έρευνα στα απαραίτητα συμπεράσματα.

## **Στάδιο 2: Σχεδιασμός του Ερωτηματολογίου**

Για τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων επιλέχθηκε ως μέσο το ερωτηματολόγιο, το οποίο θεωρείται ένα από τα βασικότερα μέσα επικοινωνίας μεταξύ του ερευνητή και του ερωτώμενου.

Το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε με βάση το αντικείμενο της έρευνας και προβλέπει την ενσωμάτωση θεμάτων που σχετίζονται με τις απόψεις των εργαζομένων για την συναισθηματική νοημοσύνη.

Πιο αναλυτικά, όσον αφορά το ερωτηματολόγιο το σύνολο των ερωτήσεων αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού τύπου, με την πλειοψηφία τους να είναι ερωτήσεις βασιζόμενες

στην κλίμακα Likert (1=Καθόλου – 5=Πάρα Πολύ), με σκοπό να επισπευτεί η διαδικασία συλλογής.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τέσσερις ενότητες, με συνολικά 25 ερωτήσεις. Η πρώτη ενότητα περιλάμβανε γενικές ερωτήσεις που σχετίζονται με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και την αναγνώριση – έκφραση – διαχείριση των συναισθημάτων. Η δεύτερη ενότητα αφορά ερωτήσεις που σχετίζονται με την συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο.

Η τρίτη ενότητα περιέχει ερωτήσεις που αφορούν την συναισθηματική νοημοσύνη και τη αναγνώριση – έκφραση – διαχείριση των συναισθημάτων από τους προϊσταμένους – ηγέτες των επιχειρήσεων. Τέλος, η τέταρτη ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις που σχετίζονται με τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα (φύλο, ηλικία, τομέας εργασίας, κλπ.).

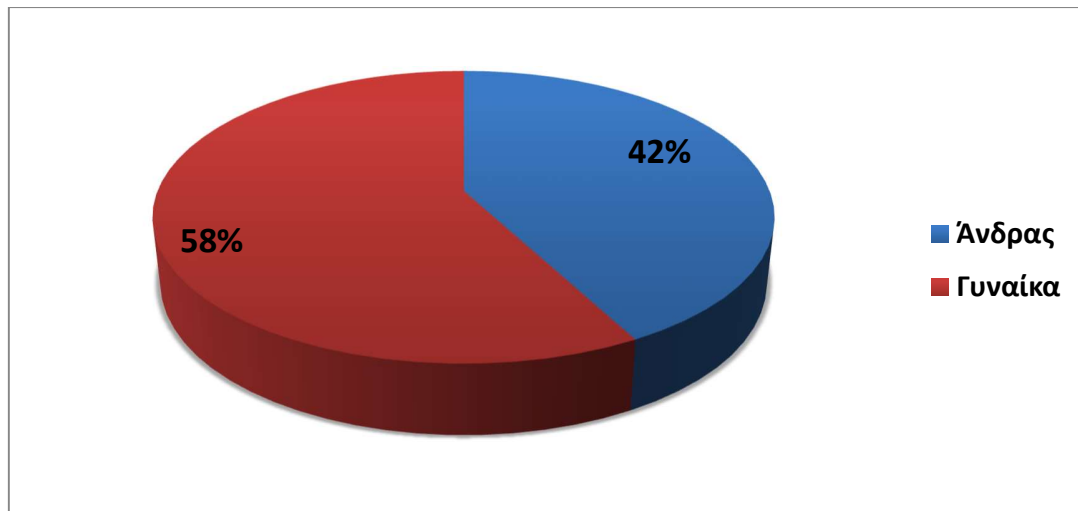
### **Στάδιο 3: Συλλογή Δεδομένων και Δείγμα**

Η διανομή και η λήψη των ερωτηματολογίων έγινε στο διάστημα μεταξύ Απριλίου 2020 και Μαΐου 2020. Το ερωτηματολόγιο απαιτούσε περίπου 4 λεπτά σε χρόνο, έτσι ώστε να συμπληρωθεί επιτυχώς. Το δείγμα των ερωτηθέντων αποτελείται από 102 εργαζομένους, από τους οποίους οι 43 είναι άνδρες και οι 59 γυναίκες (Πίνακας 1, Διάγραμμα 1). Επιπλέον, η πλειοψηφία του δείγματος, 78 άτομα, ανήκει στην ηλικιακή ομάδα από 18 έως 30 ετών, ακολουθούν 14 άτομα που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα από 31 έως 40 ετών, 6 άτομα που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα από 61 ετών και άνω και 4 άτομα που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα από 41 έως 50 ετών (Πίνακας 2, Διάγραμμα 2).

**Πίνακας 1: Φύλο**

<b>Κατηγορίες</b>	<b>Ποσοστό (%)</b>	<b>Απαντήσεις</b>
Άνδρας	42,2	43
Γυναίκα	57,8	59
	100	102

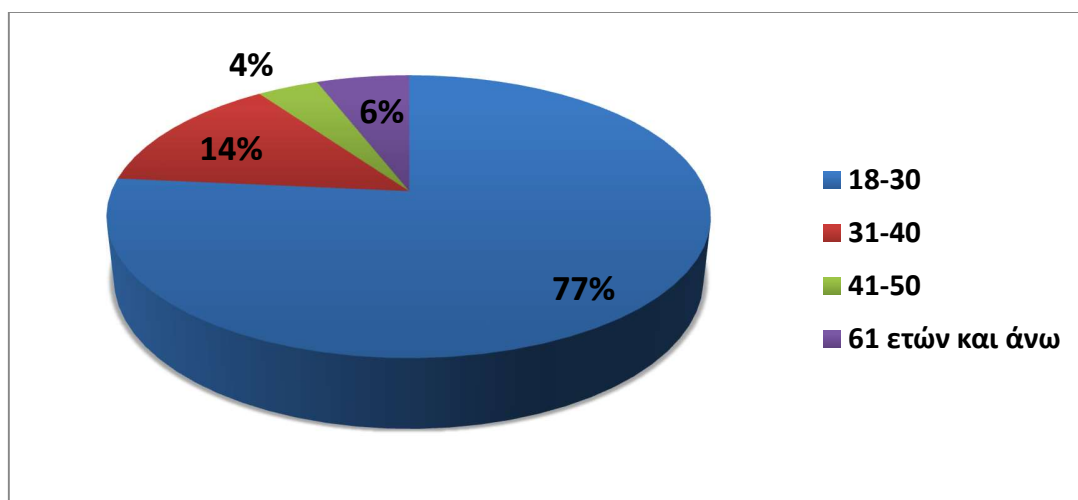
**Διάγραμμα 1: Φύλο**



**Πίνακας 2: Ηλικία**

Κατηγορίες	Ποσοστό (%)	Απαντήσεις
18-30 ετών	76,5	78
31-40 ετών	13,7	14
41-50 ετών	3,9	4
51-60 ετών	0	0
61+ ετών	5,9	6
	100	102

**Διάγραμμα 2: Ηλικία**

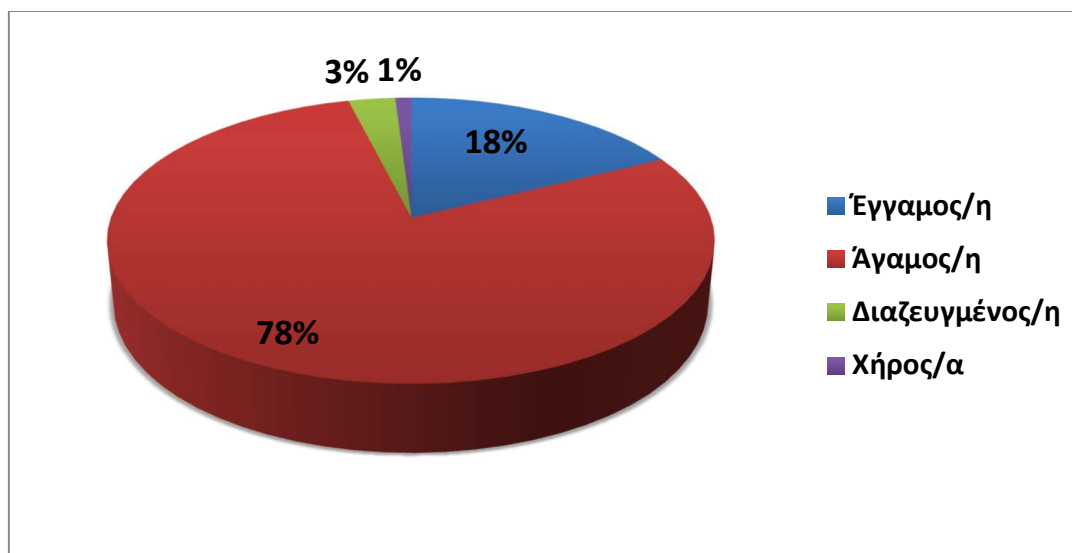


Συνεχίζοντας, όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση του δείγματος, παρατηρείται ότι 80 από τα 102 άτομα είναι άγαμα, 18 είναι έγγαμα, 3 άτομα είναι διαζευγμένα και 1 άτομα είναι χήρος (Πίνακας 3, Διάγραμμα 3). Ενώ, σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος, παρατηρείται ότι 64 από τους συμμετέχοντες είναι απόφοιτοι της Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, 22 είναι απόφοιτοι της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, 14 είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου, και από 1 είναι απόφοιτος Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου (Πίνακας 4, Διάγραμμα 4).

**Πίνακας 3: Οικογενειακή Κατάσταση**

Κατηγορία	Ποσοστό (%)	Απαντήσεις
Έγγαμος/η	17,6	18
Άγαμος/η	78,4	80
Διαζευγμένος/η	2,9	3
Χήρος/α	1	1
	100	102

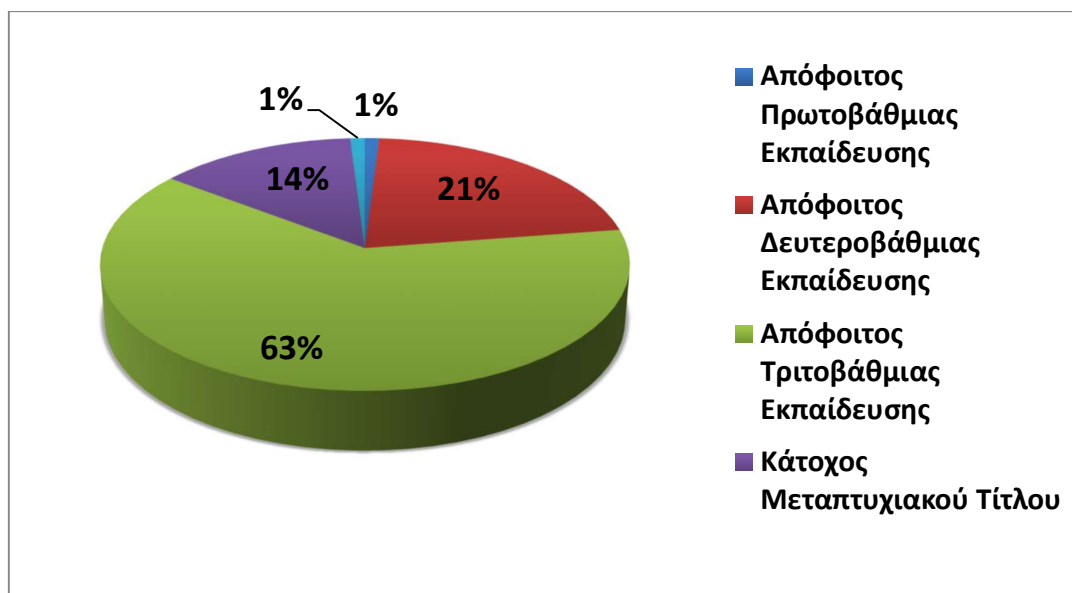
**Διάγραμμα 3: Οικογενειακή Κατάσταση**



**Πίνακας 4: Επίπεδο Εκπαίδευσης**

Κατηγορίες	Ποσοστό (%)	Απαντήσεις
Αποφ. Πρωτοβάθμιας εκπ.	1	1
Αποφ. Δευτεροβάθμιας εκπ.	21,6	22
Αποφ. Τριτοβάθμιας εκπ.	62,7	64
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	13,7	14
Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου	1	1
	100	102

**Διάγραμμα 4: Επίπεδο Εκπαίδευσης**

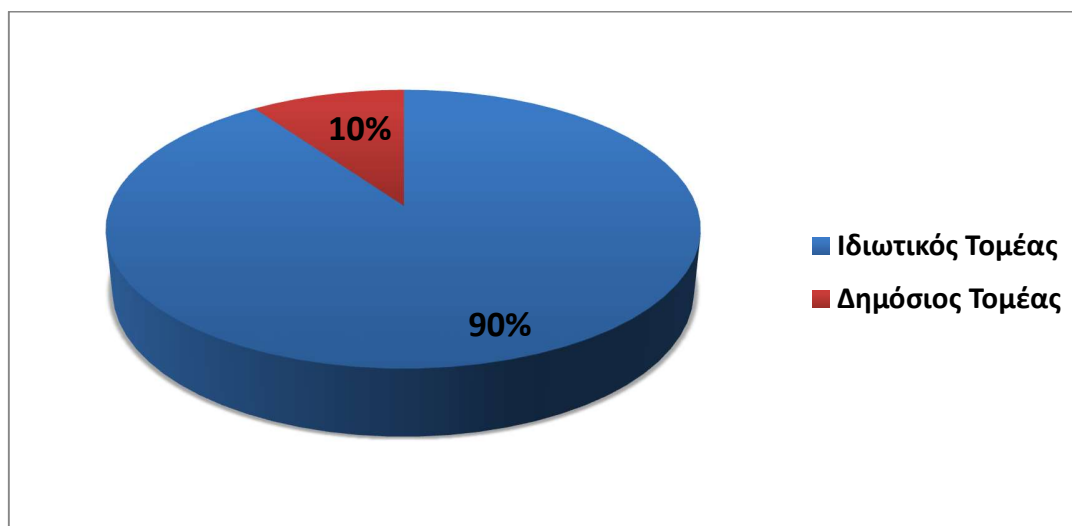


Επιπρόσθετα, η πλειοψηφία του δείγματος, και συγκεκριμένα 92 άτομα εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα, ενώ 10 στο δημόσιο (Πίνακας 5, Διάγραμμα 5). Ενώ, σχετικά με το ωράριο εργασίας τους, παρατηρείται ότι 10 άτομα εργάζονται έως 10 ώρες την εβδομάδα, 7 άτομα εργάζονται από 11 – 20 ώρες την εβδομάδα, 14 άτομα από 21 – 30 ώρες, 26 άτομα εργάζονται από 31 – 40 ώρες, 34 εργάζονται από 41 – 50 ώρες την εβδομάδα, και τέλος, 11 άτομα εργάζονται πάνω από 50 ώρες την εβδομάδα (Πίνακας 6, Διάγραμμα 6).

**Πίνακας 5: Τομέας Απασχόλησης**

Κατηγορίες	Ποσοστό (%)	Απαντήσεις
Ιδιωτικός Τομέας	90,2	92
Δημόσιος Τομέας	9,8	10
	100	102

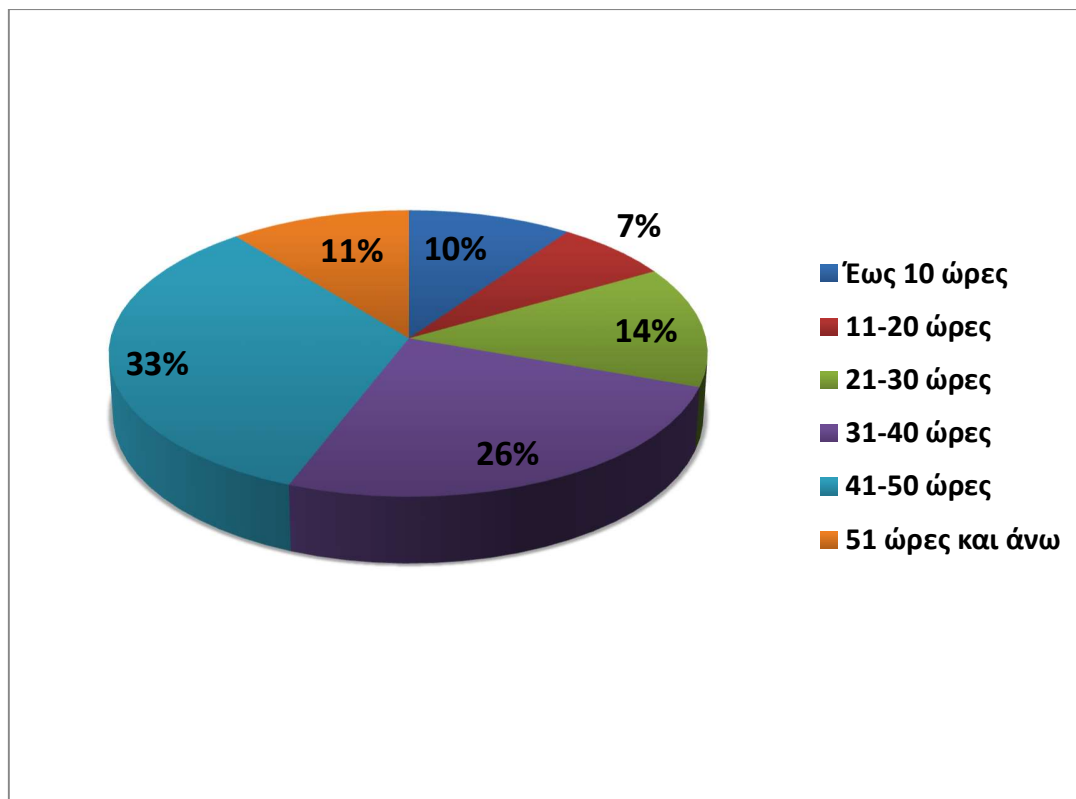
**Διάγραμμα 5: Τομέας Απασχόλησης**



**Πίνακας 6: Εβδομαδιαίο Ωράριο Εργασίας**

Κατηγορίες	Ποσοστό (%)	Απαντήσεις
Έως 10 ώρες	9,8	10
11-20 ώρες	6,9	7
21-30 ώρες	13,7	14
31-40 ώρες	25,5	26
41-50 ώρες	33,3	34
50+ ώρες	10,8	11
	100	102

**Διάγραμμα 6: Εβδομαδιαίο Ωράριο Εργασίας**



#### **Στάδιο 4: Επεξεργασία και Ανάλυση των Δεδομένων**

Αφού ολοκληρώθηκε η διαδικασία συλλογής των ερωτηματολογίων, οι απαντήσεις εξετάστηκαν, και επεξεργάστηκαν κατάλληλα, ώστε ο ερευνητής να μπορέσει να τις μελετήσει. Ειδικότερα, πραγματοποιήθηκε περιγραφική στατιστική (Διαγράμματα) με την επεξεργασία και την ανάλυση των αποτελεσμάτων να πραγματοποιείται μέσω του προγράμματος Microsoft Excel.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 102 άτομα, άνδρες και γυναίκες, διαφόρων ηλικιών και μορφωτικού επιπέδου, με την πλειοψηφία τους να δραστηριοποιείται στον ιδιωτικό τομέα. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε 19 ερωτήσεις χωρισμένες σε 3 ενότητες. Η πρώτη ενότητα αφορά γενικές ερωτήσεις σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη και την αναγνώριση – έκφραση – διαχείριση των συναισθημάτων των ερωτώμενων. Η δεύτερη ενότητα σχετίζεται με την συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο, καθώς και τα συναισθήματα που δημιουργούνται μέσα σε αυτόν. Τέλος, η τρίτη ενότητα αφορά την συναισθηματική νοημοσύνη σε συνδυασμό με την ηγεσία και τα συναισθήματα των προϊσταμένων – ηγετών. Στη συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα κάθε ενότητας.

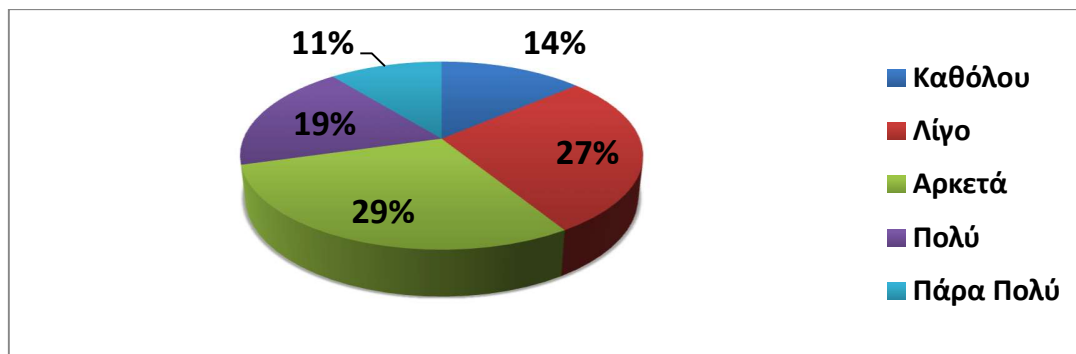
### **5.1. ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ**

Ξεκινώντας, η πρώτη ενότητα έχει 9 ερωτήσεις σχετικά με την γενική εικόνα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αρχικά, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνα να απαντήσουν εάν γνωρίζουν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Στην περίπτωση αυτή, παρατηρείται ότι 14 άτομα δεν γνωρίζουν καθόλου την έννοια αυτή, 28 την γνωρίζουν λίγο και 30 αρκετά. Από την άλλη, 19 και 11 από τους συμμετέχοντες γνωρίζουν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης πολύ και πάρα πολύ, αντίστοιχα (Πίνακας 7, Διάγραμμα 7).

**Πίνακας 7: Γνώση της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης**

Κατηγορίες	Ποσοστό (%)	Απαντήσεις
Καθόλου	13,7	14
Λίγο	27,5	28
Αρκετά	29,4	30
Πολύ	18,6	19
Πάρα Πολύ	10,8	11
	100	102

**Διάγραμμα 7: Γνώση της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης**



Στη συνέχεια, στην ερώτηση εάν οι συμμετέχοντες μπορούν να αναγνωρίσουν με σαφήνεια τα συναισθήματα τους, παρατηρείται ότι η πλειοψηφία με 49 άτομα δήλωσε ότι μπορεί να τα αναγνωρίσει αρκετά, ενώ 35 και 8 από αυτούς μπορούν να τα αναγνωρίσουν πολύ και πάρα πολύ. Ωστόσο, υπάρχουν και 10 άτομα που δεν μπορούν να αναγνωρίσουν καθόλου, ή μπορούν να αναγνωρίσουν λίγο τα συναισθήματα τους (Πίνακας 8, Διάγραμμα 8).

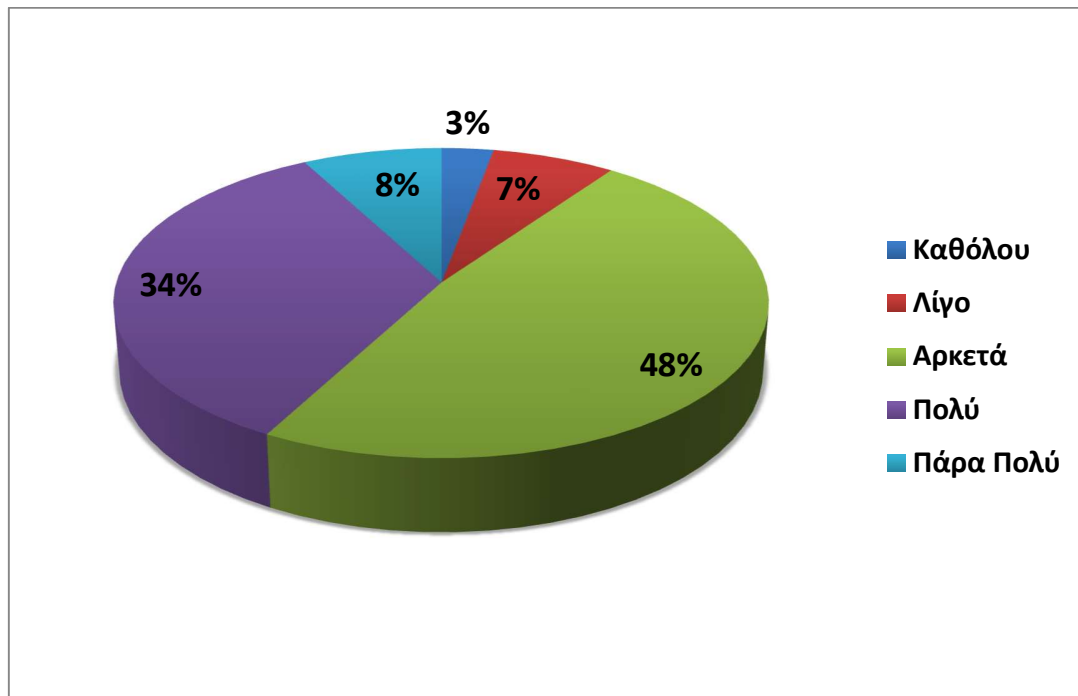
Επιπλέον, στην ερώτηση εάν οι συμμετέχοντες μπορούν να εκφράσουν με σαφήνεια τα συναισθήματα τους, η πλειοψηφία, 55 άτομα, δήλωσαν ότι μπορούν αρκετά. Ακόμη, 21 άτομα δήλωσαν ότι μπορούν να τα εκφράσουν πολύ και 9 ότι μπορούν να τα εκφράσουν πάρα πολύ, ενώ 17 άτομα δήλωσαν ότι μπορούν να τα εκφράσουν λίγο (Πίνακας 9, Διάγραμμα 9).

Επιπρόσθετα, σχετικά με την διαχείριση των συναισθημάτων τους, 46 από τους 102 ερωτώμενους αναφέρουν ότι μπορούν να τα διαχειριστούν αρκετά. Επίσης, στην περίπτωση αυτή, 20 άτομα δήλωσαν ότι μπορούν να διαχειριστούν τα συναισθήματα τους πολύ και πάρα πολύ. Ενώ, τέλος, 36 άτομα αναφέρουν ότι μπορούν να διαχειριστούν τα συναισθήματα τους καθόλου ή λίγο (Πίνακας 10, Διάγραμμα 10).

**Πίνακας 8: Αναγνώριση συναισθημάτων με σαφήνεια**

Κατηγορίες	Ποσοστό (%)	Απαντήσεις
Καθόλου	2,9	3
Λίγο	6,9	7
Αρκετά	48	49
Πολύ	34,3	35
Πάρα Πολύ	7,8	8
	100	102

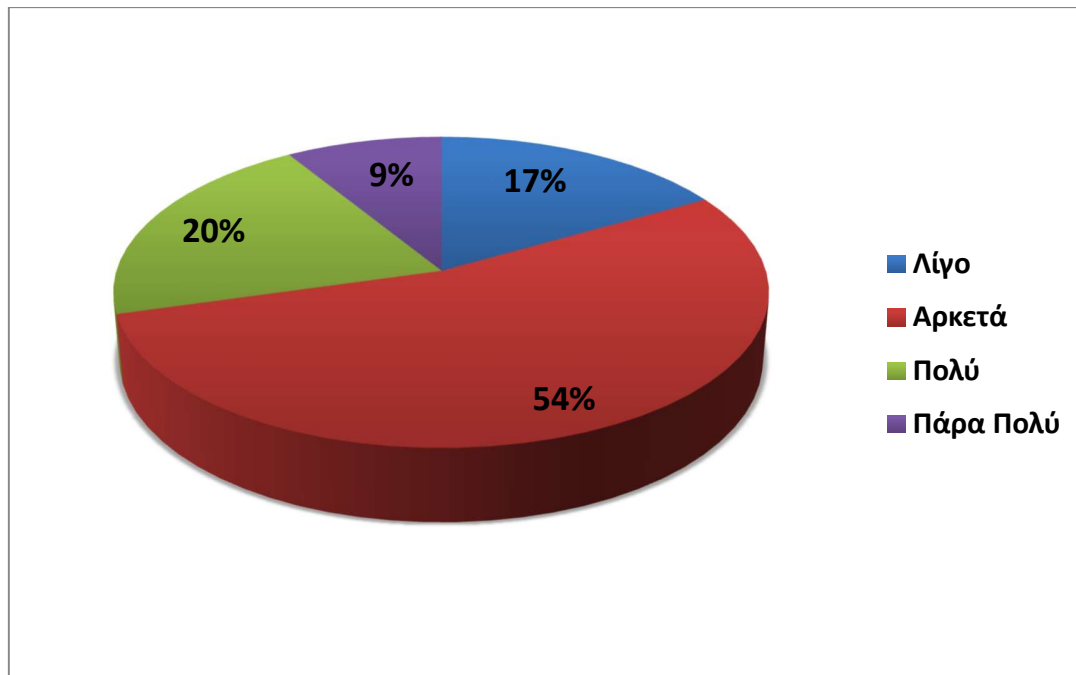
**Διάγραμμα 8: Αναγνώριση συναισθημάτων με σαφήνεια**



**Πίνακας 9: Έκφραση συναισθημάτων με σαφήνεια**

<b>Κατηγορίες</b>	<b>Ποσοστό (%)</b>	<b>Απαντήσεις</b>
Καθόλου	0	0
Λίγο	16,7	17
Αρκετά	53,9	55
Πολύ	20,6	21
Πάρα Πολύ	8,8	9
	100	102

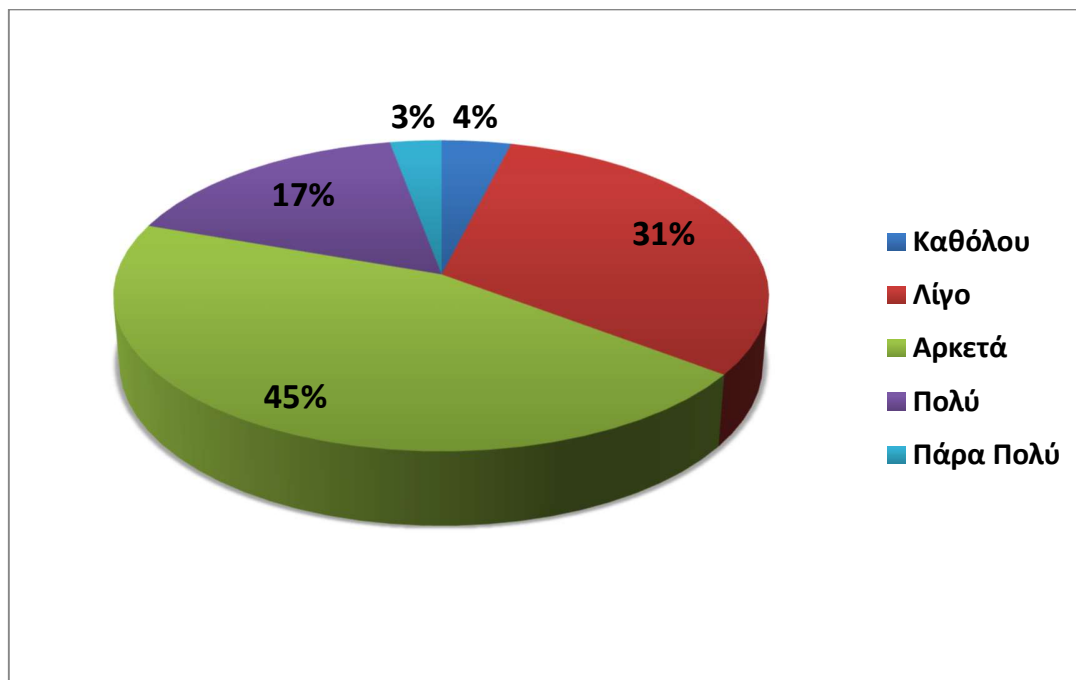
**Διάγραμμα 9: Έκφραση συναισθημάτων με σαφήνεια**



**Διάγραμμα 10: Διαχείριση των συναισθημάτων**

Κατηγορίες	Ποσοστό (%)	Απαντήσεις
Καθόλου	3,9	4
Λίγο	31,4	32
Αρκετά	45,1	46
Πολύ	16,7	17
Πάρα Πολύ	2,9	3
	100	102

**Διάγραμμα 10: Διαχείριση των συναισθημάτων**



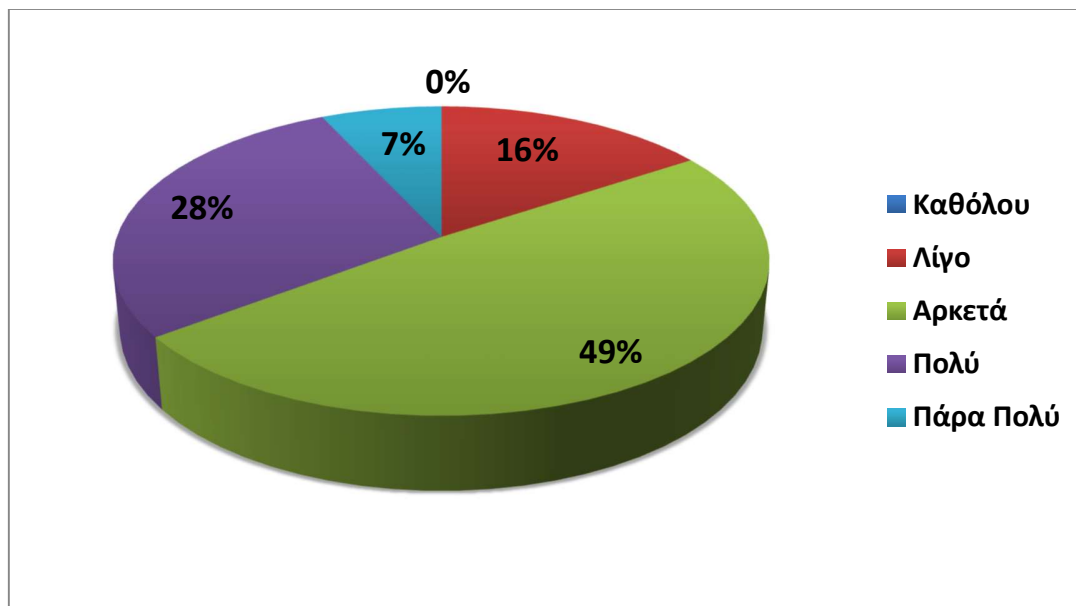
Συνεχίζοντας, όσον αφορά τα συναισθήματα των άλλων, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να αξιολογήσουν εάν μπορούν να τα αναγνωρίσουν και να τα διαχειριστούν. Έτσι λοιπόν, και στις δύο περιπτώσεις παρατηρείται ότι η πλειοψηφία με 50 και 51 άτομα, αντίστοιχα, μπορεί να αναγνωρίσει και να διαχειριστεί τα συναισθήματα των άλλων αρκετά. Επιπρόσθετα, όσον αφορά την αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων ακολουθούν 36 άτομα που δήλωσαν ότι μπορούν να τα αναγνωρίσουν πολύ και πάρα πολύ, ενώ 16 ότι μπορούν να τα αναγνωρίσουν λίγο. Από

την άλλη, σχετικά με την διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων, παρατηρείται ότι ακολουθούν 38 άτομα που δήλωσαν ότι δεν μπορούν καθόλου ή μπορούν λίγο να διαχειριστούν τα συναισθήματα των άλλων, και 13 που μπορούν πολύ ή πάρα πολύ (Πίνακας 11, Διάγραμμα 11; Πίνακας 12, Διάγραμμα 12).

**Διάγραμμα 11: Αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων**

Κατηγορίες	Ποσοστό (%)	Απαντήσεις
Καθόλου	0	0
Λίγο	15,7	16
Αρκετά	49	50
Πολύ	28,4	29
Πάρα Πολύ	6,9	7
	100	102

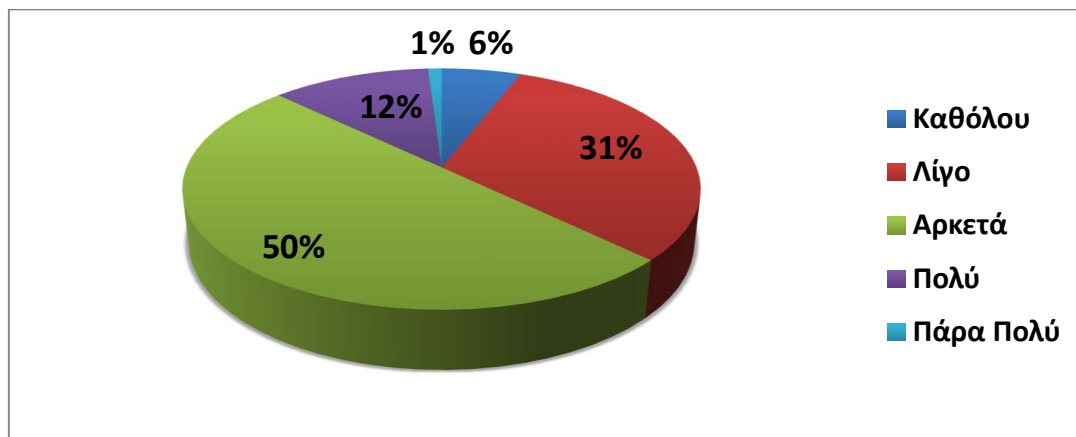
**Διάγραμμα 11: Αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων**



**Πίνακας 12: Διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων**

Κατηγορίες	Ποσοστό (%)	Απαντήσεις
Καθόλου	5,9	6
Λίγο	31,4	32
Αρκετά	50	51
Πολύ	11,8	12
Πάρα Πολύ	1	1
	100	102

**Διάγραμμα 12: Διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων**



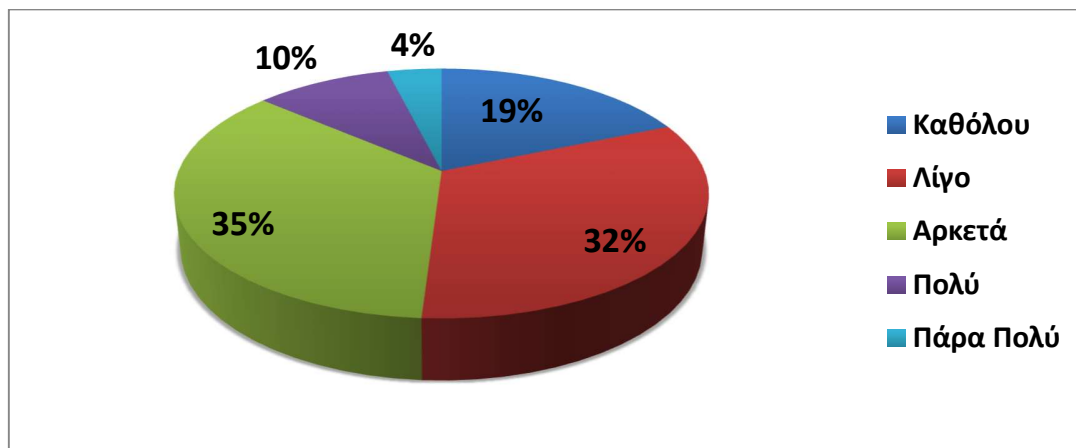
Τελειώνοντας με την πρώτη ενότητα, οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να αξιολογήσουν την ικανοποίηση τους για το ωράριο της εργασίας τους, τις οικονομικές τους αποδοχές και την αναγνώριση που έχουν λάβει στον εργασιακό τους χώρο.

Πιο αναλυτικά, σχετικά με την ικανοποίηση του ωραρίου εργασίας, παρατηρείται ότι 19 άτομα δεν είναι καθόλου ικανοποιημένα, 33 είναι λίγο ικανοποιημένα, 36 είναι αρκετά ικανοποιημένα, και 14 είναι πολύ και πάρα πολύ ικανοποιημένα από αυτό (Πίνακας 13, Διάγραμμα 13). Σχετικά με τις οικονομικές αποδοχές, παρατηρείται ότι 25 και 37 άτομα είναι καθόλου και λίγο ικανοποιημένα, αντίστοιχα, από αυτές, ενώ 32 είναι αρκετά ικανοποιημένα, καθώς και 8 είναι πολύ και πάρα πολύ ικανοποιημένα από τις απολαβές τους (Πίνακας 14, Διάγραμμα 14).

**Πίνακας 13: Ικανοποίηση από το ωράριο εργασίας**

Κατηγορίες	Ποσοστό (%)	Απαντήσεις
Καθόλου	18,6	19
Λίγο	32,4	33
Αρκετά	35,3	36
Πολύ	9,8	10
Πάρα Πολύ	3,9	4
	100	102

**Διάγραμμα 13: Ικανοποίηση από το ωράριο εργασίας**

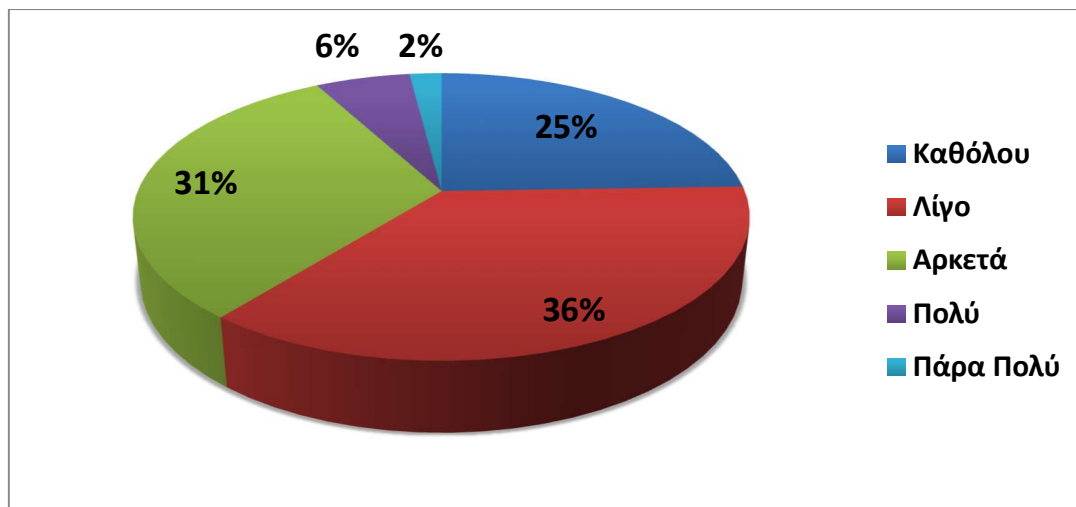


**Πίνακας 14: Ικανοποίηση από τις οικονομικές αποδοχές**

Κατηγορίες	Ποσοστό (%)	Απαντήσεις
Καθόλου	24,5	25
Λίγο	36,3	37
Αρκετά	31,4	32
Πολύ	5,9	6
Πάρα Πολύ	2	2
	100	102



**Διάγραμμα 14: Ικανοποίηση από τις οικονομικές αποδοχές**

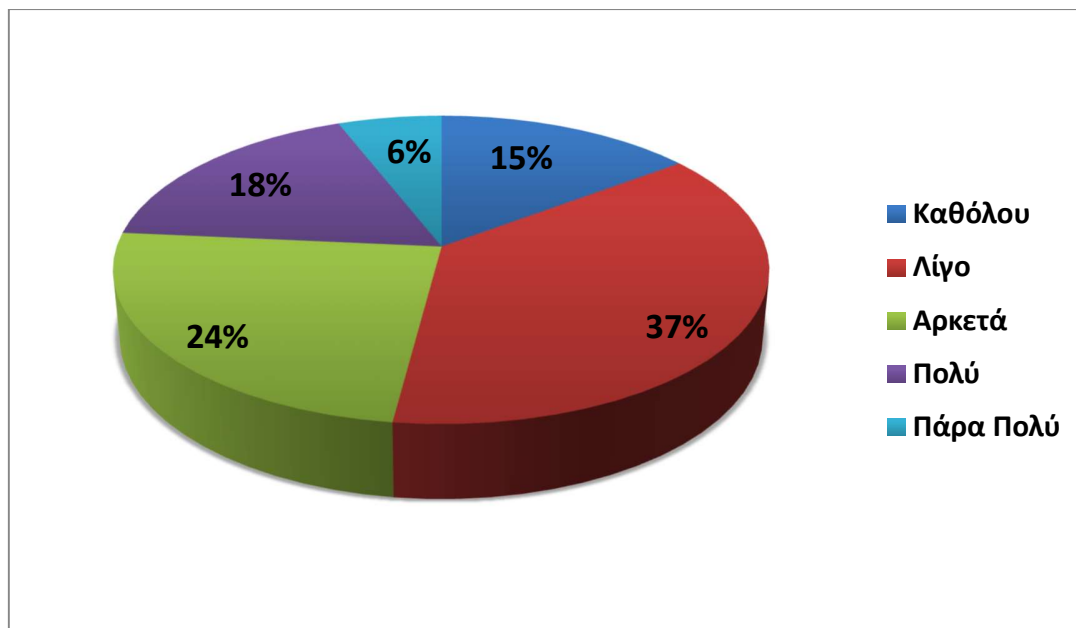


Και τέλος, 53 από τους 102 ερωτηθέντες δηλώνουν ξεκάθαρα ότι δεν έχουν λάβει αναγνώριση από την εργασία τους. Ενώ, 25 αναφέρουν ότι έχουν επιτύχει αρκετή αναγνώριση, και 18 και 6 άτομα, αντίστοιχα, ότι έχουν επιτύχει πολύ και πάρα πολύ (Διάγραμμα 15).

**Πίνακας 15: Αναγνώριση από την εργασία**

Κατηγορίες	Ποσοστό (%)	Απαντήσεις
Καθόλου	14,7	15
Λίγο	37,3	38
Αρκετά	24,5	25
Πολύ	17,6	18
Πάρα Πολύ	5,9	6
	100	102

**Διάγραμμα 15: Αναγνώριση από την εργασία**



## **5.2. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ**

Προχωρώντας στην δεύτερη ενότητα, που σχετίζεται με την συναισθηματική νοημοσύνη εντός του εργασιακού χώρου των συμμετεχόντων στην έρευνα, ζητήθηκε να αξιολογηθούν μερικές καθορισμένες, από τον ερευνητή, προτάσεις, πάνω στο θέμα. Ειδικότερα, παρατηρήθηκε ότι στο σύνολο των προτάσεων η πλειοψηφία συμφωνεί αρκετά ή πολύ με αυτές. Πιο συγκεκριμένα, η πλειοψηφία δηλώνει ότι μπορεί να προσαρμοστεί αρκετά, ανάλογα με τα άτομα που συναναστρέφεται. Επιπλέον, στους περισσότερους αρέσει πολύ να έχουν ενεργό ρόλο στην επίλυση διαφωνιών εντός του εργασιακού τους περιβάλλοντος, και επίσης πιστεύεται ότι όταν η κατάσταση το απαιτεί, η πλειοψηφία μπορεί να ανταποκριθεί αρκετά ή πολύ καλά, ακόμα κι αν δεν αισθάνονται καλά τη δεδομένη στιγμή. Ακόμη, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνει ότι έχει πολύ ικανοποιητική / λειτουργική σχέση και επικοινωνία με τους συναδέλφους της, τους προϊσταμένους της και τους πελάτες της. Ενώ, τέλος, η πλειοψηφία συμφωνεί αρκετά με

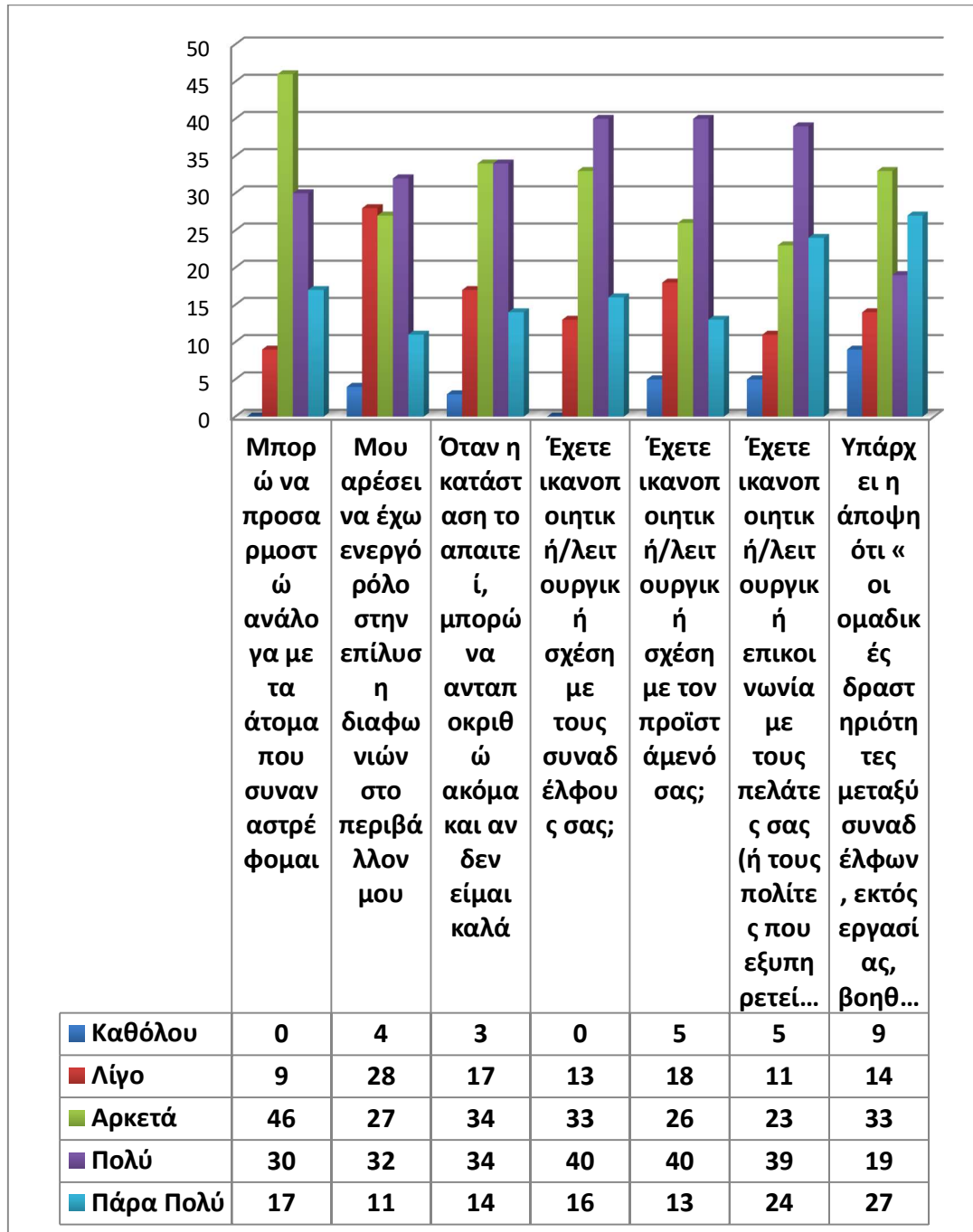
την άποψη ότι «οι ομαδικές δραστηριότητες μεταξύ συναδέλφων, εκτός εργασίας, βοηθούν στη διαμόρφωση καλύτερων εργασιακών σχέσεων» (Πίνακας 16, Διάγραμμα 16).

**Πίνακας 16: Αξιολόγηση προτάσεων**

Κατηγορίες	Μπορώ να προσαρμοστώ ανάλογα με τα άτομα που συναναστρέφομαι	Μου αρέσει να έχω ενεργό ρόλο στην επίλυση διαφωνιών στο περιβάλλον μου	Όταν η κατάσταση απαιτεί, μπορώ να ανταποκριθώ ακόμα και αν δεν είμαι καλά	Έχετε ικανοποιητική/λειτουργική σχέση με τους συναδέλφους σας;	Έχετε ικανοποιητική/λειτουργική σχέση με τον προϊστάμενό σας;	Έχετε ικανοποιητική/λειτουργική επικοινωνία με τους πελάτες (ή τους πολίτες που εξυπηρετείτε εάν εργάζεστε στο Δημόσιο);	Υπάρχει η άποψη ότι «οι ομαδικές δραστηριότητες μεταξύ συναδέλφων, εκτός εργασίας, βοηθούν στη διαμόρφωση καλύτερων εργασιακών σχέσεων» Συμφωνείτε ή διαφωνείτε με αυτήν την άποψη;
<b>Απαντήσεις   Ποσοστό</b>							
<b>Καθόλου</b>	0   0%	4   3,9%	3   2,9%	0   0%	5   4,9%	5   4,9%	9   8,8%
<b>Λίγο</b>	9   8,8%	28   27,4%	17   16,6%	13   12,7%	18   17,6%	11   10,7%	14   13,7%
<b>Αρκετά</b>	46   45%	27   26,4%	34   33,3%	33   32,3%	26   25,4%	23   22,5%	33   32,3%
<b>Πολύ</b>	30   29,4%	32   31,3%	34   33,3%	40   39,2%	40   39,2%	39   38,2%	19   18,6%
<b>Πάρα</b>	17   16,6%	11	14	16	13   12,7%	24   23,5%	27   26,4%

<b>Πολύ</b>		10,7%	13,7%	15,6%			
	102   100%	102 100	102 100	102 100	102 100%	102 100%	102 100%

**Διάγραμμα 16: Αξιολόγηση προτάσεων**

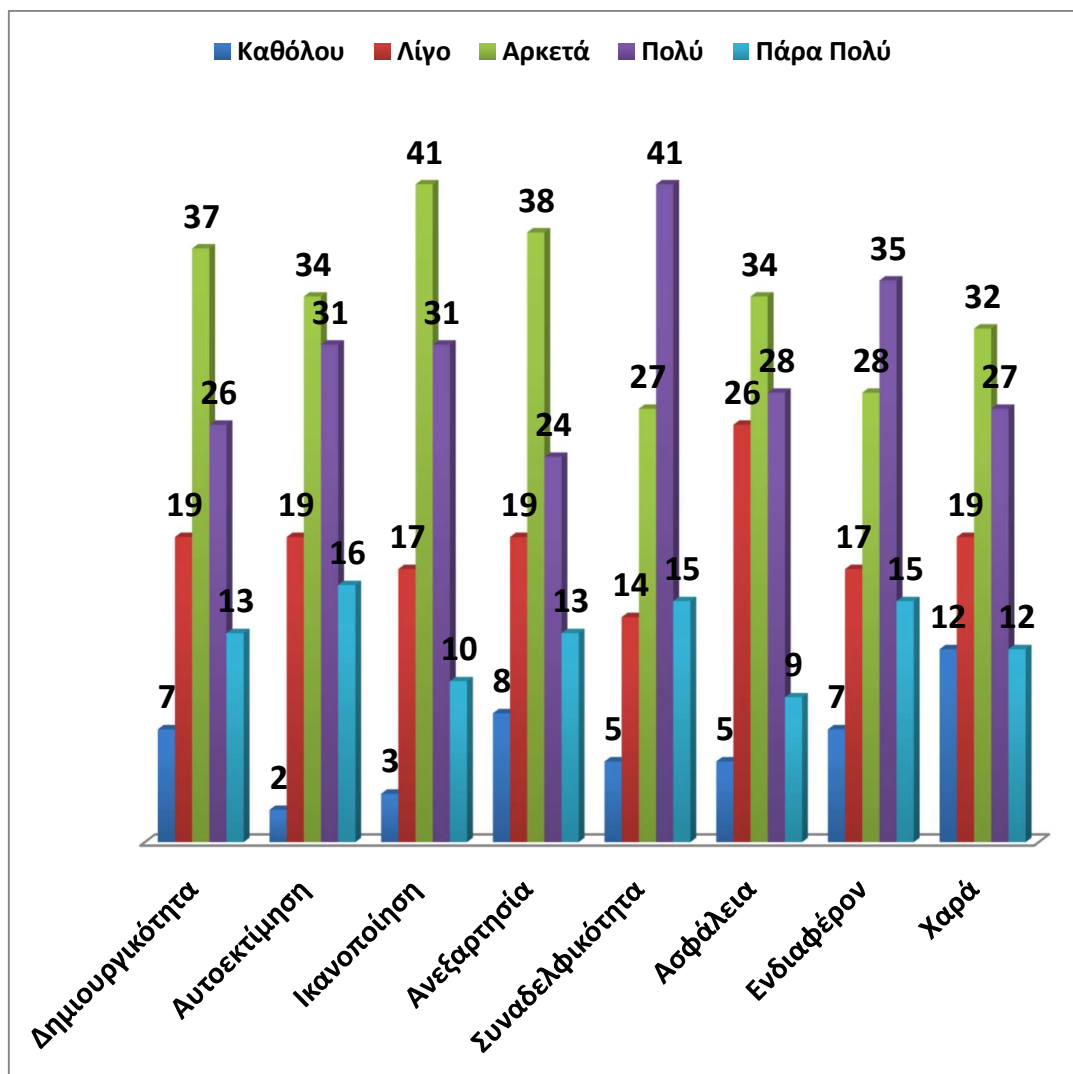


Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες στην έρευνα αξιολόγησαν τον βαθμό που τους δημιουργούνται καθορισμένα, από τον ερευνητή, θετικά και αρνητικά συναισθήματα και τα οποία σχετίζονται με την εργασία τους. Έτσι, όσον αφορά τα θετικά συναισθήματα η πλειοψηφία δήλωσε ότι τους δημιουργούνται σε αρκετό βαθμό συναισθήματα όπως η δημιουργικότητα, η αυτοεκτίμηση, η ικανοποίηση, η ανεξαρτησία, η συναδελφικότητα, η ασφάλεια, το ενδιαφέρον και η χαρά (Πίνακας 17, Διάγραμμα 17). Από την άλλη, όσον αφορά τα αρνητικά συναισθήματα, η πλειοψηφία δήλωσε ότι τους δημιουργούνται σε αρκετό ή λίγο βαθμό συναισθήματα όπως είναι η κούραση, η έλλειψη αναγνώρισης, ο φόβος, η ανεξαρτησία, η ρουτίνα, η αδιαφορία, η αδικία και ο θυμός (Πίνακας 18, Διάγραμμα 18).

**Πίνακας 17: Δημιουργία θετικών συναισθημάτων από την εργασία**

Κατηγορίες	Ανεξαρτησία	Συναδελφικότητα	Ασφάλεια	Ενδιαφέρον	Χαρά
<b>Απαντήσεις   Ποσοστό</b>					
<b>Καθόλου</b>	8   7,8%	5   4,9%	5   4,9%	7   6,8%	12   11,7%
<b>Λίγο</b>	19   18,6%	14   13,7%	26   25,4%	17   16,6%	19   18,6%
<b>Αρκετά</b>	38   37,2%	27   26,4%	34   33,3%	28   27,4%	32   31,3%
<b>Πολύ</b>	24   23,5%	41   40,1%	28   27,4%	35   34,3%	27   26,4%
<b>Πάρα Πολύ</b>	13   12,7%	15   14,7%	9   8,8%	15   14,7%	12   11,7%
	102   100%	102 100%	102 100%	102 100%	102 100%

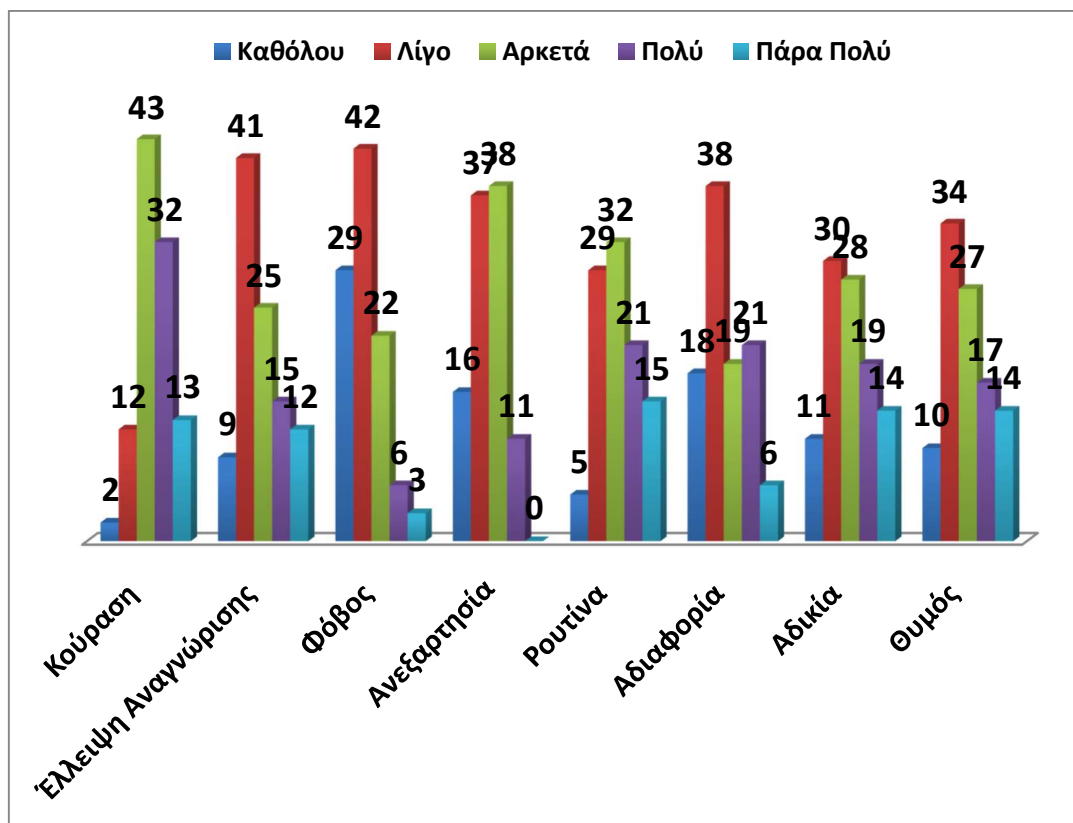
Διάγραμμα 17: Δημιουργία θετικών συναισθημάτων από την εργασία



**Πίνακας 18: Δημιουργία αρνητικών συναισθημάτων από την εργασία**

Κατηγορίες	Κούραση	Έλλειψη Αναγνώρισης	Φόβος	Ανεξαρτησία	Ρουτίνα	Αδιαφορία	Αδικία	Θυμός
	<b>Απαντήσεις   Ποσοστό</b>							
<b>Καθόλου</b>	2   1,9%	9   8,8%	29   28,4%	16   15,6%	5   4,9%	18   17,6%	11   10,7%	10   9,8%
<b>Λίγο</b>	12   11,7%	41   40,1%	42   41,1%	37   36,2%	29   28,4%	38   37,2%	30   29,4%	34   33,3%
<b>Αρκετά</b>	43   42,1%	25   24,5%	22   21,5%	38   37,2%	32   31,3%	19   18,6%	28   27,4%	27   26,4%
<b>Πολύ</b>	32   31,3%	15   14,7%	6   5,8%	11   10,7%	21   20,5%	21   20,5%	19   18,6%	17   16,6%
<b>Πάρα πολύ</b>	13   12,7%	12   11,7%	3   2,9%	0   0%	15   14,7%	6   5,8%	14   13,7%	14   13,7%
	102   100%	102   100%	102   100%	102   100%	102   100%	102   100%	102   100%	102   100%

**Διάγραμμα 18: Δημιουργία αρνητικών συναισθημάτων από την εργασία**



Τέλος, ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες εργαζομένους η γνώμη τους σχετικά με τους τρόπους με τους οποίους θα μπορούσε να βελτιωθεί το συναισθηματικό κλίμα στον εργασιακό τους χώρο. Στην περίπτωση αυτή, η πλειοψηφία με 72 άτομα αναφέρει ότι θα πρέπει να βελτιωθούν οι αμοιβές των εργαζομένων. Ακολουθούν 64 και 61 άτομα, αντίστοιχα, που αναφέρουν ότι θα πρέπει να επιμορφωθούν οι προϊστάμενοι τους ή όλοι οι υπάλληλοι στη συναισθηματική νοημοσύνη και την επικοινωνία. Έπειτα, 51 άτομα πιστεύουν ότι θα πρέπει να γίνεται καλύτερος σχεδιασμός της εργασίας και να υπάρχουν καλύτερα ωράρια. Ακόμη, 47 άτομα θεωρούν ότι θα πρέπει να υπάρχουν καλύτερες υποδομές, εργαλεία και χώροι για την εργασία, 45 ότι θα πρέπει να αλλάξει γενικώς η εργασιακή κουλτούρα της επιχείρησης και 41 ότι θα πρέπει να προσληφθεί καταλληλότερο ανθρώπινο δυναμικό. Τέλος, από 1 άτομο πιστεύει ότι θα πρέπει να γίνεται ψυχοθεραπεία των υπαλλήλων και των προϊσταμένων, και να γίνουν περισσότερα

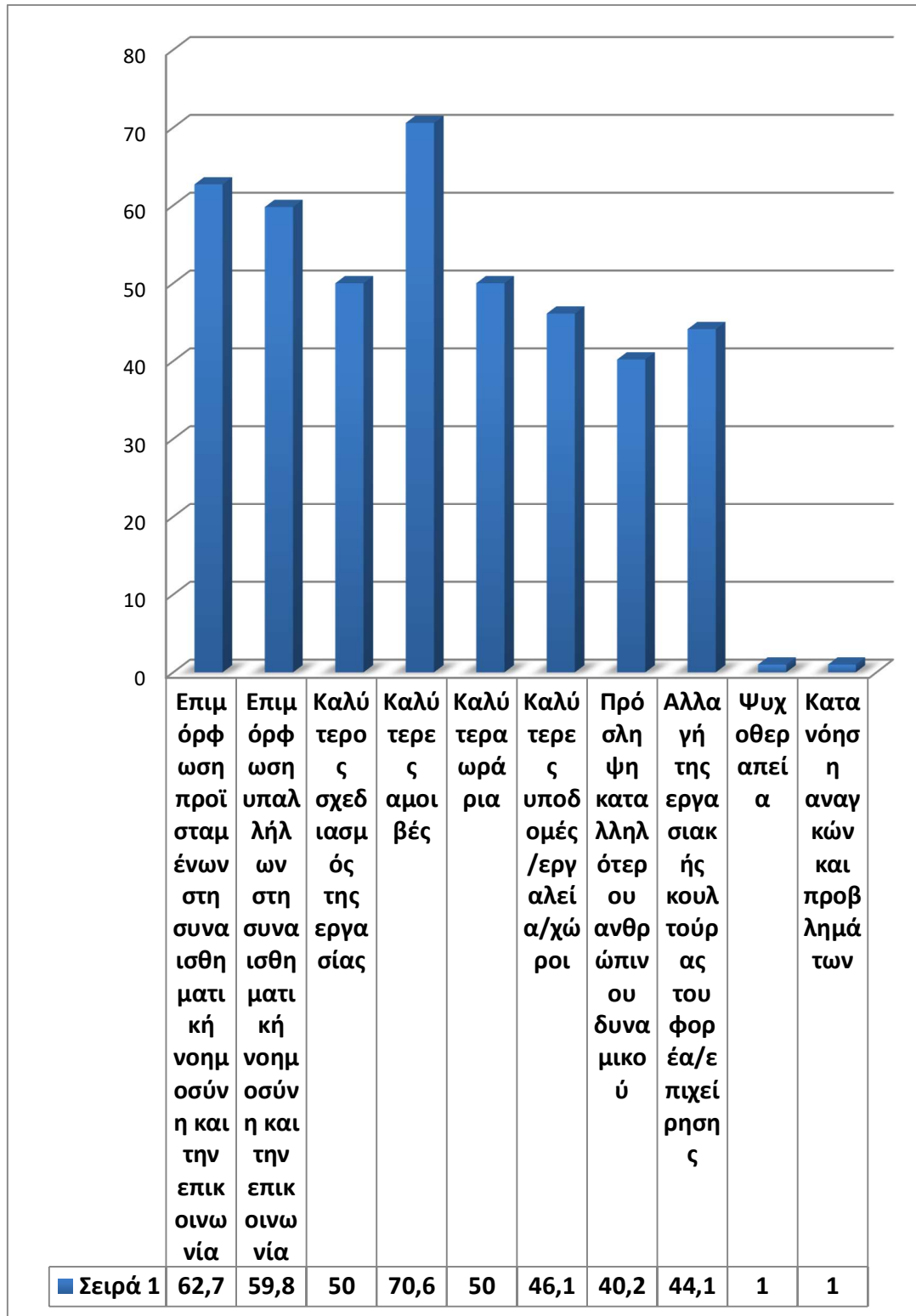


κατανοητά τα προβλήματα και οι ανάγκες των εργαζομένων (Πίνακας 19, Διάγραμμα 19).

**Πίνακας 19: Τρόποι βελτίωσης του συναισθηματικού κλίματος στον εργασιακό χώρο**

<b>Κατηγορία</b>	<b>Ποσοστό (%)</b>	<b>Απαντήσεις</b>
Επιμόρφωση προϊσταμένων στη συναισθηματ...	62,7	64
Επιμόρφωση υπαλλήλων στη συναισθηματική...	59,8	61
Καλύτερος σχεδιασμός της εργασίας	50	51
Καλύτερες αμοιβές	70,5	72
Καλύτερα ωράρια	50	51
Καλύτερες υποδομές/εργαλεία/χώροι	46	47
Πρόσληψη καταλληλότερου ανθρώπινου δυνα...	40,1	41
Αλλαγή της εργασιακής κουλτούρας του φο...	44,1	45
Ψυχοθεραπεία όλων	1	1
Κατανόηση στις ανάγκες και στα προβλήμα...	1	1

**Διάγραμμα 19: Τρόποι βελτίωσης του συναισθηματικού κλίματος στον εργασιακό χώρο**



### 5.3. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

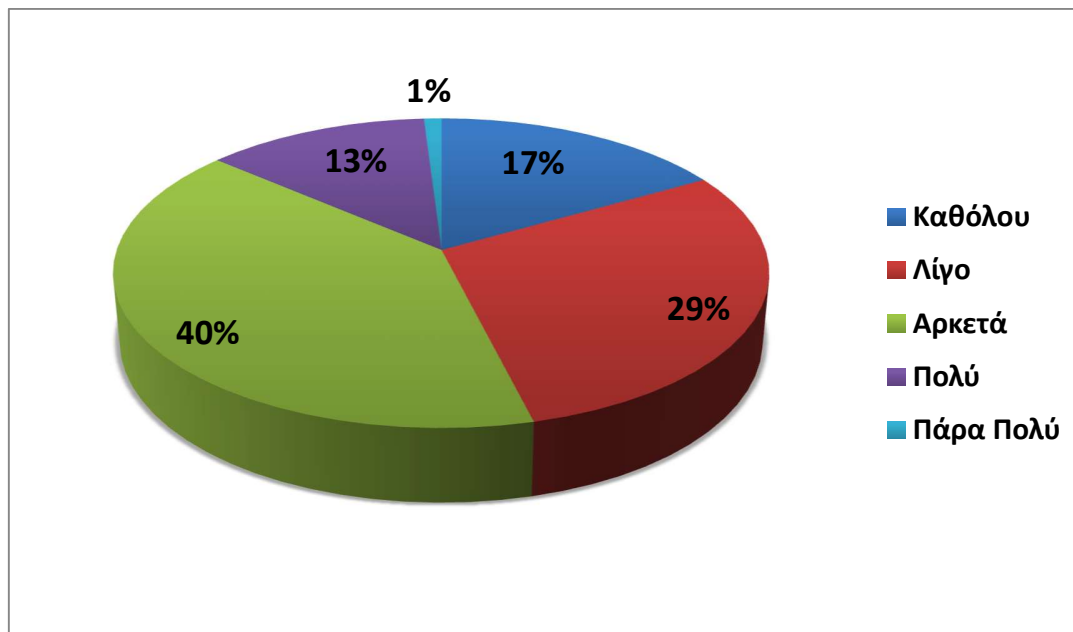
Η τρίτη ενότητα όπως έχει ήδη αναφερθεί αφορά την συναισθηματική νοημοσύνη σε συνδυασμό με την ηγεσία και αποτελείται από 6 ερωτήσεις. Αρχικά, οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να αξιολογήσουν κατά πόσο ο προϊστάμενος τους μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά καταστάσεις που προκαλούν εκνευρισμό, τόσο στον ίδιο, όσο και στους υπόλοιπους εργαζομένους. Η πλειοψηφία του δείγματος, 41 άτομα, αναφέρει ότι ο προϊστάμενος τους μπορεί να διαχειριστεί αρκετά αποτελεσματικά τέτοιες καταστάσεις. Επιπλέον, 14 άτομα πιστεύουν ότι μπορεί να τις διαχειριστεί πολύ και πάρα πολύ αποτελεσματικά, ενώ 47 ότι δεν μπορεί καθόλου ή μπορεί να αντιμετωπίσει τέτοιες καταστάσεις λίγο αποτελεσματικά (Πίνακας 20, Διάγραμμα 20).

Ακόμη, στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος μπορεί να διατηρήσει την ψυχραιμία του σε δύσκολες καταστάσεις, παρατηρείται ότι 21 άτομα πιστεύουν ότι δεν μπορεί καθόλου να μείνει ψύχραιμος, και 30 ότι μπορεί λίγο. Από την άλλη, 26 άτομα πιστεύουν ότι ο προϊστάμενος τους μπορεί να διατηρήσει την ψυχραιμία του αρκετά, ενώ 11 και 14 ότι μπορεί να την διατηρήσει πολύ και πάρα πολύ, αντίστοιχα (Πίνακας 21, Διάγραμμα 21).

**Πίνακας 20: Αποτελεσματική διαχείριση καταστάσεων από τον προϊστάμενο που προκαλούν εκνευρισμό**

Κατηγορίες	Ποσοστό (%)	Απαντήσεις
Καθόλου	16,7	17
Λίγο	29,4	30
Αρκετά	40,2	41
Πολύ	12,7	13
Πάρα Πολύ	1	1
	100	102

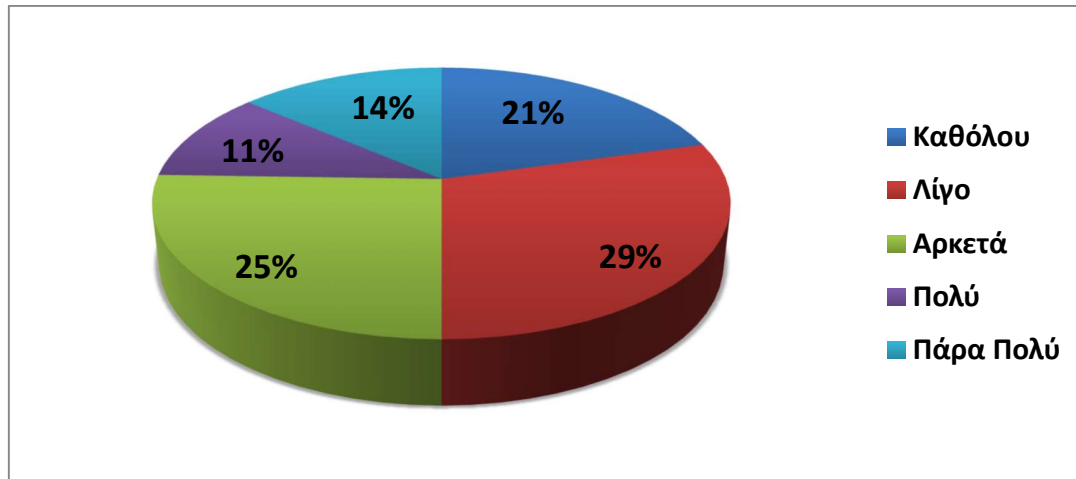
**Διάγραμμα 20: Αποτελεσματική διαχείριση καταστάσεων από τον προϊστάμενο που προκαλούν εκνευρισμό**



**Πίνακας 21: Αδυναμία διατήρησης της ψυχραιμίας του προϊσταμένου σε δύσκολες καταστάσεις**

Κατηγορίες	Ποσοστό (%)	Απαντήσεις
Καθόλου	20,6%	21
Λίγο	29,4%	30
Αρκετά	25,5%	26
Πολύ	10,8%	11
Πάρα Πολύ	13,7%	14
	100	102

**Διάγραμμα 21: Αδυναμία διατήρηση της ψυχραιμίας του προϊσταμένου σε δύσκολες καταστάσεις**

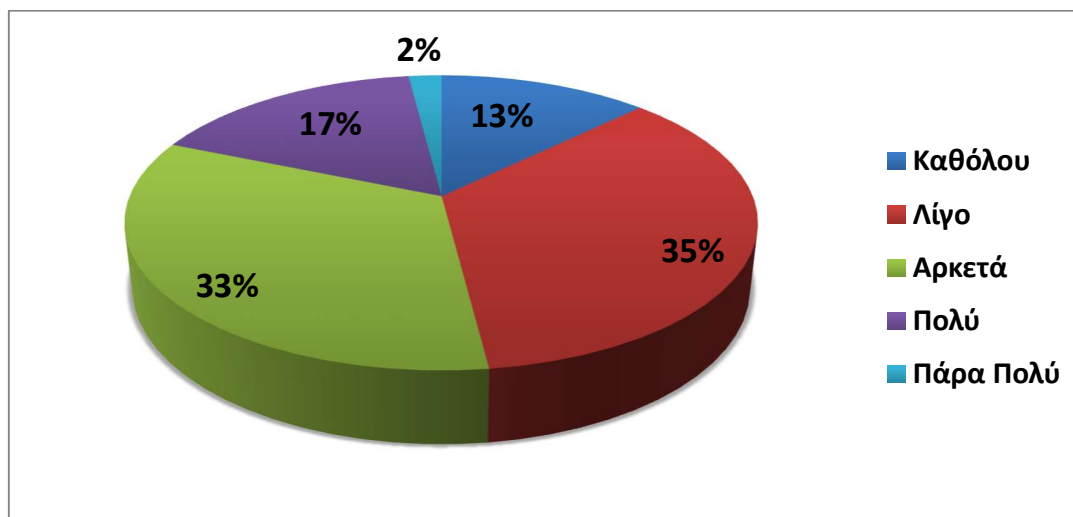


Επιπλέον, σχετικά με τη δυνατότητα του προϊσταμένου των συμμετεχόντων στο να αναγνωρίζει πράγματα που μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζομένους, παρατηρείται ότι η πλειοψηφία με 36 άτομα υποστηρίζει ότι μπορεί λίγο, ενώ 13 ότι δεν μπορεί καθόλου. Από την άλλη, 34 θεωρούν ότι ο προϊστάμενος τους μπορεί αρκετά να εντοπίσει πράγματα που τους παρακινούν, ενώ 17 και 2 ότι μπορεί πολύ ή πάρα πολύ, αντίστοιχα (Πίνακας 22, Διάγραμμα 22).

**Πίνακας 22: Δυνατότητα προϊσταμένου να εντοπίσει πράγματα που παρακινούν τους εργαζομένους**

Κατηγορίες	Ποσοστό (%)	Απαντήσεις
Καθόλου	12,7	13
Λίγο	35,3	36
Αρκετά	33,3	34
Πολύ	16,7	17
Πάρα Πολύ	2	2
	100	102

**Διάγραμμα 22: Δυνατότητα προϊσταμένου να εντοπίσει πράγματα που παρακινούν τους εργαζομένους**



Συνεχίζοντας, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, με 32 και 27 άτομα, πιστεύουν ότι ο προϊστάμενος τους δεν τους βοηθάει καθόλου ή τους βοηθάει λίγο, αντίστοιχα, να εκφράσουν τα συναισθήματά τους στον εργασιακό χώρο. Ενώ, 30 πιστεύουν ότι τους βοηθάει αρκετά, και τέλος, 10 και 3 θεωρούν ότι τους βοηθάει πολύ και πάρα πολύ, αντίστοιχα (Πίνακας 23, Διάγραμμα 23).

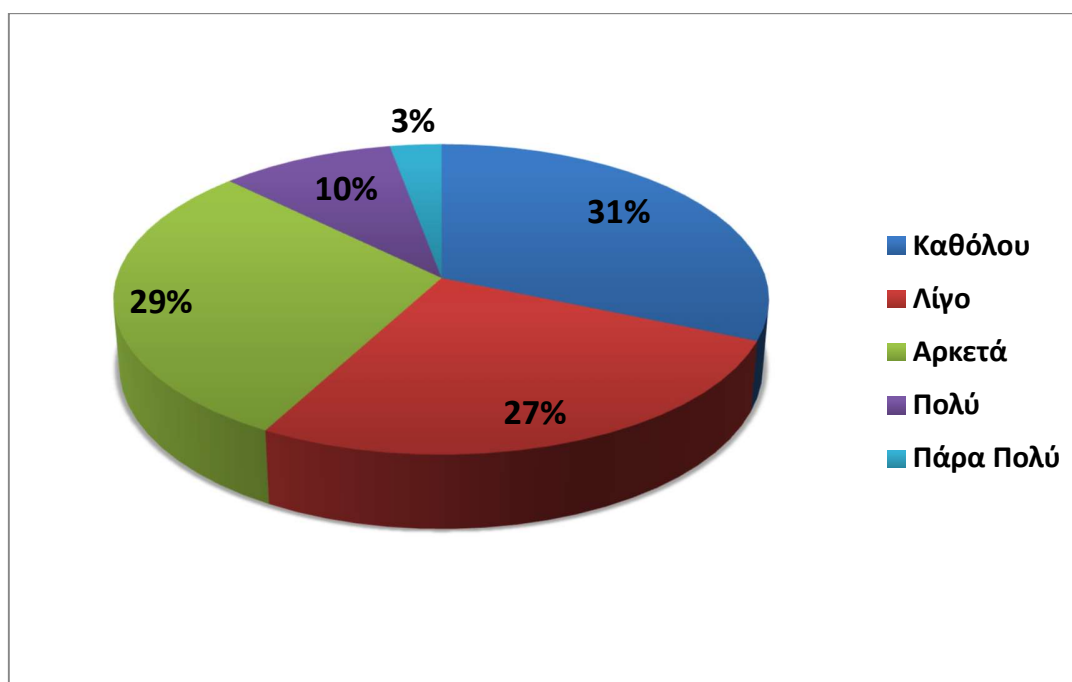
Επιπρόσθετα, 20 άτομα πιστεύουν ότι ο προϊστάμενος τους δεν λαμβάνει καθόλου υπόψη του τον τρόπο που μπορεί να αντιδράσουν οι εργαζόμενοι κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας των αποφάσεων, ενώ 31 πιστεύουν ότι τον λαμβάνει λίγο υπόψη του. Ακόμη, 39 άτομα πιστεύουν ότι η αντίδραση των εργαζομένων λαμβάνεται αρκετά υπόψη από τον προϊστάμενο, ενώ 12 ότι λαμβάνει πολύ και πάρα πολύ (Πίνακας 24, Διάγραμμα 24).

**Διάγραμμα 23: Βοήθεια προϊσταμένου στην έκφραση των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο**

Κατηγορίες	Ποσοστό (%)	Απαντήσεις
Καθόλου	31,4	32
Λίγο	26,5	27

Αρκετά	29,4	30
Πολύ	9,8	10
Πάρα Πολύ	2,9	3
	100	102

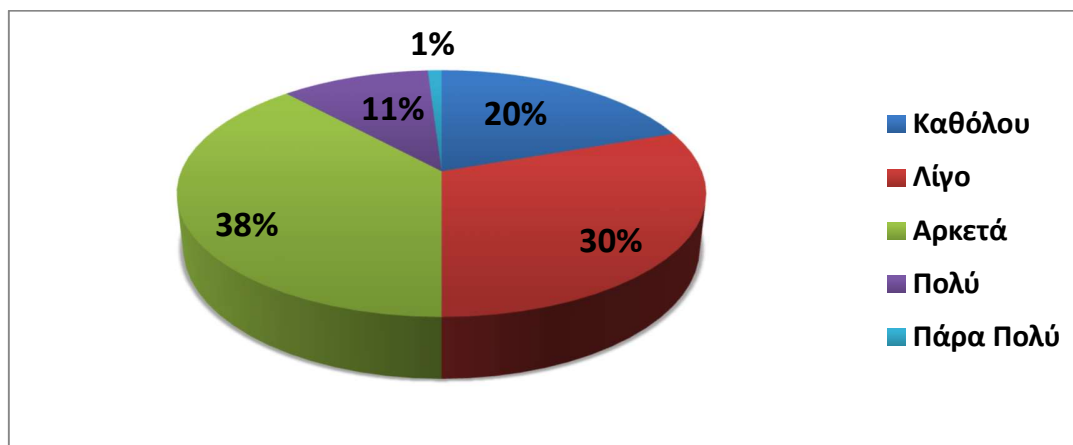
**Διάγραμμα 23: Βοήθεια προϊστάμενου στην έκφραση των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο**



**Πίνακας 24: Ο προϊστάμενος λαμβάνει υπόψη του τον τρόπο που μπορεί να αντιδράσουν οι εργαζόμενοι κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας των αποφάσεων**

Κατηγορίες	Ποσοστό (%)	Απαντήσεις
Καθόλου	19,6	20
Λίγο	30,4	31
Αρκετά	38,2	39
Πολύ	10,8	11
Πάρα Πολύ	1	1
	100	102

**Διάγραμμα 24: Ο προϊστάμενος λαμβάνει υπόψη του τον τρόπο που μπορεί να αντιδράσουν οι εργαζόμενοι κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας των αποφάσεων**



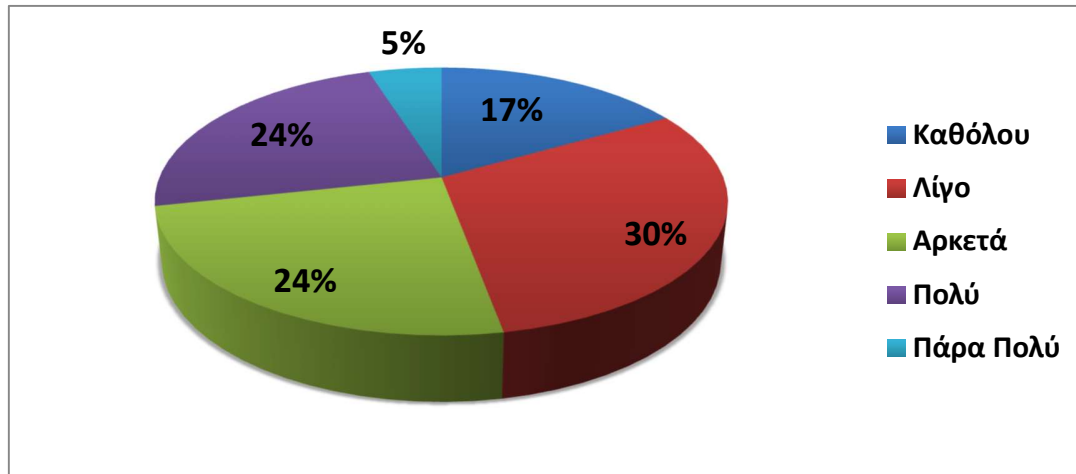
Κλείνοντας με την τρίτη ενότητα, 17 και 31 άτομα πιστεύουν ότι ο προϊστάμενος τους είναι καθόλου και λίγο αποτελεσματικός, αντίστοιχα, στο να βοηθά τους εργαζομένους να αισθάνονται θετικά στον εργασιακό χώρο. Ακόμη, 25 πιστεύουν ότι ο προϊστάμενος τους είναι αρκετά αποτελεσματικός. Και τέλος, 24 και 5 άτομα πιστεύουν ότι ο προϊστάμενος τους είναι πολύ και πάρα πολύ αποτελεσματικός, αντίστοιχα, στο να βοηθά τους εργαζομένους του να έχουν θετικά συναισθήματα εντός του εργασιακού τους χώρου (Πίνακας 25, Διάγραμμα 25).

**Πίνακας 25: Αποτελεσματικότητα προϊσταμένου στο να βοηθά τους εργαζομένους να αισθάνονται θετικά στον εργασιακό χώρο**

Κατηγορίες	Ποσοστό (%)	Απαντήσεις
Καθόλου	16,7	17
Λίγο	30,4	31
Αρκετά	24,5	25
Πολύ	23,5	24
Πάρα Πολύ	4,9	5
	100	102



**Διάγραμμα 25: Αποτελεσματικότητα προϊσταμένου στο να βοηθά τους εργαζομένους να αισθάνονται θετικά στον εργασιακό χώρο**



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μετά τη θεωρητική ανάλυση φάνηκε ξεκάθαρα πως απαραίτητη προϋπόθεση για την εκπλήρωση των επιχειρησιακών στόχων και τη μεγιστοποίηση της εργασιακής απόδοσης είναι η ύπαρξη ενός ηγέτη.

Ο ηγέτης, με τις ατομικές του δεξιότητες, την προσωπικότητά του και την ορθή και αμοιβαία αλληλεπίδραση με τους εργαζομένους, λαμβάνει αποφάσεις που είναι καίριες για την επιβίωση και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Απαραίτητο προσόν για την αύξηση της απόδοσής του είναι η συναισθηματική νοημοσύνη.

Η συναισθηματική νοημοσύνη, λοιπόν, οδηγεί τον ηγέτη στη σωστή διαχείριση των δικών του συναισθημάτων αλλά και των υπαλλήλων του.

Ένας γνήσιος ηγέτης διαθέτει όλα τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης και με ενσυναίσθηση μπορεί να αναγνωρίζει τις πραγματικές απαιτήσεις του οργανισμού.

Έτσι, προσπαθεί να καλύπτει τις ανάγκες και να ικανοποιεί όλους τους υφιστάμενούς του. Στόχος του είναι η δημιουργία μιας ομάδας συναισθηματικά ευφυούς, που μέσω της αυτοικανοποίησης, θα παράγει έργο μέγιστης απόδοσης και θα εργάζεται για την επίτευξη των μελλοντικών σκοπών του οργανισμού.

Το έργο του ηγέτη έγκειται στην παρακολούθηση του συναισθηματικού επιπέδου των υπαλλήλων, στην κατανόηση των άλλων, στην αυτοβελτίωση, στην πρόοδο του συνόλου και στην αντιμετώπιση με συναίσθημα των δυσαρμονιών.

Με θετικό συναισθηματικό τόνο ο ηγέτης προχωρά στην καθιέρωση των όρων, στην επίτευξη της αρμονίας και της συνεργασίας. Χρησιμοποιεί διάφορα στιλ ηγεσίας και προτάσσει πρότυπα, εισάγει αισιόδοξες απόψεις και αξιοποιεί το προσωπικό ταλέντο του καθένα.

Ο ξεχωριστός ηγέτης μπορεί να εναλλάσσει τους τύπους ηγεσίας και να υιοθετεί αυτόν που αποδίδει καλύτερα σύμφωνα με τις εκάστοτε απαιτήσεις. Κατά τον Daniel Goleman ένα άριστα οργανωσιακό περιβάλλον στην εργασία επιτυγχάνεται, όταν ο ηγέτης υιοθετεί τον δημοκρατικό, τον συμβουλευτικό, τον οραματιστικό ή τον ανθρωπιστικό τύπο.

Ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης αναπτύσσει υγιείς και αποτελεσματικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, εμπνέει και μπορεί να πείθει το σύνολο, να μένει πιστό στην αποστολή του.

Τα συναισθήματα, λοιπόν, διαδραματίζουν δυναμικό και πρωταρχικό ρόλο στον εργασιακό χώρο και είναι αυτά, που στις σύγχρονες επιτυχημένες επιχειρήσεις, αποτελούν υποχρέωση της ηγεσίας.

Η συναισθηματική νοημοσύνη εφοδιάζει με αυτογνωσία, επίγνωση, ενσυναίσθηση και αυτοπεποίθηση τον ηγέτη και τους εργαζομένους. Ο ηγέτης με αυτές τις

συναισθηματικές ικανότητες μπορεί να δημιουργήσει ένα πρόσφορο εργασιακό περιβάλλον, που θα μεγιστοποιεί την εργασιακή απόδοση και θα οδηγήσει τελικά τον οργανισμό στην επιτυχή διεκπεραίωση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων του.

Ο βασικός σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν να δείξει πόσο σημαντική είναι η επιρροή των συναισθημάτων των εργαζομένων στην εργασία τους, αλλά και πόσο οι προϊστάμενοι μπορούν να αξιοποιήσουν, τόσο τα δικά τους συναισθήματα, όσο και των εργαζομένων, προς όφελος της επιχείρησης. Στη συνέχεια παρατίθενται τα συμπεράσματα που προέκυψαν ύστερα από τη στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, ανά ενότητα.

Έτσι λοιπόν, όσον αφορά τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, παρατηρήθηκε ότι οι συμμετέχοντες, αποτελούνται από 59 γυναίκες και 43 άνδρες, δηλαδή 102 ερωτηθέντες στο σύνολο τους. Επιπλέον, καλύπτουν όλες τις ηλικιακές ομάδες που χωρίστηκαν από τον ερευνητή, με την πλειοψηφία ωστόσο να ανήκει στην κατηγορία από 18 έως 30 ετών. Όσον αφορά την οικογενειακή τους κατάσταση, παρατηρήθηκε ότι η πλειοψηφία είναι άγαμοι, με τους έγγαμους να ακολουθούν σε αρκετά μικρότερο ποσοστό, και ελάχιστοι να είναι οι διαζευγμένοι και οι χήροι.

Επιπλέον, το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος είναι υψηλό, καθώς η πλειοψηφία του είναι απόφοιτοι της Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ/ΤΕΙ), ενώ ακολουθούν οι απόφοιτοι της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και οι κάτοχοι Μεταπτυχιακού ή Διδακτορικού τίτλου. Τέλος, η συντριπτική πλειοψηφία, με ποσοστό της τάξεως του 90%, απασχολείται στον ιδιωτικό τομέα, με τις εβδομαδιαίες ώρες εργασίας τους να καλύπτουν όλα τα

καθορισμένα εύρη που έθεσε ο ερευνητής, με τους περισσότερους, ωστόσο, να εργάζονται από 31 έως 50 ώρες την εβδομάδα.

Τα στοιχεία που σχετίζονται με την δημογραφική εικόνα των συμμετεχόντων στην έρευνα, δείχνουν ότι το δείγμα καλύπτει μεγάλο εύρος στοιχείων, με αποτέλεσμα τα δεδομένα της έρευνας και τα αποτελέσματα της, να θεωρούνται αξιόπιστα, παρόλο το μικρό σε αριθμό μέγεθος του δείγματος.

Συνεχίζοντας, σχετικά με την γενική εικόνα της συναισθηματικής νοημοσύνης παρατηρήθηκε ότι το 41% του δείγματος δεν γνωρίζει την έννοια αυτή καθόλου ή την γνωρίζει λίγο, ενώ το 29% την γνωρίζει αρκετά και το 30% πολύ ή πάρα πολύ. Παρόλα αυτά, το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος, με ποσοστό 90% και 83%, μπορεί να αναγνωρίσει και να εκφράσει, αντίστοιχα, με σαφήνεια τα συναισθήματα του, ενώ το 65% από αυτούς μπορεί και να τα διαχειριστεί. Σε συνδυασμό με αυτό, παρατηρήθηκε ότι το 84% του δείγματος μπορεί να αναγνωρίσει και τα συναισθήματα των άλλων, αλλά μόνο το 63% από αυτούς μπορεί να τα διαχειριστεί. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι η πλειοψηφία των ανθρώπων κατανοεί και αναγνωρίζει τα συναισθήματα που μπορεί να αντιμετωπίσει, ωστόσο δυσκολεύεται στην διαχείριση τους, είτε αυτή αφορά τον ίδιο τους τον εαυτό, είτε τους άλλους.

Τελειώνοντας με την πρώτη ενότητα, παρατηρήθηκε ότι η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 86% και 92% δεν είναι καθόλου ή είναι λίγο έως αρκετά ικανοποιημένοι από το ωράριο της εργασίας τους και τις οικονομικές τους αποδοχές. Ενώ, μεγάλο μέρος των συμμετεχόντων, με ποσοστό 76% δεν έχουν λάβει καθόλου ή έχουν λάβει λίγη έως αρκετή αναγνώριση από την εργασία τους, στοιχεία που υποδηλώνουν περισσότερο την

παραδοχή της ανάγκης για εργασία και όχι και την ταυτόχρονη ικανοποίηση των εργαζομένων από αυτή.

Συνεχίζοντας με την δεύτερη ενότητα, που σχετίζεται με την συναισθηματική νοημοσύνη εντός του εργασιακού χώρου των συμμετεχόντων στην έρευνα, παρατηρήθηκε ότι η πλειοψηφία δηλώνει ότι μπορεί να προσαρμοστεί αρκετά, ανάλογα με τα άτομα που συναναστρέφεται. Επιπλέον, στους περισσότερους αρέσει πολύ να έχουν ενεργό ρόλο στην επίλυση διαφωνιών εντός του εργασιακού τους περιβάλλοντος, και επίσης πιστεύεται ότι όταν η κατάσταση το απαιτεί, η πλειοψηφία μπορεί να ανταποκριθεί αρκετά ή πολύ καλά, ακόμα κι αν δεν αισθάνονται καλά τη δεδομένη στιγμή. Ακόμη, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνει ότι έχει πολύ ικανοποιητική / λειτουργική σχέση και επικοινωνία με τους συναδέλφους της, τους προϊσταμένους της και τους πελάτες της. Ενώ, τέλος, η πλειοψηφία συμφωνεί αρκετά με την άποψη ότι «οι ομαδικές δραστηριότητες μεταξύ συναδέλφων, εκτός εργασίας, βοηθούν στη διαμόρφωση καλύτερων εργασιακών σχέσεων».

Επιπρόσθετα, η πλειοψηφία δήλωσε ότι τους δημιουργούνται σε αρκετό βαθμό συναισθήματα όπως η δημιουργικότητα, η αυτοεκτίμηση, η ικανοποίηση, η ανεξαρτησία, η συναδελφικότητα, η ασφάλεια, το ενδιαφέρον και η χαρά, και σε αρκετό ή λίγο βαθμό συναισθήματα όπως είναι η κούραση, η έλλειψη αναγνώρισης, ο φόβος, η ανεξαρτησία, η ρουτίνα, η αδιαφορία, η αδικία και ο θυμός.

Τέλος, 72 άτομα προτείνουν ότι θα πρέπει να βελτιωθούν οι αμοιβές των εργαζομένων, 64 και 61 άτομα, αντίστοιχα, ότι θα πρέπει να επιμορφωθούν οι προϊστάμενοι τους ή όλοι οι υπάλληλοι στη συναισθηματική νοημοσύνη και την επικοινωνία, 51 άτομα ότι θα πρέπει να γίνεται καλύτερος σχεδιασμός της εργασίας και να υπάρχουν καλύτερα

ωράρια, 47 άτομα ότι θα πρέπει να υπάρχουν καλύτερες υποδομές, εργαλεία και χώροι για την εργασία, 45 ότι θα πρέπει να αλλάξει γενικώς η εργασιακή κουλτούρα της επιχείρησης και 41 ότι θα πρέπει να προσληφθεί καταλληλότερο ανθρώπινο δυναμικό. Ενώ, από 1 άτομο πιστεύει ότι θα πρέπει να γίνεται ψυχοθεραπεία των υπαλλήλων και των προϊσταμένων, και να γίνουν περισσότερο κατανοητά τα προβλήματα και οι ανάγκες των εργαζομένων.

Επιπλέον, η τρίτη ενότητα όπως έχει ήδη αναφερθεί αφορά την συναισθηματική νοημοσύνη σε συνδυασμό με την ηγεσία. Στην περίπτωση αυτή, παρατηρείται από τους συμμετέχοντες σε ποσοστό της τάξεως του 40% ότι ο προϊστάμενος τους μπορεί να διαχειριστεί αρκετά καλά καταστάσεις που προκαλούν εκνευρισμό, ενώ ποσοστό της τάξεως του 50% θεωρεί ότι ο προϊστάμενος τους δεν μπορεί να διατηρήσει την ψυχραιμία του σε δύσκολες καταστάσεις. Ακόμη, υποστηρίζεται από το 48% ότι ο προϊστάμενος δεν μπορεί καθόλου ή μπορεί σε μικρό βαθμό να εντοπίσει πράγματα που θα παρακινήσουν τους εργαζομένους ώστε να εργαστούν και να αποδώσουν αποτελεσματικότερα.

Συνεχίζοντας, το 58% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι ο προϊστάμενος τους δεν βοηθάει καθόλου ή βοηθάει λίγο στο να εκφράσουν οι εργαζόμενοι τα συναισθήματα τους εντός του εργασιακού χώρου, ενώ το 50% συμπληρώνει ότι ο προϊστάμενος τους δεν λαμβάνει καθόλου υπόψη του ή λαμβάνει λίγο υπόψη του τον τρόπο που μπορεί να αντιδράσουν οι εργαζόμενοι κατά την επικοινωνία τους και την λήψη αποφάσεων.

Ολοκληρώνοντας με την τρίτη ενότητα, το 47% πιστεύει ότι ο προϊστάμενος τους δεν είναι καθόλου ή είναι λίγο αποτελεσματικός στο να βοηθά τους εργαζομένους να αισθάνονται θετικά στον εργασιακό τους χώρο. Αυτό, έρχεται σε συμφωνία με τα

αποτελέσματα που σχετίζονται με την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, και την υπόνοια του ερευνητή ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εργαζομένων συνεχίζει να εργάζεται σε μια επιχείρηση για βιοποριστικούς σκοπούς.

Κλείνοντας, αξίζει να αναφερθεί ότι στο εργασιακό περιβάλλον αρκετά συχνά εντοπίζεται η έλλειψη κοινωνικών δεξιοτήτων, όπως είναι η επικοινωνία, η ομαδικότητα, η ικανότητα για συνεργασία, κλπ., καθώς και μιας ολοκληρωμένης κουλτούρας που να συμπεριλαμβάνει την ενσυναίσθηση και την ανάπτυξη συναισθηματικών δεξιοτήτων. Ενώ, το ίδιο συχνά εντοπίζεται και η έλλειψη ηγετών με έντονη συναισθηματική νοημοσύνη και διαλλακτική συμπεριφορά. Η απόκτηση τέτοιων δεξιοτήτων, τόσο στους ηγέτες, όσο και στους υπόλοιπους εργαζομένους μπορεί να ενισχύσει σημαντικά το υπόβαθρο της επιχείρησης και φυσικά να προσφέρει σημαντική αύξηση στην αποτελεσματικότητα της και τα κέρδη της.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Bar-On R., *Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory*, R. Bar-On, & J. D. A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence*, San Francisco: John Willey & Sons, Inc., 2000.
- Bass B.M., *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the vision*, Organizational Dynamics, American Management Association. New York, 1990.
- Beasley K., *The Emotional Quotient*, Mensa Magazine, United Kingdom Edition, 1987.
- Bennis W.G., Nanus B., *Leaders: the strategies for taking charge*, New York: Harper & Row, 1985.
- Brackett M. A., Mayer J. D., Warner R. M., *Emotional intelligence and its relation to everyday behavior*, Personality and Individual Differences, 2004.
- Cherniss Cary, *Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters*, Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans L. A., 2000.
- Cherniss C., Adler M., *Promoting Emotional Intelligence in Organizations*, Alexandria, Virginia, 2000.
- Cohen S. G., Bailey D. E., *What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite*, Journal of management, 1997.
- Fleishman E., Harris E. F., *Patterns of leadership behavior to employee grievances and turnover*, Personal Psychology, 1962.



- Frost P., *Toxic Emotions at Work*, Harvard Business School Press, 2007.
- Goleman D., *Η συναισθηματική νοημοσύνη- Γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ*, εκδόσεις Πεδίο, Αθήνα, 2011.
- Goleman D., *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*, εκδόσεις Πεδίο, Αθήνα, 2011.
- Goleman D., Boyatzis R., McKee A., *Ο νέος ηγέτης-Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 2002.
- Kunnanatt J. T., *Emotional intelligence:the new science of interpersonal effectiveness*, Human Resource Development Quartely, 2004.
- Landy, F. J., *Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence*, Journal of Organizational Behavior, 2005.
- Levitats Zehavit & Vigoda- Gadot Eran, *Yours emotionally:How emotional intelligence infuses public service motivation and affects the job outcome on public personnel*, Public Administration, 2017.
- Matthews Gerald Zeidner Moshe & Roberts Richard D., *Emotional Intelligence:Science and Myth*, Bradford Books, MIT Press, 2003.
- Mayer J. D., Caruso D. R., Salovey P., *Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence*, Intelligence, 1999.
- Mayer J. D., Salovey P., *Emotional Intelligence*, Cognition and personality, 1990.
- Rahim A., *A measure of styles of handling in terpersonal conflict*, Academy of management journal, 1983.

- Ryback D., *Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership is More than IQ*, Boston: Butterworth-Heinemann, 1998.
- Selye H., *The stress of life*, New York, McGraw-Hill, 1978.
- Tangri R., *Stress-Costs Stress-Cures:How to recover productivity lost to stress*, Canada, stress-cures.com, 2003.
- Wechsler P., *Non-intellective factors in general intelligence*, Psychological Bulletin, 1940.
- Wechsler P., *Non-intellective factors in general intelligence*, The journal of Abnormal and Social Psychology, 1943.
- Θεοφανίδης Σ., *Ποιός είναι ηγέτης*, εκδόσεις Παπαζήσης, Αθήνα, 1999.
- Κακαβούλης Κ. Α., *Συναισθηματική ανάπτυξη και αγωγή*, Αθήνα, 1997.
- Μπουραντάς Δ., *Ηγεσία:Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2005.
- Πλατσίδου Μ., *Η συναισθηματική νοημοσύνη-Θεωρητικά μοντέλα, τρόποι μέτρησης και εφαρμογές στην εκπαίδευση και την εργασία*, Α΄ έκδοση Αθήνα, εκδόσεις Gutenberg, 2010, Γιώργος & Κώστας Δαρδανός.