

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ
ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ**

Η εργασία αυτή υποβάλλεται για την μερική κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο την
απόκτηση του διπλώματος

Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Σπουδών στην
«Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική»
M.Sc – Master of Science in Economic and Business Strategy

από

το ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Ελπινίκη Κ. Αλεξιάδου

Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, Σεπτέμβριος 2007

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ
ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ**

Δήλωση

Η εργασία αυτή είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Σπουδών στην «Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική».

Ελπινίκη Κ. Αλεξιάδου

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Θεωρείται απαραίτητη η αναδιοργάνωσή τους, ο ανασχεδιασμός των λειτουργιών τους, καθώς και πάσης φύσεως αλλαγή, όταν τόσο εσωτερικοί όσο και εξωτερικοί παράγοντες το επιβάλλουν. Η φύση των αλλαγών αυτών μπορεί να είναι είτε συνεχής είτε έκτακτη. Άλλες επιχειρήσεις προβαίνουν σε αλλαγές όταν διαφαίνεται εκ των υστέρων η ανάγκη, και άλλες το έχουν στην κουλτούρα τους. Όπως και να έχει όμως, τα προγράμματα αλλαγής δεν εφαρμόζονται από τη μια μέρα στην άλλη, αλλά τα επιθυμητά αποτελέσματα επιτυγχάνονται μέσω μιας δομημένης διαδικασίας διαχείρισης.

Η διαχείριση της αλλαγής διακρίνεται, στην διαχείριση των υλικών πόρων, όπως οι πόροι που απαιτούνται και τα χρονοδιαγράμματα, και από την άλλη πλευρά στη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Σε αυτό τον άξονα της αλλαγής θα επικεντρωθούμε στα πλαίσια αυτής της διπλωματικής. Συγκεκριμένα, θα αναλυθεί η ο ρόλος των συναισθημάτων και πώς αυτά εξελίσσονται από την πρώτη στιγμή που τίθενται οι υπάλληλοι στην αλλαγή, μέχρι την τελική υλοποίηση του προγράμματος. Αναμφισβήτητα η σημερινή αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων στηρίζεται στα άυλα στοιχεία. Για παράδειγμα, στην ικανοποίηση των υπαλλήλων και στη ψυχολογία με την οποία αντιμετωπίζουν τα ζητήματα που αφορούν αυτούς και την επιχείρηση (εσωτερικό περιβάλλον), καθώς και την ικανοποίηση των πελατών (εξωτερικό περιβάλλον). Η ανάλυση της συγκεκριμένης διάστασης θα γίνει με την εννοιολογική προσέγγιση του όρου της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και του τρόπου με τον οποίο συνδέεται με τα χαρακτηριστικά του ηγέτη- φορέα αλλαγής. Τέλος, θα αναφερθούμε στο τρόπο εκπαίδευσης και μέτρησης του συγκεκριμένου επιπέδου Νοημοσύνης. Βασιζόμενοι στα ενδεικτικά στάδια της μεθοδολογίας ανάπτυξης εργαλείων μέτρησης ψυχολογικών παραγόντων, θα πραγματοποιηθεί μια εναλλακτική εκδοχή ενός υφιστάμενου εργαλείου. Η νέα αυτή εκδοχή με βασικό κριτήριο τη μέτρηση του επιπέδου Συναισθηματικής Νοημοσύνης για σκοπούς διαχείρισης της αλλαγής και του τρόπου με τον οποίο αντιλαμβάνεται, δέχεται και αντιδρά το άτομο στην αλλαγή, προορίζεται αποκλειστικά για την ενίσχυση και υποστήριξη του έργου που οφείλει να διατελέσει ο φορέας- ηγέτης της αλλαγής στα πλαίσια του επιχειρησιακού περιβάλλοντος.

Ευχαριστίες

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κ. Πολλάλη Ιωάννη τόσο για τη βοήθεια και καθοδήγησή του στην εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής, όσο και για το σύνολο του προσανατολισμού και υποστήριξης του πέραν των υποχρεώσεων του μεταπτυχιακού προγράμματος.

Παράλληλα, το λιγότερο που μπορώ να κάνω είναι να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, η οποία με στήριξε με κάθε δυνατό μέσο όλα αυτά τα χρόνια. Συνέβαλε και συνεχίζει να συμβάλλει στην πραγματοποίηση των ονείρων μου, αλλά και στην εξέλιξή μου ως μέλος της κοινωνίας μας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές μου τους οποίους γνώρισα στη διάρκεια των εκπαιδευτικών μου χρόνων. Με το δικό τους τρόπο μου έδιναν το βήμα για να πάω πιο μπροστά και να σκεφτώ λίγο πιο πέρα από το αυτονόητο.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον άνθρωπό μου ο οποίος με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης μου δίνει δύναμη και επιβραβεύει τις επιτυχίες μου.

Ελπινίκη Κ. Αλεξιάδου

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|---|------------|
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 1 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΛΛΑΓΗ | 2 |
| 1.1 Τι είναι αλλαγή;..... | 2 |
| 1.2 Θεωρητικές προσεγγίσεις διαδικασίας αλλαγής | 5 |
| 1.3 Φορείς αλλαγής | 12 |
| 1.4 Συστατικά στοιχεία προγραμμάτων αλλαγής..... | 13 |
| 1.5 Η χρησιμότητα της αντίδρασης στην αλλαγή | 17 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ | 21 |
| 2.1 Ορισμός Διοίκησης Αλλαγής και η αναγκαιότητά της | 21 |
| 2.2 Στρατηγικές Διοίκησης Αλλαγής | 23 |
| 2.3 Άξονες Διοίκησης Αλλαγής | 27 |
| 2.4 Λόγοι αποτυχίας προγραμμάτων αλλαγής | 29 |
| 2.5 Θεμελιώδης αρχές ηγετικού στυλ σε περιβάλλοντα που υφίστανται προσαρμογές..... | 34 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ | 37 |
| 3.1 Λόγοι αντίδρασης του ανθρώπινου παράγοντα στην αλλαγή | 37 |
| 3.2 Ο ρόλος των συναισθημάτων στο οργανωσιακό περιβάλλον | 38 |
| 3.3 Η εξέλιξη των ανθρώπινων συναισθημάτων κατά την αλλαγή | 40 |
| 3.4 Συναισθηματικές «ζώνες» κατά την αλλαγή | 42 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ | 45 |
| 4.1 Εισαγωγή..... | 45 |
| 4.2 Θεωρίες Συναισθηματικής Νοημοσύνης..... | 46 |
| 4.3 Συσχέτιση Συναισθηματικής Νοημοσύνης και αποτελεσματικής ηγεσίας..... | 54 |
| 4.4 Συναισθηματικά Νοήμονες Συμπεριφορές του φορέα αλλαγής | 59 |
| 4.5 Μέτρηση και Εκπαίδευση Επιπέδου Συναισθηματικής Νοημοσύνης | 62 |
| 4.6 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ως εργαλείο διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα | 70 |
| 4.6.1 Γνώση συναισθημάτων και εσωτερικού κόσμου των άλλων (Διαπροσωπική διαχείριση συναισθημάτων)..... | 70 |
| 4.6.2 Γνώση συναισθημάτων και εσωτερικού κόσμου του εαυτού μας (Ενδο- προσωπική διαχείριση συναισθημάτων)..... | 75 |
| 4.7 Συμβολή Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην επιχειρησιακή λειτουργία..... | 77 |
| 4.8 Μελέτη Περίπτωσης Ερωτηματολογίου για την Μέτρηση του Επιπέδου Συναισθηματικής Νοημοσύνης | 80 |
| 4.8.1 Μεθοδολογία Ανάπτυξης Ερωτηματολογίων ως Εργαλεία Μέτρησης Ψυχολογικών Παραμέτρων..... | 80 |
| 4.8.2 Περίπτωση ερωτηματολογίου- εργαλείο μέτρησης Συναισθηματικής Νοημοσύνης..... | 85 |
| 4.8.3 Προσαρμογή εργαλείου στις ανάγκες διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα στην αλλαγή..... | 95 |
| 4.8.4 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα..... | 100 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ | 101 |
| ΠΗΓΕΣ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 102 |

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

| | |
|---|----|
| Σχήμα 1: Συστατικά στοιχεία αλλαγής | 16 |
| Σχήμα 2: Η πορεία των συναισθημάτων στη διάρκεια της αλλαγής | 41 |
| Σχήμα 3: Συναισθηματικές ζώνες κατά την αλλαγή | 43 |
| Σχήμα 4: Μοντέλο Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Επιχειρησιακής Αποτελεσματικότητας, (Chernis, 2001) | 45 |
| Σχήμα 5: Ιεραρχία ηγετικών και διοικητικών ικανοτήτων | 61 |
| Σχήμα 6: Στάδια Εκπαίδευσης Επιπέδου Συναισθηματικής Νοημοσύνης | 69 |
| Σχήμα 7: Εκμάθηση εσωτερικού κόσμου και ανάπτυξη νέων συμπεριφορών, (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002) | 76 |
| Σχήμα 8: Οι συνιστώσες της επιχειρηματικής παραγωγικότητας και κερδοφορίας.. | 78 |
| Σχήμα 9: Οι άυλοι πόροι αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα | 79 |

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

| | |
|---|----|
| Πίνακας 1: Συνοπτική παρουσίαση θεωρητικών προσεγγίσεων αλλαγής. | 11 |
| Πίνακας 2: Στρατηγικές διοίκησης αλλαγής | 24 |
| Πίνακας 3: Αντιπροσωπευτικά στυλ ηγεσίας κατά Goleman | 36 |
| Πίνακας 4: Εννοιολογικό Πλαίσιο Συναισθηματικής Νοημοσύνης | 53 |
| Πίνακας 5: Η διαχρονική εξέλιξη της μελέτης της ηγεσίας | 58 |
| Πίνακας 6: Χαρακτηριστικά των 4 διαφορετικών τύπων προσωπικότητας | 71 |

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το βασικό πρόβλημα το οποίο πραγματεύεται το περιεχόμενο της παρούσας διπλωματικής είναι η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα στην αλλαγή.

Ένα από τα βασικά στοιχεία στα προγράμματα αλλαγής είναι η διαχείριση της αντίδρασης του ανθρώπινου παράγοντα. Στα κεφάλαια που ακολουθούν γίνεται μια προσπάθεια να αναδειχθεί ο καταλύτης της δύσκολης, αλλά απαιτούμενης επικοινωνιακής πολιτικής σε περιβάλλοντα που υφίστανται αλλαγές.

Ο λόγος της συγκεκριμένης αναγκαίας επικοινωνίας είναι η διαφορετική και διαχρονική εξέλιξη των ανθρώπινων συναισθημάτων και αντιδράσεων στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Στόχος είναι να καταφέρει ο ηγέτης-φορέας της αλλαγής να μετατρέψει την αρχική άρνηση του ατόμου σε τελική αποδοχή της κατάστασης. Παράλληλα, διαφορετικής φύσεως είναι και η αντίληψη της ανάγκης για αλλαγή στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού. Για αυτούς τους λόγους απαιτείται μια δομημένη προσέγγιση του κάθε ατόμου και σε κάθε φάση εφαρμογής του προγράμματος.

Μέσω της επίκαιρης και πολυσυζητημένης έννοιας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, θα διαμορφωθεί ένα ερωτηματολόγιο το οποίο έχει ως στόχο να χρησιμοποιηθεί σε εξειδικευμένες περιπτώσεις διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεκριμένα, η μέτρηση αυτού του επίπεδου νοημοσύνης διευκολύνει το είδος της προσέγγισης και επικοινωνιακής πολιτικής που πρέπει να έχει ο ηγέτης ώστε να διαχειριστεί τον ανθρώπινο παράγοντα προς όφελος της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΛΛΑΓΗ

1.1 Τι είναι αλλαγή;

Τα πράγματα στη σύγχρονη εποχή των επιχειρήσεων έχουν γίνει εξαιρετικά ενδιαφέροντα, αφού τα δεδομένα συνεχώς αλλάζουν με ρυθμούς όπως ποτέ σχεδόν στο παρελθόν. Το επιχειρησιακό περιβάλλον, όχι απλά δεν παραμένει ίδιο, αλλά αποτελεί από μόνο του μια τεράστια αλλαγή. Είναι δύσκολο έως αδύνατο να εντοπιστεί επιχείρηση η οποία να μην έχει έρθει προβεί έστω και σε μια αναγκαστική αλλαγή. Με αφορμή το παραπάνω θα προσπαθήσουμε να δώσουμε όσο πιο αναλυτικά και περιγραφικά μπορούμε έναν ορισμό της αλλαγής, όπως αυτή νοείται στο κόσμο των επιχειρήσεων και οργανισμών.

Αλλαγή είναι η διαδικασία διαφοροποίησης ενός ή περισσότερων χαρακτηριστικών στοιχείων της επιχείρησης, τα οποία αφορούν πόρους (υλικούς και άυλους), διαδικασίες, λειτουργίες, προϊόντα και υπηρεσίες, και οτιδήποτε περιλαμβάνεται στη κύρια και στις υποστηρικτικές λειτουργίες της επιχείρησης. Με λίγα λόγια πρόκειται για μια μετάβαση από ένα σύνολο επιχειρησιακών συνθηκών σε ένα άλλο, με πρωταρχικό στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας και κερδοφορίας της επιχείρησης. Αυτό σε καμία περίπτωση δεν σημαίνει ότι η επιβίωση του οργανισμού δεν είναι ένας από τους στόχους, αλλά τελικός σκοπός της στρατηγικής των επιχειρήσεων αποτελεί η επίτευξη μέγιστου κέρδους.

Επιχειρησιακή αλλαγή υφίσταται για παράδειγμα μια επιχείρηση, όταν αλλάζει η στρατηγική της, όταν αναδιοργανώνεται η δομή και ανασχεδιάζονται οι λειτουργίες, όταν αναβαθμίζεται το πληροφοριακό σύστημα και, γενικώς, όλα αυτά που

διαφοροποιούν έστω και στον ελάχιστο βαθμό την προγενέστερη μορφή του επιχειρησιακού συνόλου.

Για ποιο λόγο όμως μια επιχείρηση προβαίνει σε φάση αλλαγής ή αλλαγών; Οι αιτίες αλλαγής μπορούν να διακριθούν σε εξωτερικούς παράγοντες και σε εσωτερικούς παράγοντες. Ως εξωτερικοί ορίζονται αυτοί οι οποίοι προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και δεν οφείλονται στην εσωτερική λειτουργία αυτής. Εδώ διακρίνονται οι κατηγορίες των δημογραφικών χαρακτηριστικών, των τεχνολογικών εξελίξεων, των θεσμικών – λειτουργικών και κανονιστικών πλαισίων, των αλλαγών της διεθνούς και εγχώριας αγοράς και των πολιτικοοικονομικών παραγόντων. Αντίθετα, εσωτερικές αιτίες θεωρούνται εκείνες που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και δεν οφείλονται σε κάποιους εξωτερικούς, μη ελέγξιμους παράγοντες. Παρακάτω αναφέρονται τέτοιων κατηγοριών αιτίες.

Εξωτερικοί παράγοντες είναι η αλλαγή στο νομοθετικό πλαίσιο που ρυθμίζει τη λειτουργία της επιχείρησης, μεταβολές στα δημογραφικά χαρακτηριστικά της αγοράς στόχου (ηλικίες, φύλο, κ.ά), αλλαγές στις προτιμήσεις και συμπεριφορές των καταναλωτών, εξέλιξη της τεχνολογίας, έκτακτα γεγονότα όπως είναι ένα φυσικό φαινόμενο, ένας πόλεμος, μια πολιτική αναταραχή και άλλα. Επίσης, ως αιτία που προέρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης θεωρείται η ένταση του ανταγωνισμού και οποιαδήποτε ενέργεια ή απόφαση ανταγωνιστών ή συμμαχικών εταιρειών. Η επιχείρηση σε αυτές τις περιπτώσεις θα αναγκαστεί να αλλάξει χαρακτηριστικά της εσωτερικής λειτουργίας ή της στρατηγικής της, ώστε να καταφέρει να επιβιώσει και, κυρίως, να μην επηρεαστεί αρνητικά από τις «εκτός ελέγχου» της αιτίες.

Αντίθετα, ως εσωτερικοί παράγοντες ορίζονται όλα εκείνα τα στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τα οποία μπορεί και ελέγχει, αλλά ξαφνικά (όχι πάντα) δημιουργούν την ανάγκη της αλλαγής κάποιας τους διάστασης.

Τέτοια μπορούν να θεωρηθούν:

- Η ανεπάρκεια του εργατικού δυναμικού και το επίπεδο εξειδίκευσης και εκπαίδευσής τους.
- Ο τεχνολογικός εξοπλισμός που επηρεάζει το επίπεδο παραγωγικότητας των εργαζομένων.
- Οι διαδικασίες παραγωγής, οι οποίες κρίνονται ελλιπείς ή ανοργάνωτες.
- Ξαφνική αποχώρηση εργαζομένου σε περίοδο υψηλών ρυθμών παραγωγικής διαδικασίας.
- Εσωτερικά θέματα τα οποία θίγουν την φήμη και το προφίλ της εταιρίας.
- Προβληματική διάχυση αρμοδιοτήτων και ρόλων.
- Αποτυχημένη προηγούμενη πολιτική μάρκετινγκ.
- Αρνητικές αντιλήψεις των εργαζομένων για το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας.
- Η ευθυγράμμιση των ατομικών προτεραιοτήτων με αυτές του οργανισμού, ειδικά όταν πρόκειται για εντάσεως εργασίας επιχειρήσεις.

Η πιο πάνω αναφορά στις κατηγορίες αιτιών αλλαγής, έχει μεγάλη σημασία όταν η ανάλυση επικεντρωθεί στην βαθύτερη αιτία του προβλήματος το οποίο εμφανίστηκε.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα, αποτελεί και η εξής λογική ερωτημάτων «Γιατί;». «Γιατί να αλλάξω? Για να γίνει πιο δημιουργικό το εργατικό μου δυναμικό.

Και γιατί δεν θεωρείται δημιουργικό? Διότι δεν είναι παραγωγικό. Και τι σημαίνει δεν είναι παραγωγικό? Διότι αμοίβεται με υψηλούς μισθούς σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Και γιατί αμοίβεται τόσο πολύ? Διότι εκτιμήθηκε ως αποτελεσματικό.

Ενώ τώρα? Δεν είναι πλέον τόσο αποτελεσματικό. Άρα απαιτείται ένα σύνολο

αλλαγών ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητά της επιχείρησης. Έτσι, θα αυξηθούν και τα συνολικά κέρδη και τα κέρδη ανά μετοχή. Στη συνέχεια θα αυξηθούν οι πηγές άντλησης κεφαλαίων, ώστε να προβεί η επιχείρηση σε έρευνα και επενδύσεις. Τέλος, θα γίνει πιο ανταγωνιστική και θα μπορεί πάλι να δίνει υψηλούς μισθούς...». Ο λόγος δηλαδή του γιατί να κάνει μια επιχείρηση αλλαγές, δεν μπορεί να οριοθετηθεί σε μια φράση ή σε έναν παράγοντα. Μπορεί να προκύψει η ανάγκη αλλαγής από κάποιο παράγοντα, και μέσω της επίλυσης αυτού να ακολουθήσει ένας κύκλος αλλαγών, με αποτέλεσμα να καταλήξει κανείς ότι πολλοί ήταν εκείνοι οι παράγοντες που την οδήγησαν σε αυτήν την ενέργεια. Τέλος, αυτός είναι και ένας κύριος λόγος για τον οποίο υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες συμπεριλαμβάνουν στην κουλτούρα τους την εκπόνηση προγραμμάτων αλλαγής και υποστηρίζουν το μοντέλο της συνεχιζόμενης αλλαγής όπως αυτή θα αναλυθεί σε επόμενα κεφάλαια.

1.2 Θεωρητικές προσεγγίσεις διαδικασίας αλλαγής

Από την δεκαετία του '40 έως σήμερα έχουν διατυπωθεί πολλές θεωρίες για τους τύπους αλλαγών και καθεμία από αυτές δέχτηκε πλήθος κριτικών για την ερμηνευτική της ικανότητα. Μεταξύ 1940 και 1980 κυριάρχησε η θεωρία και ερμηνεία της διαδικασίας της αλλαγής μέσω της προγραμματισμένης αλλαγής. Σύμφωνα με τον Kurt Lewin (1950) (Bernard Burnes 2004, *Managing Change*), η προγραμματισμένη αλλαγή επικεντρώνεται στην επίλυση θεμάτων ομαδικών συγκρούσεων και βελτίωσης της απόδοσης της ομάδας, μέσω της σύγκλισης και επαφής μεταξύ διοικητών, υπαλλήλων και συμβούλων αλλαγής. Επίσης, προϋποθέτει και κινείται στη λογική της σταδιακής αλλαγής από περιοχή σε περιοχή δεδομένου ότι η επιχείρηση διαθέτει πολλές περιοχές εγκατάστασης. Μέχρι το 1985

πολλές προσθέσεις και μετατροπές υπέστη η αρχική θεωρία του Lewin, έως ότου έγινε διαχωρισμός των εννοιών των «φάσεων αλλαγής» και των «μεθόδων αλλαγής». (θεωρία Bullock and Battern, 1985).

Το κοινό χαρακτηριστικό των έως τότε θεωριών αποτελεί η διαφοροποίηση της αλλαγής του ατόμου από αυτή της ομάδας. Παράλληλα, οι ειδικοί της τότε εποχής υποστήριζαν ότι οι οργανισμοί αλλάζουν και αναπροσαρμόζονται, επομένως η έννοια της επιχειρησιακής και οργανωσιακής αλλαγής θα πρέπει να μην περιοριστεί σε αυτά τα δύο επίπεδα.

Οι τέσσερις φάσεις που χαρακτηρίζουν την προγραμματισμένη αλλαγή, σύμφωνα πάντα με τους Bullock και Battern (1985) (Bernard Burnes, Managing Change, 2004), είναι οι εξής: ανάλυση- έρευνα, σχεδιασμός, δράση και ολοκλήρωση. Στη πρώτη φάση, της έρευνας, η επιχείρηση έχει να ερευνήσει και να αποφασίσει αν θέλει να αλλάξει στοιχεία των διαδικασιών της, πόσοι και ποιοι πόροι θα απασχοληθούν για αυτό. Αυτό μπορεί να αποφασιστεί μέσω της σύναψης συμφωνίας με εξωτερικό συνεργάτη, ο οποίος θα ενστερνιστεί τα συμφέροντα και στόχους αμφοτέρων πλευρών. Περνώντας στην φάση του σχεδιασμού, συλλέγεται η κατάλληλη και επαρκής πληροφόρηση που επιτάσσει την ανάγκη αλλαγής, προσδιορίζονται οι στόχοι και οι μέθοδοι της διαδικασίας αλλαγής και ορίζονται οι άνθρωποι-κλειδιά για την παρακολούθηση της εξέλιξης του επιχειρησιακού σχεδίου αλλαγής. Κατά τη διάρκεια της εφαρμογής του παραπάνω σχεδίου (φάση δράσης), παρακολουθούνται οι προγραμματισμένες αλλαγές και παράγεται ανατροφοδότηση για τα αποτελέσματα αυτών, ώστε να εφαρμοσθούν προγράμματα αναπροσαρμογής του σχεδίου με διορθώσεις και επαναπροσδιορισμούς. Τέλος, στο στάδιο της ολοκλήρωσης, με προϋπόθεση την επιτυχή ολοκλήρωση των προγραμματισμένων

αλλαγών , επιδιώκεται η ενσωμάτωση αυτών ως μέρος του οργανισμού και η καθημερινή διατήρηση και υποστήριξη των νέων συνθηκών και δεδομένων. Οι νέες αυτές συνθήκες απαιτούν νέες συμπεριφορές με ανατροφοδότηση και συστήματα επιβράβευσης, διάχυση θετικών αποτελεσμάτων στο σύνολο της επιχείρησης, εκπαίδευση των διοικητών και υπαλλήλων και μεταβίβαση της διοίκησης των επιτευγμάτων από τον εξωτερικό συνεργάτη σε εσωτερικό φορέα του οργανισμού.

Γενικά, η Προγραμματισμένη Αλλαγή είναι διαδραστική, κυκλική και ορίζει την διαπίστωση του προβλήματος και την περαιτέρω δράση και εκτίμηση του σχεδίου. Είναι μια προσέγγιση που θεωρεί ότι από τη στιγμή που θα πραγματοποιηθεί η αλλαγή, θα πρέπει να αυτοδιατηρηθεί. Σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο η θεωρία αυτή στοχεύει στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου πόρου. Επίκεντρό της είναι η συνεργαζόμενη δράση για την μετάβαση στις νέες συνθήκες: ο οργανισμός, οι διοικητές και οι αποδέκτες της αλλαγής, καθώς και ο σύμβουλος κάνουν διάγνωση του οργανωσιακού προβλήματος , σχεδιάζουν, προγραμματίζουν και πραγματοποιούν μαζί το σύνολο της αλλαγής. Πρόκειται δηλαδή για μια ανθρωποκεντρική και άκρως δημοκρατική θεώρηση της διαδικασίας αλλαγής, με κοινό στόχο την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Παρόλα αυτά, διατηρώντας το προσανατολισμό του απώτερου στόχου την βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης, πολλές διαφορές προέκυψαν στο συμμετοχική και δημοκρατική φύση της παραπάνω προσέγγισης. Ο Lewin προσπάθησε να επιλύσει θέματα με την κοινωνική δράση και το διάλογο. Θεώρησε ότι η επιτυχημένη αλλαγή μπορεί να επιτευχθεί μέσω της συνειδητοποίησης του προβλήματος από την πλευρά του άμεσα ενδιαφερόμενου, την προβολή εναλλακτικών λύσεων και την επιλογή του επιθυμητού τρόπου δράσης.

Οι Bullock και Battern εισήγαγαν ένα νέο μοντέλο θεώρησης της αλλαγής, το οποίο αλλάζει το ρόλο του συμβούλου (σε σχέση με το προηγούμενο μοντέλο του Lewin) και τον καθιστά καθοδηγητή και όχι διαμορφωτή του σχεδίου δράσης. Ορίζει τον σύμβουλο ως ένα μέλος της επιχειρησιακής κοινότητας, δίνοντάς του περισσότερο δικαιώματα και ελευθερία. Αυτή η τάση της αύξησης του καθοδηγητικού ρόλου των συμβούλων και της μείωσης του συμμετοχικού χαρακτήρα των υπαλλήλων, υποστηρίχθηκε σε μεγάλο βαθμό από τους ειδικούς της επιχειρησιακής αλλαγής και σήμανε την μετάβαση της επικέντρωσης από το άτομο και τις ομάδες στην επιχείρηση ως σύνολο.

Οι δύο παραπάνω θεωρήσεις αποτελούν χαρακτηριστικές της εποχής όσον αφορά την προγραμματισμένη αλλαγή και οι προαναφερθείσες φάσεις αλλαγής είναι κοινές και για τις δύο πλευρές υποστηρικτών.

Παράλληλα με την προγραμματισμένη αλλαγή, έχουμε και την θεώρηση της αλλαγής ως μια καθημερινή και στιγμιαία αντιμετώπιση προβλημάτων και στόχων, που αντιμετωπίζει το άτομο και κατ' επέκταση, με την πίεση που ασκείται στον διοικητή, η επιχείρηση αλλάζει. Υποστηρικτές αυτής της θεώρησης είναι οι Lindblom (1959), Cyert and March (1963), Hedberg (1976) και, ειδικά, ο Quinn (1980-1982). Σύμφωνα με τον Quinn, η στρατηγική αλλαγή αποτυπώνεται καλύτερα με τη χρήση «συνεχούς και ομόφωνης προσέγγισης χτισίματος».

Σε αντίθεση με την προγραμματισμένη αλλαγή, είναι η έκτακτη αλλαγή. Πρόκειται για ένα είδος συνεχούς και δυναμικής διαδικασίας που επιτάσσεται και δεν προϋποθέτει προγραμματισμό και προϋπολογισμό ενεργειών. Οι περισσότερες αλλαγές αυτού του είδους συμβαίνουν δίχως να γίνονται άμεσα αντιληπτές αφού αποτελούν μικρό-αλλαγές που πραγματοποιούνται κατά την καθημερινή παραγωγική

διαδικασία. Συγκεκριμένα σε περιβάλλοντα εργασίας που χαρακτηρίζονται από μόνα τους εξαρτώμενα από άλλους παράγοντες, οι προκύπτουσες ευκαιρίες είναι πολλές και η ρουτίνα δεν υπάρχει στο πλαίσιο λειτουργίας τους. Παρόλο που οι υποστηρικτές της έκτακτης αλλαγής απορρίπτουν το σύνολο των καθιερωμένων κανόνων της αλλαγής, η καθοδήγησή τους για τη διαδικασία αυτή λαμβάνει υπόψη τους όρους της κουλτούρας, της οργανωσιακής μάθησης, των πολιτικών και των δομών. Αυτή η μορφή αλλαγής αποτελεί ειδική περίπτωση αφού δεν μπορεί να θεωρηθεί μια επιχείρηση ότι για μεμονωμένες περιπτώσεις προβαίνει σε έκτακτη αλλαγή. Μια επιχείρηση είτε λειτουργεί μέσα από την αλλαγή είτε όχι. Η αλλαγή δηλαδή είναι συστατικό στοιχείο της επιχειρησιακής κουλτούρας. Ο ρόλος του φορέα της αλλαγής σε αυτή τη περίπτωση δεν είναι ο σχεδιασμός και η παρακολούθηση του προγράμματος αλλαγής, αλλά η δημιουργία και προώθηση ενός επιχειρησιακού κλίματος και μιας οργανωσιακής κουλτούρας η οποία θα ενθαρρύνει και θα διατηρεί τον πειραματισμό, τη μάθηση, τη λήψη κινδύνου και την εξέλιξη το εργατικού δυναμικού σε τέτοιο που θα αντιλαμβάνεται την ανάγκη και σημαντικότητα των αλλαγών.

Ένα άλλο μοντέλο επιχειρησιακής αλλαγής αποτελεί η συνεχής μορφοποίηση. Πρόκειται για την επισήμανση της ανάγκης να μπορεί η επιχείρηση να αλλάζει συνεχώς και να μην μένει σταθερή σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Σύμφωνα με τους υποστηρικτές της η επιχείρηση μόνο μέσα από την ικανότητά της να μπορεί να ελίσσεται και να μορφοποιεί τα δεδομένα της σύμφωνα με τους ρυθμούς του κλάδου της και γενικώς της αγοράς μπορεί να κερδοφορεί και πάνω από όλα τα επιβιώνει (Greenwald, 1996). Αποτελεί μια θεώρηση της αλλαγής ως μήνυμα από τα ανώτερα κλιμάκια και όχι ως έκφραση προβλημάτων από τα

κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχικής βαθμίδας της επιχείρησης. Η αλλαγή αποτελεί μια ανοιχτή και συνεχή διαδικασία για την διαφοροποίηση των συνθηκών και καταστάσεων. Παράλληλα, αντιλαμβάνεται την διαδικασία αλλαγής ως μια διαδικασία μάθησης και εκπαίδευσης και όχι απλά ως μια μέθοδο αλλαγής των οργανωσιακών δομών και πρακτικών (Dawson, 1994, Mabey and Mayonwhite, 1993, Wilson, 1992). Πρόκειται για μια απρογραμμάτιστη, δυναμική και επάγρυπνη διαδικασία που αντιμετωπίζει το αναπάντεχο και το μη αναμενόμενο.

Σε αντίθεση με τη θεώρηση της αλλαγής ως μια συνεχή και δυναμική διαδικασία, εμφανίζεται και η επεισοδιακή εφαρμογή επιχειρησιακών αλλαγών. Ο στόχος μιας επιχείρησης, ώστε να προβεί σε μια επεισοδιακή αλλαγή, είναι η επίτευξη μιας ισορροπημένης κατάστασης την οποία έχασε λόγω διαφόρων εξωτερικών παραγόντων. Αρχίζει η επιχείρηση να χάνει την ισορροπία ης για λόγους τους οποίους η ίδια δεν ελέγχει και έτσι διαμορφώνει ένα μικρό πρόγραμμα (επεισόδιο αλλαγής) προσαρμογής στα νέα δεδομένα. Πρόκειται για επιχειρήσεις οι οποίες δεν αντιμετωπίζουν άλλες προκλήσεις και το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν χαρακτηρίζεται ομαλό και λίγων ευκαιριών για εξέλιξη. Η επεισοδιακή αλλαγή μοιάζει περισσότερο με την προγραμματισμένη, όπου απαιτείται η συμβολή ενός φορέα αλλαγής ο οποίος θα την οργανώσει και θα στοχεύσει σε ένα νέο σημείο ισορροπίας, σε αντίθεση με τη συνεχή η οποία προβάλλει τις καθημερινές αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον και ο ηγέτης στοχεύει στη δημιουργία ενός συνεχώς μεταβαλλόμενου εργασιακού κλίματος και κουλτούρας.

Πίνακας 1: Συνοπτική παρουσίαση θεωρητικών προσεγγίσεων αλλαγής.

| Υποστηρικτές | Τύπος αλλαγής | Κρίσιμος παράγοντας | Στόχος αλλαγής |
|---|---|---|---|
| Kurt Lewin (1940-1980) | Προγραμματισμένη αλλαγή. Διαχωρισμός των εννοιών «φάσεις» και «μέθοδοι» αλλαγής. | Σημαντικός ο ρόλος του εξωτερικού συμβούλου αλλαγής. Η επίλυση των θεμάτων προκύπτει από την κοινωνική δράση και τον διάλογο. | Στόχος της αλλαγής είναι η επίλυση ομαδικών συγκρούσεων και η αύξηση της παραγωγικότητας της ομάδας. Εκτός από |
| Bullock & Battern (1985) | | Ο ρόλος του εξωτερικού συμβούλου αλλαγής είναι καθοδηγητικός, λαμβάνοντας θέση μέλους της επιχειρηματικής κοινότητας. | προγραμματισμένη, η αλλαγή είναι και σταδιακή. Τα στάδια της αλλαγής διακρίνονται στην ανάλυση, στο σχεδιασμό, στη δράση και στην ολοκλήρωση. |
| Lindblom (1959) Cyert & March (1963) Hedberg (1976) Quinn (1980) | Καθημερινή και στιγμιαία αντιμετώπιση προβλημάτων. | Σημαντικός ρόλος δίνεται στο άτομο και στον υπάλληλο, του οποίου η πίεση μέσω των καθημερινών προβλημάτων, πιέζει τον διοικητή προς αλλαγή. | Η αλλαγή κρίνεται αναγκαία από τις τρέχουσες συνθήκες του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Η δράσης αλλαγής προκύπτουν με ομόφωνη προσέγγιση. |
| Greenwald (1996) Dawson (1994) Mabey & Mayonwhite (1993) Wilson (1992) | Απρογραμματιστή και δυναμική διαδικασία | Η ικανότητα της επιχείρησης να μπορεί να ελίσσεται, καθορίζει και κρίνει την επιβίωσή της. | Η αλλαγή αποτελεί στοιχείο της κουλτούρας της και τα μηνύματα ανάγκης αλλαγής έρχονται από τα ανώτερα κλιμάκια, και όχι από τα κατώτερα. |
| | Προγραμματισμένη αλλαγή «επεισοδίων» | Βρίσκει εφαρμογή σε επιχειρήσεις οι οποίες λειτουργούν σε ομαλό περιβάλλον με λίγες ευκαιρίες επέκτασης. | Στόχος της αλλαγής είναι επανάκτηση της ισορροπίας της, η οποία χάθηκε λόγω εξωτερικών παραγόντων προσωρινού βαθμού επιρροής. |

1.3 Φορείς αλλαγής

Η διαδικασία της αλλαγής προϋποθέτει την ύπαρξη κάποιων ανθρώπων οι οποίοι θα λάβουν τη σχετική απόφαση, θα ερευνήσουν τις αναγκαίες συνθήκες, θα ορίσουν το πρόβλημα, και θα επιλέξουν τα άτομα εκείνα που θα είναι υπεύθυνα για την πορεία του έργου. Οι φορείς αλλαγής στηρίζονται σε δεδομένα και πληροφορίες οι οποίες τεκμηριώνονται και όχι σε ατομικές εκτιμήσεις και προσδοκίες των ιδίων. Στην προσπάθειά τους να αναπτύξουν το σχέδιο δράσης και το πρόγραμμα υλοποίησης πρέπει να συμπεριλάβουν και τους εργαζόμενους οι οποίοι θα εκτελέσουν αυτά τα σχέδια και τελικά θα επωμιστούν, περισσότερο από τον καθένα, τις νέες συνθήκες εργασίας. Ο καθένας από τους παραπάνω έχει και το δικό του μερίδιο ευθύνης και αποτελεί διαφορετικό τύπο φορέα αλλαγής. Το βασικό στοιχείο που διέπει τους φορείς της αλλαγής είναι η αναγκαία ύπαρξή τους, είτε η αλλαγή είναι σε ατομικό - επιχειρησιακό - ομαδικό επίπεδο, είτε η αλλαγή είναι Προγραμματισμένη – Έκτακτη. Έτσι, οι ομάδες αυτές που ονομάζονται «φορείς της αλλαγής» κατηγοριοποιούνται στις παρακάτω εξής κατηγορίες:

Ο ηγέτης-φορέας της αλλαγής, είναι το στέλεχος εκείνο της επιχείρησης το οποίο είχε την αρχική ιδέα της αλλαγής, επειδή αντιλήφθηκε την αναγκαιότητά της και τελικά προτείνει την αλλαγή. Η ιδέα αυτή δεν είναι απαραίτητα όπως αναφέραμε μια συγκεκριμένη διαφοροποίηση στο τρόπο λειτουργίας, αλλά μπορεί να αφορά στη δημιουργία μιας διαφορετικής εικόνας του οργανισμού προς τα έξω ή μια απλή «επένδυση» στο όραμα της επιχείρησης. Ο ηγέτης – φορέας αλλαγής είναι αυτός που ευθύνεται για την παρακολούθηση της πορείας του προγράμματος και την ευθυγράμμιση των ενεργειών κατά τη διάρκειά του, έτσι ώστε να οδηγεί το σύνολο στους επιδιωκόμενους στόχους. Αποτελεί τον διοικητή της αλλαγής. Χαρακτηρισμοί

οι οποίοι αποδίδονται σε αυτό το ρόλο, είναι « οραματιστής, συνεχιστής, καθοδηγητής, καταλύτης» κ.ά.

Οι υλοποιητές της αλλαγής, είναι αυτοί που θα βοηθήσουν στην εισαγωγή και υλοποίηση της αλλαγής. Ιεραρχικά και χρονικά κατατάσσονται μετά τους ηγέτες και πριν τους εκτελεστές που θα παρουσιαστούν παρακάτω. Είναι αυτοί που μετατρέπουν το σχέδιο δράσης σε ενέργειες και αποτελούν τον συνδετικό κρίκο μεταξύ της ιδέας και των συγκεκριμένων ενεργειών που πρέπει να υλοποιηθούν. Είναι υπεύθυνοι για την απόκτηση και ανάθεση των απαιτούμενων πόρων και ορίζουν Τι πρέπει να γίνει και ΠΩΣ θα γίνει αυτό.

Οι εκτελεστές των προγραμμάτων αλλαγής, κάνουν τις εκτελεστικές εργασίες για την υλοποίηση της αλλαγής. Αυτοί είναι οι απλοί εργαζόμενοι της επιχείρησης και εντάσσονται στη βάση της διοικητικής πυραμίδας του οργανισμού.

Παράλληλα, στις παραπάνω κατηγορίες φορέων αλλαγής θα πρέπει να προστεθεί και ο ρόλος της Ανώτερης Διοίκησης ως υποστηρικτές της αλλαγής. Αυτοί είναι εκείνοι που θα διασφαλίσουν τους απαιτούμενους πόρους (χρηματικούς, ανθρώπινους, κτλ) και θα υποστηρίξουν με κάθε τρόπο την υλοποίηση του προγράμματος.

1.4 Συστατικά στοιχεία προγραμμάτων αλλαγής

Είναι γεγονός ότι δεν υπάρχει τυποποιημένη δομή βημάτων και κρίσιμων διαδρομών στο εκάστοτε πρόγραμμα αλλαγής. Μια γενική αναφορά στη λογική των ενεργειών έχει δοθεί παραπάνω. Εδώ θα γίνει μια αναφορά σε βασικά στοιχεία τα οποία θα πρέπει να περιλαμβάνονται σε τέτοιου είδους έργα, έτσι ώστε να μην προκληθεί η αποτυχία από τα πρώτα κιάλας στάδια. Είναι πολλοί εκείνοι οι παράγοντες οι οποίοι προσδιορίζουν τη μορφή του προγράμματος, αλλά δεν παύει να υπάρχει ένα σύνολο

απαραίτητων ενεργειών ώστε να μην θεωρηθεί η αλλαγή ως ένα τυχαίο γεγονός. Πρώτα από όλα θα πρέπει να γίνει η διαπίστωση ότι υπάρχει ανάγκη αλλαγής, ώστε να ορισθεί το πρόβλημα το οποίο απαιτεί επίλυση. Μια απλή θεώρηση ότι «χρειαζόμαστε αλλαγή» μπορεί να αποτελέσει αποπροδιοριστικό παράγοντα του σχεδίου δράσης, αφού δεν είναι ξεκάθαρο το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Στη συνέχεια, θα πρέπει να εκτιμηθεί κατά πόσο οι τρέχουσες εργασίες και δομές αντιστοιχούν στους στόχους του τμήματος και του συνόλου της επιχείρησης. Αυτό με τη σειρά του, προϋποθέτει και τον ορισμό των παραγόντων οι οποίοι συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα των εργασιών και των δομών. Για να μπορεί όμως να ολοκληρωθεί η παραπάνω διαδικασία απαιτείται ορισμός των μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν για την συλλογή των εισροών από τους εργαζόμενους. Με τον όρο μέθοδοι εννοούνται όλοι εκείνοι οι τρόποι, όπως ερωτηματολόγια, συναντήσεις, έρευνες και ομάδες επίλυσης θεμάτων, τα οποία θα συμβάλλουν στην άντληση πληροφοριών και στην ανατροφοδότηση της υπό εκτέλεση αλλαγής.

Αφού, προσδιοριστεί και αναλυθεί η παρούσα κατάσταση της επιχείρησης, ακολουθεί ο καθορισμός των δομών ή μοντέλων τα οποία θα υποστηρίξουν τους επιδιωκόμενους στόχους συμπεριλαμβάνοντας:

- Τον μερισμό των λειτουργιών μέσα στην επιχείρηση. Δηλαδή, το είδος των λειτουργιών που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν, οι ομάδες που θα τις υλοποιήσουν, ομαδοποίηση λειτουργιών και η αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών.
- Τις κάθετες και οριζόντιες ιεραρχικές σχέσεις.
- Τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και επικοινωνιακού χαρακτήρα. Αυτές θα ορίζουν εκείνους οι οποίοι θα λαμβάνουν τις αποφάσεις και τις πηγές των πληροφοριών.

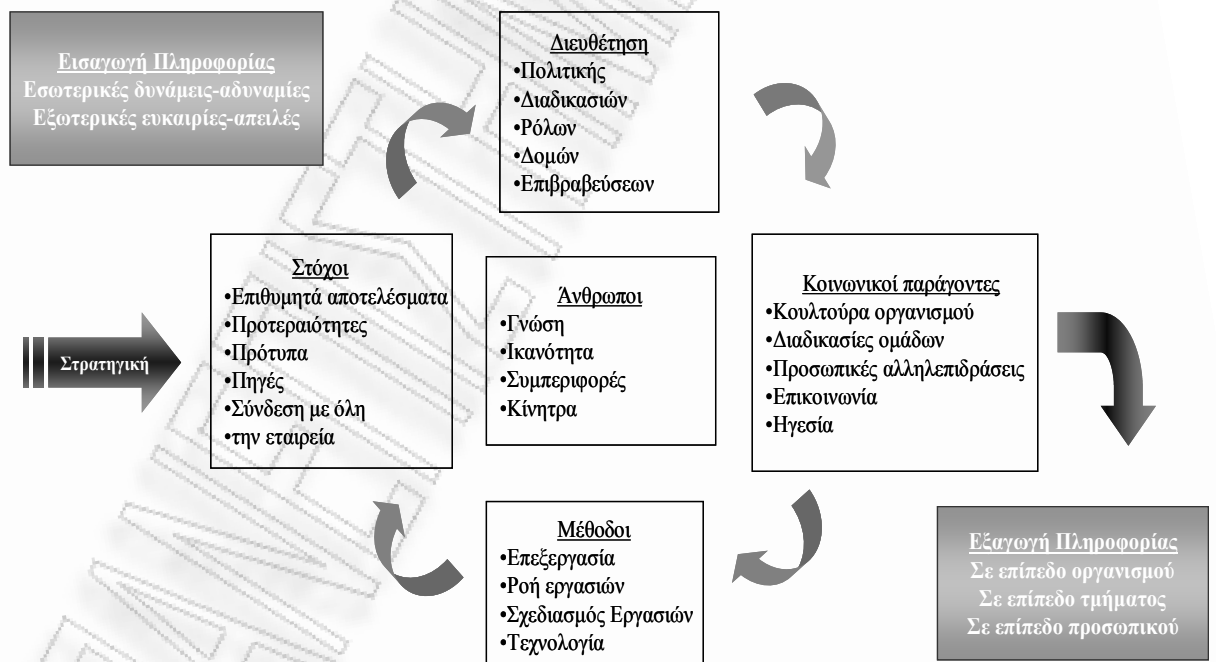
- Τις εσωτερικές πολιτικές τμημάτων (αποφάσεις, κανόνες, κατευθυντήριες γραμμές, προσωπικό, χρονοδιαγράμματα, έρευνα)
- Την εκτίμηση παρούσας κατάστασης τμημάτων. Ικανοτήτων, δυνατοτήτων, εμπειριών και συμπεριφορικές ιδιαιτερότητες).

Στη συνέχεια ακολουθεί η ανάπτυξη του προτεινόμενου προγράμματος αλλαγής, λαμβάνοντας υπόψη τους λόγους της αλλαγής, το χρονοδιάγραμμα, τα οργανογράμματα πριν και μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος, την περιγραφή νέων θέσεων εργασίας, την εκτίμηση των κινδύνων και πιθανών αλλαγών στα εργασιακά καθήκοντα και τις απαραίτητες ικανότητες των υπαλλήλων. Κρίσιμο μέρος του προγραμματισμού των βημάτων που απαιτούνται για έναν ορθό σχεδιασμό και μια οργανωμένη πορεία του προγράμματος αλλαγής, αποτελεί το πλάνο επικοινωνίας. Αυτό αφορά στο σύνολο των ομάδων εργασίας οι οποίες απαιτούν επικοινωνία της αλλαγής και στο είδος της διαφορετικής πληροφόρησης που θα εμπεριέχετε. Η εσωτερική επικοινωνία απαιτεί, επίσης, και προγραμματισμό συναντήσεων ανταλλαγής πληροφοριών και ανασκοπήσεις του έργου, έτσι ώστε να μην παραβλεφθεί κάποιο αξιοσημείωτο γεγονός ή εξέλιξη.

Πέραν του δικτύου επικοινωνίας χρειάζεται και προγραμματισμός των εκπαιδευτικών αναγκών και εισροών υλοποίησης αυτής. Πρέπει να ορισθεί ο υπεύθυνος της εκπαίδευσης, ο οποίος θα σχεδιάσει και θα εφαρμόσει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Είναι πολύ κρίσιμο κομμάτι της επιτυχίας της αλλαγής, αφού ακόμη και να είναι πλήρως δεκτικοί στην αλλαγή, ένα στοιχειώδες επίπεδο εκπαίδευσης είναι απαραίτητο.

Καθ' όλη τη διάρκεια του έργου δεν θα πρέπει να απωθούνται τυχόν παρατηρήσεις, αντιρρήσεις και αναπροσαρμογές. Κάτι τέτοιο θα καθιστούσε το πρόγραμμα ως μια αυστηρά ορισμένη και τυποποιημένη συνταγή για την επίτευξη του αποτελέσματος.

Η στάση των φορέων οφείλει να προωθεί τη δημιουργικότητα, το συμμετοχικό της χαρακτήρα και την ομοφωνία σε θέματα αποφάσεων. Η ανταλλαγή πληροφοριών και απόψεων μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την ορθή έκβαση του προγράμματος αλλαγής. Τέλος, οποιεσδήποτε διενέξεις και συγκρούσεις προκύψουν καθ' όλη τη διάρκεια οφείλουν να λαμβάνονται υπόψη, διότι αποτελούν και αυτές πιθανούς λόγους αποτυχίας του προγράμματος. Δημιουργούνται μεταξύ ανθρώπων, εντείνονται από αυτούς, και αν δεν ληφθούν μέτρα για την αντιμετώπισή τους, τότε η επίδρασή τους θα είναι μοιραία.



Σχήμα 1: Συστατικά Στοιχεία Αλλαγής

(Kreitner Robert, Kinicki Angelo, Organizational Behavior, Chicago, Irwin, 1995)

1.5 Η χρησιμότητα της αντίδρασης στην αλλαγή

Η αντίσταση μπορεί να παίξει χρήσιμο ρόλο στο σύνολο των προσπαθειών της οργανωσιακής αλλαγής, κάτι το οποίο έρχεται σε αντίθεση με την κοινή άποψη και πρώτη αντίληψη ότι η αντίδραση είναι εκ φύσεως αρνητικής φύσεως και με αρνητικά αποτελέσματα. Παρ' όλα αυτά, φαίνεται να επικρατεί και η άποψη ότι υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα της αντίδρασης των εργαζομένων. Όταν αυτή διαχειρίζεται προσεκτικά, αυτά τα πλεονεκτήματα μπορούν να εκμεταλλευτούν από την επιχείρηση κατά την εφαρμογή του προγράμματος αλλαγής.

Πρώτα από όλα, η αντίδραση δείχνει ότι είναι εσφαλμένη αντίληψη να θεωρεί η επιχείρηση ότι η αλλαγή είναι από τη φύση της καλή. Η αλλαγή μπορεί να εκτιμηθεί μόνο από τα αποτελέσματά και τις συνέπειές της, και δεν είναι δυνατόν να διατυπωθεί με απόλυτη σαφήνεια η θετικότητά της αν δεν ολοκληρωθούν οι προγραμματισμένες προσπάθειες και δεν περάσει ένα ικανοποιητικό χρονικό διάστημα από την έναρξη των διαδικασιών αναδιοργάνωσης.

Έτσι, η αντίδραση στην αλλαγή κατέχει κρίσιμο ρόλο στην επιρροή της επιχείρησης όσον αφορά στην διατήρηση της σταθερής υφιστάμενης κατάστασης. Ενώ, η ένταση της πίεσης από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον προς αλλαγή μπορεί να γίνεται όλο και πιο έντονη, η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να ισοσταθμίσει τις ανάγκες προς τέτοια κίνηση προς όφελος της σταθερότητας και της ευστάθειας. Πρόκειται δηλαδή για έναν παράγοντα διασφάλισης και αντιστάθμισης των πιθανών κινδύνων που εμπεριέχει η προγραμματισμένη αλλαγή από τη φύση της και μόνο. Η σταθερότητα εργασίας και λειτουργίας της επιχείρησης την οποία επιδιώκει η αντίσταση, βοηθά στην ενθάρρυνση των διαδικασιών και εξειδικεύσεων προς

καθιέρωση και βελτίωση, υποβοηθώντας κατ' επέκταση την προγνωστικότητα και ερμηνευτικότητα της επιχειρησιακής λειτουργίας.

Παρ' όλα αυτά, θα πρέπει να βρεθεί η χρυσή τομή ανάμεσα στην αλλαγή και στο βαθμό που η αντίδραση σε αυτήν θα κρατήσει και θα διατηρήσει την σταθερή πορεία στην επιχείρηση. Απαιτείται αποφυγή των δυσλειτουργιών λόγω των έντονων και ταυτόχρονων αλλαγών, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι η σταθερότητα δεν σημαίνει απαραίτητα αδράνεια.

Στα πλαίσια της προσπάθειάς μας να γίνει πιο ξεκάθαρη η έννοια και σημαντικότητα του όρου «αντίδραση στην αλλαγή», αξίζει να σημειωθεί ότι ο ανθρώπινος παράγοντας δεν αντιδρά στην αλλαγή καθεαυτή, αλλά στο σύνολο των ασαφών αποτελεσμάτων και αρνητικών επιπτώσεων αυτής.

Η αντίσταση στην αλλαγή δεν αποτελεί απαραίτητα πρόβλημα και, συγκεκριμένα, όχι το άμεσο πρόβλημα που θα πρέπει να επιλυθεί. Συνήθως, αποτελεί το σύμπτωμα βαθύτερων και βασικότερων προβλημάτων τα οποία επισκιάζουν την όλη κατάσταση. Πρόκειται για ένα προειδοποιητικό σήμα το οποίο κατευθύνει την χρονοδιάθρωση των αλλαγών. Επομένως, παίζει σημαντικό ρόλο στην επισήμανση της προσοχής σε διαστάσεις της αλλαγής οι οποίες δεν είναι απαραίτητες, ή δεν έχουν αναλογισθεί ορθά ή πιθανώς να είναι εξαρχής λανθασμένου σκεπτικού. Ο φορέας της αλλαγής μπορεί να εκμεταλλευτεί την αντίδραση αυτή έτσι ώστε να εντοπίσει την υποβόσκουσα αιτία των αρνητικών αυτών μηνυμάτων. Ή ακόμη αν η αντίδραση αυτή προέρχεται από παραπληροφόρηση ή ελλιπή ενημέρωση, τότε να εξελιχθεί στο επίπεδο της επικοινωνιακής του πολιτικής και να συμπεριφερθεί ανάλογα στον αποστολέα του αρνητικού αυτού συνόλου μηνυμάτων. Γενικώς, η αντίδραση στην αλλαγή είναι πιο αποτελεσματική και συνεισφέρει με τα θετικά της

αποτελέσματα όταν αυτή ληφθεί υπόψη από την αρχή και δεν εξαλειφθεί δίχως επεξεργασία.

Αναλύοντας ακόμη περισσότερο τη θετική συνεισφορά της αντίδρασης στην αλλαγή, αξίζει να σημειωθεί ότι συμβάλλει στην αναδιοργάνωση ως εισροή ενέργειας. Οι ψυχολόγοι αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει κίνδυνος απάθειας και συγκατάθεσης όταν απαιτείται ανάπτυξη και εξέλιξη. Θεωρούν ανησυχητική κατάσταση την οικειοθελή και αθόρυβη συνομολογία του ανθρώπου όταν του απαιτηθεί μια διορθωτική εργασία ή μια αλλαγή στις συνήθειές του. Για να προβεί ο εργαζόμενος σε αλλαγές ή να τις δεχτεί προϋποθέτει από τον ίδιο μια κινητοποίηση και έκφραση συναισθημάτων και απόψεων. Αν από μόνος του δεν πάρει θέση έναντι των σχεδίων, αυτό αποτελεί ανησυχητικό προγεγονός για την έκβαση του αποτελέσματος. Επομένως, η εκδήλωση αντίδρασης μπορεί να βοηθήσει την διοίκηση για την εκτίμηση της πορείας του έργου, αλλά και για την σχεδίαση του όλου προγράμματος. Σε ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο χαρακτηρίζεται από παθητικότητα, η πραγματοποίηση της αλλαγής αποτελεί δύσκολη αποστολή. Δίχως ενεργητικότητα, η αλλαγή είναι αντιπαραγωγική, σποραδικά εκτελέσιμη και ανεπαρκώς εκμεταλλεύσιμη. Όταν όμως η αντίδραση εμφανιστεί, παρουσιάζεται η ανάγκη επεξεργασίας του προβλήματος εις βάθος και η επανεξέταση της αρχικής πρότασης αλλαγής. Όλα αυτά όμως μέχρι ένα σημείο, διότι όπως προαναφέρθηκε απαιτείται και μια ισορροπία.

Επιπροσθέτως, αυτό οδηγεί και στην εύρεση εναλλακτικών μεθόδων και αποτελεσμάτων στην προσπάθεια να συμπεριληφθούν και οι συγκρουόμενες απόψεις. Η αντίδραση αποτελεί μια σημαντική πηγή καινοτομίας στα πλαίσια του

προγράμματος αλλαγής αφού όλο και περισσότεροι παράγοντες επανεξετάζονται και λαμβάνονται υπόψη.

Ο συνδυασμός όλων των παραπάνω, αποτελεί αντιπροσωπευτικό δείγμα παραγόντων που οδηγούν στην επανεκτίμηση της συνηθισμένης ερμηνείας του όρου «αντίδραση». Γενικώς, μια αλλαγή η οποία εμφανίζει έστω και μικρό επίπεδο αντίδρασης από την πλευρά των εμπλεκομένων, μπορεί να χαρακτηριστεί ως «καλή» αλλαγή.

Έχοντας προσεγγίσει τις έννοιες της αλλαγής, της διαδικασίας αλλαγής, αλλά και της κρίσιμης παραμέτρου της αντίδρασης του ανθρώπινου παράγοντα, στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα αναλύσουμε, την ανάγκη διαμόρφωσης ενός προγράμματος διαχείρισης της αλλαγής. Συγκεκριμένα, θα γίνει αναφορά στους δύο βασικούς άξονες διοίκησης της αλλαγής, αλλά και στους βασικούς λόγους για τους οποίους αρκετά προγράμματα αλλαγής δεν καταφέρνουν να ολοκληρωθούν ή απλά αποτυγχάνουν να επιτύχουν το στόχο τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ

2.1 Ορισμός Διοίκησης Αλλαγής και η αναγκαιότητά της

Πολλές είναι εκείνες οι έννοιες για τις οποίες έχουν διατυπωθεί περισσότεροι του ενός ορισμοί. Μια από αυτές είναι και η έννοια της «Διοίκησης Αλλαγής». Αναφερόμενοι στον όρο αυτό θα μπορούσαμε να έχουμε τους τέσσερις παρακάτω βασικούς ορισμούς.

- Η διαδικασία της διοίκησης αλλαγής
- Μια περιοχή επαγγελματικής πρακτικής και εμπειρίας
- Μια βασική γνώση
- Ένας μηχανισμός ελέγχου

Η διαδικασία της διοίκησης αλλαγής: Η πρώτη και πιο προφανής προσέγγιση της Διοίκησης Αλλαγής είναι και η θεώρησή της ως μια διαδικασία – εργασία. Το προφανές δεν είναι απαραίτητα και ασαφές. Ο όρος είναι από τη φύση του πολλών εννοιών. Αρχικά θα μπορούσαμε πολύ απλά να τον ορίσουμε ως τη διαδικασία εφαρμογής αλλαγών σε ένα οργανωμένο, συστηματικό και διοικούμενο περιβάλλον εργασίας. Ο στόχος του είναι η αποτελεσματική εφαρμογή νέων μεθόδων και συστημάτων σε έναν ενεργό οργανισμό. Οι αλλαγές που πρέπει να διοκηθούν βρίσκονται μέσα στον οργανισμό και ελέγχονται από αυτόν. Θα μπορούσε κανείς να μετονομάσει την διοίκηση αλλαγής σε έλεγχο αλλαγής. Παρόλα αυτά, οι εσωτερικές αλλαγές αυτές μπορεί να προκλήθηκαν από γεγονότα που εμφανίστηκαν εκτός οργανισμού, σε αυτό που ονομάζουμε εξωτερικό περιβάλλον. Έτσι, ο ορισμός της διοίκησης της αλλαγής μπορεί να είναι η απάντηση σε εκείνες τις αλλαγές στις οποίες ο οργανισμός ασκεί λίγο ή και καθόλου έλεγχο. (νομοθεσία, κοινωνικές και

πολιτικές αναταράξεις, ο ανταγωνισμός , κλπ) . Έχουμε δηλαδή δύο ορισμούς: τη μεταδραστική διοίκηση και την προδραστική διάσταση αυτής.

Επαγγελματική πρακτική και εμπειρία: Πολλοί είναι εκείνοι οι σύμβουλοι που υποστηρίζουν περήφανα και προκλητικά ότι γνωρίζουν τι θα πει διοίκηση αλλαγής . Το επάγγελμά τους είναι να διοικούν προγράμματα αλλαγής, να είναι φορείς αλλαγής και υποστηρίζουν ότι οι πρακτικές τους είναι συμβατές σύμφωνα με την θεωρία της διοίκησης αλλαγών. Πρόκειται δηλαδή για την διάσταση εκείνη, που ορίζει την διοίκηση της αλλαγής ως εμπειρία και επαγγελματική πρακτική. Εμπειρία στη εφαρμογή αλλαγών και στην παρακολούθηση προγραμμάτων.

Μια βασική γνώση: Σε αντίθεση με την προηγούμενη διάσταση του υπό μελέτη όρου, ως μια περιοχή εμπειρικής ανάλυσης, έχουμε την θεώρησή του ως μια περιοχή θεωρητικής και αντικειμενικής ανάλυσης. Πρόκειται για ένα πλαίσιο ανάλυσης σύμφωνα με μοντέλα, μεθόδους, τεχνικές, εργαλεία, ικανότητες και πάσης φύσεως γνώσεις που μεταφράζονται σε πρακτικές διοίκησης της αλλαγής σε έναν οργανισμό. Η Διοίκηση Αλλαγής ορίζεται από τις περιοχές ανάλυσης της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας, των οικονομικών, της βιομηχανικής διοίκησης, της διοίκησης συστημάτων και των ερευνών της ανθρώπινης και οργανωσιακής συμπεριφοράς. Οι παραπάνω κορμοί γνώσεων συνδέονται και αλληλεπιδρούν μέσα από ένα κοινό σύνολο ιδεών και αρχών.

Μηχανισμός ελέγχου: Για πολλά χρόνια, ομάδες πληροφοριακών συστημάτων προσπαθούν να κυριαρχήσουν και να ελέγξουν τα συστήματα και τις εφαρμογές τα

οποία «τρέχουν» πριν από αυτούς. Η εισαγωγή μιας νέας εφαρμογής ή ενός νέου πληροφοριακού συστήματος στα πλαίσια λειτουργίας ενός οργανισμού δε είναι απλά μια νέα επένδυση ή μια απλή αντικατάσταση των τρεχόντων. Με αφορμή αυτό πολλοί έσπευσαν να ονομάσουν την διαδικασία του εκσυγχρονισμού των πληροφοριακών συστημάτων και όλου του είδους αυτές τις επενδύσεις, ως διοίκηση της αλλαγής, αφού πρόκειται για διαφοροποίηση της τρέχουσας καθημερινής λειτουργίας του οργανισμού. Ακόμη πιο συγκεκριμένα, τέτοιου είδους «μηχανισμοί ελέγχου» εφαρμόζονται και στις χημικές διαδικασίες ανάλυσης φυτών, στη φαρμακευτική και σε όλες εκείνες τις επιστήμες στις οποίες «τρέχουν» προγράμματα αλλαγής και διαφοροποίησης συνθηκών.

Ανακεφαλαιώνοντας, λοιπόν, υπάρχουν τουλάχιστον τέσσερις διαστάσεις ορισμού της «Διοίκησης της Αλλαγής». Η προδραστική και μεταδραστική διαδικασία παρακολούθησης των αλλαγών, η εμπειρική αντιμετώπιση των νέων συνθηκών στα πλαίσια της εργασίας με πολλές βαθμίδες ικανοτήτων και δεξιοτήτων, η θεωρητική προσέγγιση βάση μοντέλων και τεχνικών και, τέλος, ο ελεγκτικός μηχανισμός με κριτήρια απαιτήσεων και προδιαγραφές.

2.2 Στρατηγικές Διοίκησης Αλλαγής

Ένα από τα πιο συνήθη θέματα που απασχολούν τους φορείς αλλαγής και γενικά τις διοικήσεις των οργανισμών είναι ποια στρατηγική να ακολουθήσουν και πώς να χειριστούν τις «παρενέργειες» της αλλαγής. Η αλλαγή πρέπει να αντιμετωπίζεται με τον ίδιο τρόπο με τον οποίο θα αντιμετωπιζόταν μια οποιαδήποτε άλλη χαοτική, μπερδεμένη και ασαφής κατάσταση στα πλαίσια του οργανισμού. Άλλωστε, η διοίκηση της αλλαγής είναι κυρίως θέμα ηγεσίας παρά θέμα διαχείρισης. Γενικά, δεν υπάρχει μια μοναδική στρατηγική αλλαγής. Μπορεί να υιοθετηθεί μια γενική ή αυτό

που ονομάζεται «επικρατούσα στρατηγική», αλλά η ορθότερη είναι αυτή που προκύπτει από τον συνδυασμό όλων σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης περίπτωσης. Έτσι, σύμφωνα με τους Warren G. Bennis, Kenneth D. Benne και Robert Chin, υπάρχουν τρεις γενικές κατηγορίες στρατηγικών διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα στην αλλαγή, στις οποίες προστίθεται και η τέταρτη πρόταση του Fred Niskols (2003), έπειτα από τη πολύχρονη εμπειρία του στην υιοθέτηση και στην επιβολή αλλαγών στον επιχειρηματικό κόσμο. Στον πίνακα 2, μπορούμε να δούμε συνοπτικά τις εναλλακτικές στρατηγικές διοίκησης της αλλαγής με τα βασικά χαρακτηριστικά της καθεμίας.

Πίνακας 2: Στρατηγικές διοίκησης αλλαγής

| <i>Στρατηγική</i> | <i>Περιγραφή</i> |
|-------------------------------|---|
| Εμπειρική- Ορθολογική | Ο άνθρωπος είναι ορθολογικό ων και ακολουθεί τη δική του διαίσθηση και το δικό του ενδιαφέρον, από τη στιγμή που αυτό του εμφανιστεί. Εδώ, η αλλαγή βασίζεται στην επικοινωνία της πληροφορίας και των κινήτρων. Το λογικό και το ορθό είναι αυτό που αναζητά σε κάθε περίπτωση και για αυτό μια τέτοιου είδους στρατηγική φέρει αποτελέσματα. Ακόμη και μια μείωση προσωπικού, μπορεί να παρουσιαστεί ως ορθή αν συνοδεύεται από κίνητρα και από επιχειρήματα τα οποία περιλαμβάνουν ελκυστικές παροχές και επιπλέον προνόμια. |
| Δεοντολογική- Εκπαιδευτική | Παράλληλα, ο άνθρωπος έχει κοινωνικό χαρακτήρα και επιμένει δεοντολογικά σε κανόνες κουλτούρας και αξίες. Η αλλαγή, επίσης, εκτός του ότι βασίζεται στην επικοινωνία της πληροφορίας, βασίζεται ωστόσο στην αναπροσαρμογή και επαναθέσπιση των παραπάνω αξιών και ιδανικών. Σε αυτή τη περίπτωση, παίζει σημαντικό ρόλο και είναι αποτελεσματική η χαρισματική και δυναμική ηγεσία. Με την εφαρμογή επιλεγμένων πρακτικών επιδιώκεται η αξιοποίηση της τάσης του ανθρώπινου |

| Στρατηγική | Περιγραφή |
|------------------------------------|---|
| | <p>παράγοντα να ακολουθεί το σύνολο και να εναρμονιστεί με τις αξίες που θέτει ένας οργανισμός.</p> |
| <p>Πίεσης ισχύος</p> | <p>Ένα άλλο χαρακτηριστικό του ανθρώπου είναι επίσης, ότι είναι σύμφωνος και, γενικά, θα κάνει ή μπορεί να πειστεί να κάνει ότι του ειπωθεί. Η αλλαγή στηρίζεται στην άσκηση εξουσίας και στην επιβολή κυρώσεων. Σε αυτή τη περίπτωση βασικός στόχος είναι η μείωση των διαθέσιμων επιλογών των εργαζομένων και όχι η αύξηση. Συνήθως, αυτή η προσέγγιση γίνεται αποδεκτή, ειδικά όταν νιώσουν φόβο και λίγοι γνωρίζουν τι ακριβώς πρέπει να κάνουν. Πρόκειται για την παροικιμία με το δελεασμό με το καρότο, όπου δίνεις το καρότο στο θύμα και αν νιώσει ότι είναι η μόνη λύση το ,θα προσπαθήσει να το προσεγγίσει.</p> |
| <p>Περιβαλλοντικής προσαρμογής</p> | <p>Ο ανθρώπινος παράγοντας αντιστέκεται στην απώλεια και στην επέμβαση, αλλά προσαρμόζεται ρητά σε νέες καταστάσεις. Η αλλαγή βασίζεται στο χτίσιμο ενός νέου οργανισμού και κυρίως στην μεταφορά του ανθρώπινου παράγοντα από τις παλαιές στις νέες συνθήκες. Αυτή η στρατηγική επιδιώκει να μεταφέρει το φορτίο της αλλαγής από τη διοίκηση και τον οργανισμό, στους ανθρώπους. Αξιοποιεί τον βαθμό υιοθέτησης που έχουν από τη φύση τους και αποφεύγει τις πολλές περιπλοκές στην προσπάθεια αλλαγής των ανθρώπων και της κουλτούρας τους. Πρόκειται για μια αντιμετώπιση της αλλαγής, όπου ο ανθρώπινος παράγοντας δεν προλαβαίνει να αντιληφθεί ότι κάτι αλλάζει, αλλά πρέπει να προσαρμοστεί στις νέες καταστάσεις. Δηλαδή, αντί να προσπαθήσει κανείς να μεταμορφώσει τον υπάρχον οργανισμό, είναι συνήθως γρηγορότερο και ευκολότερο να δημιουργηθεί ένας νέος και να μεταφέρει το ανθρώπινο δυναμικό από το ένα στο άλλο. Έτσι, έρχεται αντιμέτωπο με μια νέα κατάσταση στην οποία είναι υποχρεωμένος να προσαρμοστεί, ανίκανος να αντισταθεί στην αλλαγή.</p> |

Παράγοντες επιλογής στρατηγικής αλλαγής

Η παραπάνω αναφορά στις στρατηγικές αλλαγής ακολουθείται από εκείνους τους παράγοντες που συμβάλλουν στην επιλογή της εκάστοτε κατάλληλης. Μερικοί από αυτούς είναι :

Βαθμός αντίδρασης. Όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, η αντίδραση του ανθρώπινου παράγοντα στην αλλαγή είναι ένα από τα μείζονα θέματα που απασχολούν τους φορείς της αλλαγής. Στις περιπτώσεις όπου υπάρχει έντονη αντίδραση από τον ανθρώπινο παράγοντα, απαιτείται ένας συνδυασμός πίεσης ισχύος και προσαρμογής στο περιβάλλον . Στην αντίθετη περίπτωση της ασθενούς αντίδρασης ή αποδοχής της αλλαγής από το ανθρώπινο δυναμικό, απαιτείται ορθολογική στρατηγική συνδυασμένη με την δεοντολογική-εκπαιδευτική.

Πληθυσμός στόχος. Ένας ακόμη παράγοντας ο οποίος λαμβάνεται υπόψη για τη χάραξη στρατηγικής διοίκησης της αλλαγής είναι το μέγεθος του πληθυσμού-στόχου. Εάν το σύνολο των ατόμων είναι πολύ μεγάλο τότε απαιτείται ένας συνδυασμός όλων των παραπάνω στρατηγικών , έτσι ώστε να υπάρχει δικαίωμα και χώρος έκφρασης για όλους. Το σύνολο αυτό θα περιλαμβάνει μεγάλης διασποράς χαρακτηριστικά , με αποτέλεσμα να μην υπάρχει μια ικανή και αρκετή στρατηγική η οποία να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Βαθμός κινδύνου και ρίσκου. Στις περισσότερες περιπτώσεις, η επιτακτική ανάγκη αλλαγής δεν αφήνει περιθώρια εκμηδενισμού ή αποφυγής του ρίσκου. Έτσι, ένας συνολικός συνδυασμός των στρατηγικών θα μπορούσε να συνεισφέρει στη μη παράδοση της υπόθεσης στα χέρια της τύχης.

Ο χρονικός ορίζοντας. Τα βραχυχρόνια προγράμματα αλλαγής απαιτούν στρατηγικές πίεσης ισχύος, ενώ τα μακροχρόνια διαχειρίζονται με ένα είδος

στρατηγικής το οποίο συνδυάζει την εκπαίδευση, τον ορθολογισμό και την προσαρμογή στο νέο περιβάλλον.

Εξειδίκευση. Όταν υπάρχει διαθέσιμη εξειδίκευση στην προσπάθεια εφαρμογής και ολοκλήρωσης ενός προγράμματος αλλαγής, επιβάλλεται ο ορισμός μιας μικτής στρατηγικής όλων των παραπάνω. Σε αντίθετη περίπτωση, δηλαδή η αδυναμία χρήσης εξειδικευμένου προσωπικού, οδηγεί στη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού μέσω της στρατηγικής 'πίεσης ισχύος'.

Βαθμός αλληλεξάρτησης. Αυτό αποτελεί τη άσκηση εξουσίας διπλής όψης. Οι οργανισμοί οι οποίοι εντάσεως εργατικού δυναμικού και στηρίζονται κατά πολύ στον ανθρώπινο παράγοντα (κλάδος παροχής υπηρεσιών), η διοίκηση έχει περιορισμένη ικανότητα επιβολής και ζήτησης. Αντιθέτως, όταν οι ρόλοι αλλάζουν και ο ανθρώπινος παράγοντας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον οργανισμό, η δύναμη εναντίωσης και αντίδρασης στην επερχόμενη αλλαγή είναι περιορισμένη. Τέλος, η αμοιβαία αλληλεξάρτηση των δύο μερών επιβάλλει ένα βαθμό συμβιβασμού και διαπραγμάτευσης έτσι ώστε να υπάρχει θετική έκβαση του προγράμματος αλλαγής.

2.3 Άξονες Διοίκησης Αλλαγής

Οι παραπάνω αναφορά στις εναλλακτικές στρατηγικές διοίκησης της αλλαγής αφορά στον ανθρώπινο παράγοντα και, συγκεκριμένα, στον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται κανείς την όποια αντίδραση (θετική ή αρνητική), στην επικείμενη αλλαγή. Όμως, η διοίκηση της αλλαγής και κατ'επέκταση η έκβαση του αποτελέσματος, εξαρτάται τόσο από τους «soft» παράγοντες, όσο και από τους «hard» παράγοντες. Πρόκειται για τους δύο άξονες της αλλαγής οι οποίοι είναι ένα

από τα κύρια θέματα τα οποία διχάζουν τους «γκουρού» του χώρου. Κάθε ένας από αυτούς υποστηρίζει ότι η μια κατηγορία παραγόντων ή η άλλη παίζει σημαντικότερο ρόλο στο βαθμό ολοκλήρωσης και επιτυχίας ενός προγράμματος αλλαγής. Όμως πιο είναι το πλαίσιο στο οποίο κινούνται οι δύο πλευρές αυτές παραγόντων?

Η μεν κατηγορία των «hard» παραγόντων αφορά σε εκείνα τα χαρακτηριστικά όπως το χρονοδιάγραμμα της αλλαγής, το αντικείμενο και ο απώτερος στόχος, το πλήθος των ατόμων που απαιτείται για την εφαρμογή του σχεδίου, ο υλικός εξοπλισμός και πολλά άλλα. Η επιρροή των παραγόντων αυτών στο αποτέλεσμα του προγράμματος είναι άμεση και ο χρόνος εμφάνισης των αρνητικών αποτελεσμάτων από την κακή διαχείρισή τους είναι ελάχιστος. Η διάσταση αυτή της διοίκησης αλλαγής έχει τρία διακριτά χαρακτηριστικά τα οποία την διαφοροποιούν εξ' αρχής από την άλλη διάσταση αυτής. Πρώτον, ο οργανισμός ή η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να μετρήσει τους παραπάνω παράγοντες με έμμεσο ή άμεσο τρόπο. Δεύτερον, ο παράγοντες αυτοί μπορούν να επικοινωνηθούν ευκολότερα τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό του οργανισμού. Τρίτο και πιο σημαντικό, η επιχείρηση μπορεί να τους επηρεάσει γρηγορότερα και με αμεσότερους τρόπους και τυποποιημένες λύσεις.

Από την άλλη πλευρά υπάρχουν όλοι εκείνοι οι παράγοντες οι οποίοι ορίζουν την «soft» πλευρά της διοίκησης της αλλαγής. Ο όρος «μαλακή» αναφέρεται στο βαθμό ευαισθησίας και επηρεασμού. Οι παράγοντες αυτοί είναι όλοι εκείνοι οι οποίοι έχουν να κάνουν με τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα τόσο κατά τη διάρκεια της εφαρμογής του προγράμματος, όσο και μετά το πέρας αυτού. Για παράδειγμα, η κουλτούρα, η ηγεσία, το σύνολο των κινήτρων και παροχών' η διαχείριση, δηλαδή, της αντίδρασης και του συναισθηματικού κόσμου του ανθρώπινου δυναμικού, έτσι

ώστε να συνομολογηθεί η αναγκαιότητα της αλλαγής και να ενισχυθεί ο βαθμός ολοκλήρωσης και επιτυχίας αυτής. Σε αντίθεση με τους «hard» παράγοντες της διοίκησης αλλαγής, η κατηγορία αυτή των «soft» παραγόντων συμβάλλει έμμεσα στη ταχύτητα και στο βαθμό επιτυχίας της αλλαγής. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο η διαχείριση αυτών των παραγόντων δεν ακολουθεί απλώς την προηγούμενη, αλλά ξεκινά την ίδια χρονική στιγμή και πραγματοποιείται καθ' όλη τη διάρκεια αλλά και μετά το τέλος του σχεδίου.

2.4 Λόγοι αποτυχίας προγραμμάτων αλλαγής

Η αντίδραση στην αλλαγή είναι το στοιχείο κλειδί για την αποτυχία των προγραμμάτων. Παρ' όλα αυτά μπορεί να προσδιοριστεί ένα σύνολο παραγόντων οι οποίοι συμβάλλουν σε μια σειρά αρνητικών εκβάσεων των προγραμμάτων αλλαγών, από την σχεδίαση μέχρι και την τελική έκβαση τους.

Το πρόβλημα μπορεί να ξεκινήσει από τον αρχικό προσδιορισμό των αιτιών της αλλαγής και της σπουδαιότητας της εφαρμογής ενός τέτοιου προγράμματος. Δεν αρκεί απλά να διαπιστώσει μια επιχείρηση ότι απαιτείται η διαφοροποίηση στοιχείου του οργανισμού, αλλά να εισχωρήσει εις βάθος στο σύνολο των λόγων και στον προσδιορισμό της κρισιμότητας και σημαντικότητας του σκοπού.

Εφόσον έχουν προσδιοριστεί οι ακριβείς λόγοι της αλλαγής, θα πρέπει το πλαίσιο συζητήσεων να μετατραπεί άμεσα σε δράση. Στην περίπτωση που αφηθεί διαθέσιμο κενό χρονικό διάστημα ανάμεσα στις θεωρητικές συναντήσεις και στην εφαρμογή του προγράμματος, δίνεται περιθώριο αντιδράσεων. Μεταξύ των εργαζομένων και των επηρεαζόμενων μπορούν να μεταφερθούν διαστρεβλωμένα μηνύματα για την επικείμενη αλλαγή και έτσι η δυνατότητα αποδοχής του έργου μειώνεται.

Πολλά προγράμματα αλλαγής αποτυγχάνουν λόγω του ότι οι διοικητές δεν είναι σωστά προετοιμασμένοι ή κατάλληλοι να αλλάξουν το στυλ διοίκησης σε μια επιχείρηση που αλλάζει ή θα αλλάξει. Το λάθος των διοικητών σε αυτές τις περιπτώσεις είναι ότι δεν θεωρούν την αλλαγή ως «πρόγραμμα» αλλά ως «προγραμματιστή».

Επίσης, αρκετά είναι εκείνα τα προγράμματα όπου επικρατεί η άποψη σε διοικητές και εργαζόμενους ότι θα πραγματοποιηθεί η αλλαγή και έπειτα θα λειτουργούμε με τον παλιό τρόπο. Ότι, δηλαδή, δεν θα αλλάξει κάτι ουσιαστικό, απλά θα βελτιωθούν οι δυνατότητες και ο τρόπος που κάνουνε μέχρι τώρα τη δουλειά τους. Αυτό αποτελεί την ανυπαρξία μακροχρόνιας στρατηγικής αποτελεσμάτων των αλλαγών, αντιλαμβανόμενοι την αλλαγή ως ένα «κλισέ».

Ένας άλλος λόγος για τον οποίο αποτυγχάνουν οι προσπάθειες επιχειρησιακών αλλαγών, αποτελεί και η λάθος επιλογή μεθοδολογίας ολοκλήρωσης του έργου. Είναι οι περιπτώσεις εκείνες όπου οι φορείς της αλλαγής επιλέγουν στρατηγική αλλαγής η οποία δεν αρμόζει στην εκάστοτε επιχείρηση. Αποτελούν δηλαδή ανεπαρκή ανάλυση και αξιολόγηση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Το λάθος τους ξεκινά από τον ορισμό της επιχείρησης σε καλούπια και φόρμες με βάση κάποια στοιχεία και προϋποθέσεις τα οποία τηρούνται, δίχως να λαμβάνονται υπόψη ιδιαιτερότητες και ειδικά εσωτερικά χαρακτηριστικά του οργανισμού.

Σε πολλές περιπτώσεις αποτυχημένων προγραμμάτων αλλαγής, η επιχείρηση δεν είναι έτοιμη να δεχτεί μια τέτοια διαδικασία διαφοροποίησης. Ακόμη περισσότερο η ίδια η κουλτούρα της δεν είναι δεκτική και απωθεί την αλλαγή.

Όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο υπάρχουν πολλά ήδη αλλαγής και κάποια από αυτά («συνεχής») απαιτούν την κατάλληλη νοοτροπία και κουλτούρα

για την αποδοχή της. Είναι λογικό ότι αν δεν έχει επικοινωνηθεί σωστά και δεν είναι χαρακτηριστικό της κουλτούρας της επιχείρησης, οι αντιδράσεις θα είναι έντονες και αναπόφευκτες.

Εκτός από τις λανθασμένες τακτικές των φορέων της αλλαγής θα πρέπει να σημειωθεί ότι σημαντικό ρόλο παίζει και η επιλογή των ατόμων που θα τους αποτελούν καθώς και η συμμετοχή τους στην εφαρμογή του προγράμματος. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου διοικητές αφότου σχεδίασαν το έργο, μεταβίβασαν κρίσιμες αρμοδιότητες του σε άτομα που κρίνονται ακατάλληλα για το σκοπό αυτό. Η επιλογή του λάθος ανθρώπου που θα αναλάβει αρμοδιότητες στο έργο επιδεινώνει την κατάσταση και προκαλεί μη αναστρέψιμα λάθη, όπως η λάθος επικοινωνιακή πολιτική στον κύκλο των εργαζομένων και κακή παρακολούθηση της πορείας του έργου.

Τέλος, η μη εκτίμηση των επιρροών που μπορεί να έχει η αλλαγή στα υπόλοιπα σταθερά στοιχεία της επιχείρησης επιβαρύνει τον βαθμό αποτυχίας του προγράμματος. Πολλά είναι εκείνα τα έργα στα οποία δεν εκτιμώνται οι κίνδυνοι και οι αντίκτυποι της υφιστάμενης αλλαγής σε άλλους τομείς της επιχείρησης. Συνήθως, αυτές αποτελούν περιπτώσεις όπου διαπιστώνεται αργά η ανάγκη πραγματοποίησης της αλλαγής και λόγω επίσπευσης των διαδικασιών δεν λαμβάνονται υπόψη αυτού του είδους οι παράμετροι.

Γενικά, οι λόγοι για τους οποίους αποτυγχάνουν τα προγράμματα αλλαγής, σύμφωνα με τον John P. Kotter (2002), από το βιβλίο του “The Heart of Change” (Harvard Business School Press), μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

1. Η αποφυγή υιοθέτησης της «Αίσθησης του Επείγοντος». Οι μισές από όλες τις προσπάθειες για αλλαγή αποτυγχάνουν στο ξεκίνημα. Πότε θεωρείται ένας «βαθμός επείγοντος» σαν αρκετά υψηλός; Όταν το 75% του μάνατζμεντ είναι πραγματικά πεπεισμένο ότι η καθεστηκία τάξη των πραγμάτων είναι, χρησιμοποιώντας ακριβώς τα λόγια ενός Προέδρου μιας μεγάλης Ευρωπαϊκής Επιχείρησης, «πολύ πιο επικίνδυνα από ό,τι το ταξίδι στο άγνωστο».

2. Η αποφυγή δημιουργίας ενός δυνατού «Καθοδηγητικού Συνασπισμού». Στις πετυχημένες προσπάθειες μετασχηματισμού και αλλαγής, ο Πρόεδρος, ή ο Διευθύνων Σύμβουλος, ή ο Γενικός Διευθυντής της επιχείρησης, ή ακόμη μιας Διεύθυνσης, μαζί με άλλους 5 έως το πολύ 50 μάνατζερ -συμπεριλαμβανομένων πολλών, αλλά όχι όλων από τους πιο σημαίνοντες και σεβαστούς για τη γνώμη τους εργαζόμενους σε κάθε Διεύθυνση- αναπτύξουν και μοιραστούν μια κοινή δέσμευση για ανανέωση και αλλαγή.

3. Η απουσία του «Οράματος». Χωρίς ένα συνεκτικό, πρακτικό και λογικό όραμα, μια προσπάθεια αλλαγής εξανεμίζεται μέσα από μια σειρά ανούσιων, αταίριαστων και αντιφατικών έργων, που το μόνο που κάνουν, πέρα από τη σπατάλη πόρων, είναι να προκαλούν σύγχυση. Εάν δεν μπορείτε να επικοινωνήσετε το όραμά σας μέσα σε πέντε το πολύ λεπτά ή και λιγότερο, και ακόμα να πάρετε πέρα από αυτό και μια αντίδραση που να καταδεικνύει ότι «ο άλλος» το κατάλαβε και πως τον ενδιαφέρει, τότε μάλλον δεν έχετε κάνει καλή δουλειά στον τομέα αυτό και θα πρέπει να ξαναδείτε το θέμα.

4. Η μη επαρκής «Επικοινωνία του Οράματος» στους εργαζομένους. Χρησιμοποιήστε κάθε υφιστάμενο κανάλι επικοινωνίας για να βγάλετε το Όραμα προς τα έξω. Εμπλέξτε στις καθημερινές σας συναντήσεις περί επιχειρησιακών ή

άλλων θεμάτων συζητήσεις γύρω από το νέο όραμα του οργανισμού, πάντα σε ομάδες κάτω των οκτώ ατόμων.

5. Η «αποφυγή Απομάκρυνσης των Εμποδίων» που δυσκολεύουν το δρόμο του νέου Οράματος. Η ανανέωση και η αλλαγή απαιτούν την απομάκρυνση και την εξάλειψη όλων των εμποδίων - είτε αυτά αφορούν σε συστήματα είτε αυτά αφορούν σε ανθρώπους. Για παράδειγμα, ο δρόμος μιας επιχείρησης προς την αλλαγή σταμάτησε επειδή ο υπεύθυνος μιας μεγάλης και πολυάνθρωπης Διεύθυνσης δεν άλλαξε τη δική του συμπεριφορά, δεν αντάμειβε τις μη συμβατικές ιδέες - την ύπαρξη των οποίων απαιτούσε το νέο όραμα, και άφηγε τις διαδικασίες και τα συστήματα της διεύθυνσης ανθρώπινων πόρων ανεπηρέαστα, παρ' όλο που αυτά δεν ήταν συμβατά με αυτές τις νέες ιδέες.

6. Η έλλειψη «Συστηματικού Προγραμματισμού» για την επίτευξη μικρών νικών σε σύντομα χρονικά διαστήματα. Νίκες που είναι ξεκάθαρες και που γίνονται άμεσα αντιληπτές μέσα στο πρώτο κιόλας χρόνο, ή το πολύ σε δύο, βοηθούν πέρα από οτιδήποτε στο να πεισθούν και οι πιο αμετανόητοι αμφισβητίες ότι η προσπάθεια της αλλαγής αξίζει τελικά όλο τον κόπο.

7. Η κήρυξη της «Νίκης» πολύ σύντομα (άκαιρα). Στο σημείο αυτό, «δεν κάνει κακό να γιορτάσουμε μια βραχυπρόθεσμη «Νίκη», αλλά είναι καταστροφικό να κηρύξουμε το τέλος του πολέμου».

8. Η αποφυγή «Ενσωμάτωσης και Ένταξης των Αλλαγών» μέσα στην τρέχουσα επιχειρησιακή κουλτούρα. Εάν θέλουμε να μείνουν, οι νέες συμπεριφορές πρέπει να ριζώσουν για τα καλά, τόσο μέσα στις κοινωνικές φόρμες όσο και στις κοινά αποδεκτές αξίες του οργανισμού. Για να επιτευχθεί αυτό, πρέπει να καταβάλλεται ενσυνείδητες προσπάθειες για να δείξετε στους ανθρώπους σας ότι οι νέες

συμπεριφορές και οι νέες προσεγγίσεις έχουν βελτιώσει την απόδοση. Επίσης, σιγουρευτείτε ότι η νέα γενιά της Γενικής Διεύθυνσης και γενικότερα της Ομάδας Διοίκησης είναι η «προσωποποίηση» αυτής της νέας προσέγγισης.

Όλα τα παραπάνω μπορούν να θεωρηθούν ως κάποιες γενικές κατηγορίες λόγων για τους οποίους αποτυγχάνουν τα προγράμματα αλλαγής. Αυτό δεν σημαίνει ότι η διαχείριση έστω και ενός μπορεί να εξασφαλίσει την επιτυχία του προγράμματος. Από την άλλη βέβαια είναι δύσκολο έως και απίθανο να καταφέρει μια επιχείρηση, όσο προγραμματισμένη και αν είναι η αλλαγή, να τα διαχειριστεί αποτελεσματικά. Αυτό που έχει σημασία είναι να μπορεί να εντοπίζει έγκαιρα από που προέρχεται η κακή πορεία του έργου και να το διαχειρίζεται, μέσα βέβαια από τακτικές επισκοπήσεις της πορείας της αλλαγής.

2.5 Θεμελιώδης αρχές ηγετικού στυλ σε περιβάλλοντα που υφίστανται προσαρμογές

1) Γενική θεώρηση – Διορατικότητα: Οι ηγέτες πρέπει να έχουν την ικανότητα να παρακολουθούν τις εξελίξεις σαν να «βρίσκονται πάνω σε ένα μπαλκόνι». Να έχουν την ικανότητα εντοπισμού των προσπαθειών, αναγνώρισης των ακατάλληλων προτύπων εργασίας και ικανότητες αντίδρασης σε αλλαγές και εξελίξεις. Επίσης πρέπει να είναι σε θέση να προβλέπουν και να αντιλαμβάνονται έγκαιρα επικείμενες αλλαγές ή και να τις δημιουργούν οι ίδιοι.

2) Προσδιορισμός προκλήσεων για προσαρμογή: Ένας ικανός ηγέτης αντιλαμβάνεται έγκαιρα την απειλή. Ταυτόχρονα την καθιστά εμφανή και στην ομάδα των συνεργατών του. Γι' αυτόν είναι ξεκάθαρη η διαφορά μεταξύ Τεχνικής

Πρόκλησης και Πρόκλησης για Προσαρμογή. Οι πηγές διάγνωσης των προκλήσεων είναι: οι άνθρωποι μέσα και έξω από τον οργανισμό, ασυμβατότητες και συγκρούσεις, κατέχει την υπευθυνότητα των αποτελεσμάτων.

3) Ρυθμίσεις ανησυχιών-άγχους: Δημιουργία προϋποθέσεων περιορισμού πιέσεων και άγχους για την κατανόηση της προσαρμογής. Δημιουργία ελεγχόμενου περιβάλλοντος ανάμεσα στους εργαζόμενους με την κατανόηση των εξελίξεων, του πλαισίου που θα ακολουθηθεί κλπ. Ο ηγέτης είναι υπεύθυνος να κατευθύνει, προστατεύει, προσανατολίζει και να διαχειρίζεται τις ασυμβατότητες. Παρουσία και αυτοκυριαρχία δηλαδή την συναισθηματική δυναμικότητα να διαχειρίζεται την αβεβαιότητα και την απογοήτευση.

4) Διαχείριση διαφωνιών-ασυμβατοτήτων: Οι άνθρωποι σε ένα οργανισμό έχουν διαφορετικά πιστεύω, αξίες, εμπειρίες, συνήθειες. Η διαφοροποίηση είναι πολύ σημαντική διότι η καινοτομία και η μάθηση είναι αποτελέσματα της. Ο ρόλος του ηγέτη είναι βγάλει στην επιφάνεια τις ασυμβατότητες και να τις χρησιμοποιεί ως πηγή δημιουργικότητας.

5) Ανάλυση ευθυνών: Ο ηγέτης πρέπει να αφήνει τους ανθρώπους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες στον προσδιορισμό και την επίλυση προβλημάτων. Με αυτό τον τρόπο η ηγεσία ασκεί ρόλο υποστήριξης και όχι ελέγχου. Οι άνθρωποι πρέπει να μάθουν να αναλαμβάνουν τις ευθύνες τους για να μην γίνονται παθητικοί δέκτες αποφάσεων και ενεργειών.

6) Προστασία της άποψης των υφισταμένων: Η ηγεσία η οποία δεν προάγει τις απόψεις και τις πρωτοβουλίες της ομάδας καταστρέφει τα κανάλια επικοινωνίας στον οργανισμό.

Καταλήγοντας, βλέπουμε ότι ακόμη και να υπάρχουν βασικά βήματα και διαφορετικές στρατηγικές διοίκησης της αλλαγής, παρόλα αυτά η διαχείριση της επιχειρησιακής αλλαγής αποτελεί περιπτώσιολογική διαδικασία, η οποία διαμορφώνεται από πολλούς διαφορετικούς παράγοντες. Κατά ένα μεγάλο ποσοστό η ηγετική συμπεριφορά του φορέα αλλαγής καθορίζει την τελική έκβαση του προγράμματος. Αυτό θα είναι και το βασικό αντικείμενο των επόμενων κεφαλαίων, προσεγγίζοντας την ανθρώπινη διάσταση της αλλαγής, μέσω των συναισθημάτων και πώς αυτά διαφοροποιούνται καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας αλλαγής.

Πίνακας 3: Αντιπροσωπευτικά στυλ ηγεσίας κατά Goleman

(Goleman D., Leadership that gets results, HBR 2000)

| Στυλ Ηγεσίας | Αρχή Ηγέτη | Φράση | Αντιστοίχιση με στοιχείο της ΣΝ | Θετικά Αποτελέσματα σε περιπτώσεις | Επιρροή στο κλίμα |
|---------------|---|---------------------------------|--|--|-------------------|
| Εξαναγκαστικό | Απαιτεί άμεση υπακοή | «Κάνε ότι σου λέω» | Αυτοέλεγχος, αυτογνωσία. | Σε περιόδους κρίσης και σε περιπτώσεις προβλημάτων με τους εργαζόμενους. | Αρνητική |
| Εξουσιαστικό | Κινητοποιεί τα άτομα μέσω του οράματος | «Ακολουθήσε με» | Εμπάθεια, Εμπιστοσύνη στο ίδιο το άτομο. | Όταν οι αλλαγές απαιτούν όραμα ή/ και ξεκάθαρο προσανατολισμό | Θετική |
| Συνεργασίας | Δημιουργία αρμονίας και ευαίσθητων σχέσεων. | «Ο άνθρωπος πρώτα» | Εμπάθεια, κοινωνικές δεξιότητες. | Επούλωσης πληγών στις ομάδες και κινητοποίησης ατόμων υπό καταστάσεις άγχους και πίεσης. | Θετική |
| Δημοκρατικό | Επιζητά ομοφωνία μέσω της συνεργασίας. | «Εσένα ποια είναι η άποψή σου?» | Συνεργασιμότητα, επικοινωνία. | Σε περιπτώσεις όπου χρειάζεται αμφίδρομη ωφέλεια και ομοφωνία ή όταν επιδιώκεται εισροή άξιων υπαλλήλων. | Θετική |
| Ρυθμιστικό | Θέσπιση υψηλών βάσεων για την απόδοση | «Κάνε ότι κάνω, τώρα» | Πρωτοβουλία, ευσυνειδησία. | Όταν απαιτούνται άμεσα αποτελέσματα από ένα ικανό και υψηλά καταρτισμένο προσωπικό. | Αρνητική |
| Προπονητικό | Ανάπτυξη ατόμων για το μέλλον. | «Προσπάθησε αυτό» | Εμπάθεια, αυτογνωσία | Υποστήριξης υπαλλήλου να βελτιώσει την απόδοσή του ή να αναπτύξει μακροχρόνιες ικανότητες και δυνάμεις. | Θετική |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

3.1 Λόγοι αντίδρασης του ανθρώπινου παράγοντα στην αλλαγή

Η οποιαδήποτε επιχειρούμενη οργανωσιακή αλλαγή, προγραμματισμένη ή μη, είτε αφορά στη δομή του οργανισμού είτε στη τεχνολογία, είτε ακόμη στους ανθρώπους, προκαλεί κάποιες αντιδράσεις από όλους εκείνους που επηρεάζονται έστω και στον ελάχιστο βαθμό. Η αντίσταση στην αλλαγή είναι φυσιολογική, παγκόσμιας ισχύος και αναπόφευκτη. Η πηγή της αντίδρασης μπορεί να είναι το ίδιο το άτομο, κάποια εξωτερική πηγή ή και συνδυασμός αυτών. Δηλαδή, υπάρχει πιθανότητα να μην καταλαβαίνει, να μην έχει την ικανότητα να αλλάξει την κατάσταση του ή μπορεί και να μην έχει πληροφορηθεί σωστά ή /και πλήρως. Βασικός στόχος της αντίδρασης στην αλλαγή είναι η διατήρηση μιας ισχύουσας κατάστασης η οποία χαρακτηρίζεται από εργασιακά και ανθρώπινα δικαιώματα. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους ο ανθρώπινος παράγοντας δύσκολα αποδέχεται να αλλάξει το τρόπο με τον οποίο μέχρι σήμερα διεκπεραίωνε τις υποθέσεις του. Οι πιο συνήθεις είναι οι εξής:

- Έχει χαμηλή εκτίμηση της αναγκαιότητας της αλλαγής ή θεωρεί την αλλαγή ως δεύτερης προτεραιότητας σε σχέση με άλλα θέματα
- Έχει χαμηλή κατανόηση των προτεινόμενων λύσεων ή θεωρεί τις λύσεις μη αναγκαίες.
- Διαφωνεί ως προς τον τρόπο εφαρμογής της αλλαγής.
- Άρνηση αποδοχής του γεγονότος ότι αυτό το οποίο κάνει μέχρι σήμερα θα πρέπει να βελτιωθεί. Ότι κάτι δηλαδή δεν πάει καλά.

- Έλλειψη εμπιστοσύνης σε άτομο του οργανισμού, επειδή απέτυχε σε προηγούμενη διαδικασία αλλαγής.
- Θεωρούν ότι υπάρχει έλλειψη πηγών για την ολοκλήρωση της αλλαγής.
- Φόβος πιθανοτήτων ανεργίας, υποβιβασμού στο ιεραρχικό κλιμάκιο ή μετάθεσης.
- Φόβος μείωσης αποδοχών και του κύρους που είχε μέχρι τώρα στο τομέα του οποίου τον έλεγχο κατείχε και στην αντίστοιχη ομάδα εργασίας.
- Φόβος της πιθανότητας να μπορεί να ανταποκριθεί στις νέες καταστάσεις ή απλά γιατί έχει συνηθίσει να εργάζεται με τις ισχύουσες.

Γενικώς, όλοι οι παραπάνω λόγοι αρνητικής αντίδρασης στην αλλαγή μπορούν να ορισθούν με βάση τέσσερις γενικές κατηγορίες αιτιών. Συγκεκριμένα, ο ανθρώπινος παράγοντας αντιδρά στην αλλαγή διότι, α) έχει συνηθίσει στη παρούσα κατάσταση (εργαζόμενοι, αντικείμενο εργασίας, κτλ), β) αντιμετωπίζει εξάρτηση από συγκεκριμένη εργασιακή σχέση με προϊστάμενους ή συναδέλφους, γ) έχει ψυχολογική ηρεμία και ισορροπία, η οποία απειλείται από το κάτι καινούργιο και διαφορετικό, και τέλος, δ) οι αξίες του και οι αρχές του τον διατάζουν να αντιδράσει σε αυτό που κρύβεται πίσω από τη λέξη «αλλαγή».

3.2 Ο ρόλος των συναισθημάτων στο οργανωσιακό περιβάλλον

Εισαγωγή

Για πολλά χρόνια υπήρχε η εντύπωση ότι το συναίσθημα στον εργασιακό χώρο ήταν κάτι το αρνητικό. Η βίωση, αναγνώριση και εκδήλωση συναισθημάτων εθεωρείτο σημάδι αδυναμίας, φορέας σύγχυσης και απομάκρυνσης από το δρόμο του ορθολογισμού και άρα των σωστών αποφάσεων. Στις τελευταίες δεκαετίες όμως τα πράγματα άλλαξαν.

Ο ρόλος των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο και κυρίως της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι από τα βασικά θέματα που απασχολούν το σύγχρονο «management». Παρ' όλο που τα συναισθήματα αποτελούν ενιαίο και αναπόσπαστο τμήμα της εργασιακής εμπειρίας, η μελέτη των συναισθημάτων και της συναισθηματικής έκφρασης στα οργανωτικά πλαίσια ήταν συγκριτικά με τώρα περιορισμένη από την ψυχολογική έρευνα. Ένας σημαντικός λόγος είναι ίσως ότι επικρατεί σύγχυση όσον αφορά την συγκρότηση μιας ενιαίας ορολογίας (υπάρχει ασαφής ορισμός ως προς τις έννοιες «emotion», «feeling», «mood», «affect»). Άλλη σημαντική αιτία είναι ότι η έκφραση των συναισθημάτων θεωρείται ακόμα από πολλούς ανεπιθύμητη. Βασικότερος, ίσως, λόγος είναι ότι μέχρι πρόσφατα δεν υπήρχε κάποια θεωρία, στην οποία να βασίζονται οι διάφορες έρευνες.

Σημαντικό σημείο εκκίνησης της εκδήλωσης του ενδιαφέροντος στο χώρο αυτό, ήταν η δημοσίευση του βιβλίου του Daniel Goleman (1995) σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Από εκεί και έπειτα πολλές ήταν οι θεωρίες και εκδόσεις άρθρων που υποστήριζαν τη συμβολή των θετικών συναισθημάτων του εργασιακού περιβάλλοντος στην ικανοποίηση και απόδοση του εργαζομένου. Έκτοτε έχουν γίνει πολλές αναφορές και εκδόσεις άρθρων τα οποία αναφέρονται στη συμβολή των θετικών συναισθημάτων στην απόδοση και αποτελεσματικότητα του εργαζομένου.

Αρχικά, τα άτομα με θετική διάθεση έχουν τη τάση να βοηθούν τους άλλους, να συνεργάζονται καλύτερα και να έχουν μειωμένη επιθετικότητα (Isen & Bar-on, 1991). Η θετική διάθεση των εργαζομένων συσχετίζεται με τον αλτρουισμό στον εργασιακό χώρο και με την εξυπηρέτηση πελατών. Επίσης, ενδυναμώνουν τη συνεργασία και την αναζήτηση πιο δημιουργικών λύσεων καθώς και την

αυτοπεποίθηση ότι μπορούν να επιτύχουν θετικά αποτελέσματα. Αντίθετα, οι αντιδράσεις θυμού μπορεί να οδηγήσουν τους διαπραγματευτές να απορρίψουν προτάσεις, οι οποίες έχουν κριθεί ενδιαφέρουσες από οικονομική άποψη.

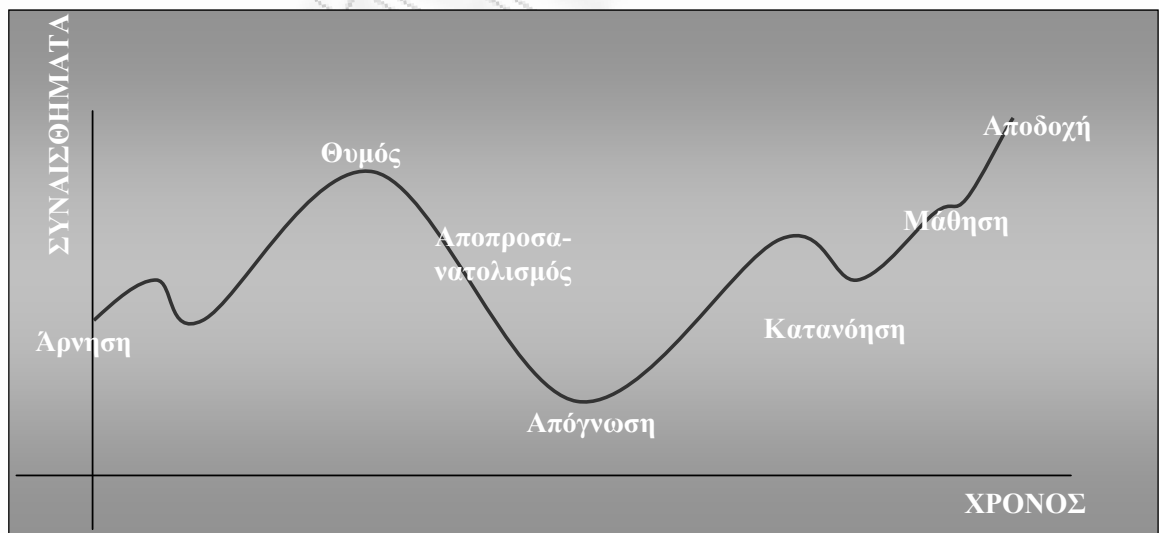
3.3 Η εξέλιξη των ανθρώπινων συναισθημάτων κατά την αλλαγή

Η αλλαγή συχνά προκαλεί στον άνθρωπο τα συναισθήματα του θυμού και του πανικού. Το παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζει την πορεία των διαφορετικών συναισθημάτων που διακατέχουν τον ανθρώπινο παράγοντα κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της αλλαγής: άρνηση, ανυπομονησία, αποπροσανατολισμό, απόγνωση, κατανόηση, μάθηση και αποδοχή.

Ξεκινά με ένα συναισθηματικό γεγονός, μια αναστάτωση ή ένα σοκ. Ο ανθρώπινος κόσμος δεν μπορεί να αντιδράσει αμέσως και κάθε φορά, έτσι αρνείται την ύπαρξη του γεγονότος μέχρι τη στιγμή που γίνεται απαραίτητο και τόσο έντονο που αναγκάζεται να κάνει κάτι για αυτό. Στη συνέχεια, έρχεται ο θυμός, μια κατάσταση η οποία είναι πολύ έντονη και αγχωτική και μπορεί να προκαλέσει αρνητικές καταστάσεις αν συνεχίσει να υφίσταται για αρκετό χρονικό διάστημα. Εφόσον ξεπεραστεί το στάδιο του θυμού, εμφανίζεται η κατάσταση του αποπροσανατολισμού. Δεν γνωρίζει το υποκείμενο που βρίσκεται και οτιδήποτε γύρω του μοιάζει μάλλον ασαφές και προσωρινό. Ένα μείγμα συναισθημάτων μπερδεύει την ψυχολογία ακόμη περισσότερο και δεν αφήνει να σκεφτεί κανείς πιθανούς τρόπους να το ξεπεράσει. Φυσικό επακόλουθο του αποπροσανατολισμού είναι η απόγνωση. Από τη στιγμή που τα παραπάνω συναισθήματα δεν αφήνουν την ορθή έκβαση σε λύση του προβλήματος, είναι λογικό να καταλήξει κανείς σε απόγνωση. Συνήθεις αντιδράσεις αυτής της κατάστασης είναι η επιθυμητή

απομόνωση που επιζητά το άτομο, η προσήλωση στη δουλειά αλλά για προσωπική ευχαρίστηση και η αναζήτηση ατόμων που βρίσκονται στην ίδια κατάσταση ώστε να μοιραστούν τους προβληματισμούς τους. Το τελευταίο στάδιο της συναισθηματικής πορείας του ανθρώπινου παράγοντα είναι η αποδοχή. Αυτό συμβαίνει όταν οι ευκαιρίες και οι επεξηγήσεις αρχίζουν να έχουν σημασία, όταν ξεκινά η αποδοχή των νέων ιδεών και αρχών του νέου «κόσμου». Από αυτό το στάδιο και πέρα αρχίζει κανείς να καταλαβαίνει και να μαθαίνει πως να το χειρίζεται και από εδώ και πέρα η ζωή παίρνει πάλι ανοδική πορεία.

Η παραπάνω εξέλιξη του εσωτερικού κόσμου του ανθρώπινου παράγοντα από την στιγμή που του ανακοινώνεται η αλλαγή και το πρόγραμμά της, μέχρι και την εφαρμογή και ολοκλήρωση του προγράμματος, φαίνονται διαγραμματικά παρακάτω.



Σχήμα 2: Η πορεία των συναισθημάτων στη διάρκεια της αλλαγής

(Kubbler Ross, 2005)

3.4 Συναισθηματικές «ζώνες» κατά την αλλαγή

Ο ανθρώπινος παράγοντας κατά την εμπειρία της αλλαγής τόσο σε επιχειρησιακό όσο και προσωπικό περιβάλλον βιώνει την μετάβαση από τη συναισθηματική σταθερότητα στον ψυχολογικό πανικό. Είναι χρήσιμο για τον φορέα της αλλαγής να γνωρίζει το συναισθηματικό πλαίσιο στο οποίο εισέρχεται ο εργαζόμενος, και ακόμη περισσότερο να αντιληφθεί το πότε βιώνει το εκάστοτε σύνολο συναισθημάτων. Εντοπίζονται τρεις διακριτές ζώνες συναισθημάτων, οι οποίες αναλύονται παρακάτω:

Στη «ζώνη άνεσης», ο ανθρώπινος παράγοντας είναι σχετικά ευτυχισμένος και πρόθυμος να παραμείνει εκεί χαρούμενος. Αποτελεί ένα τρόπο σκέψης και εργασίας, ή μια δουλειά την οποία κάποιος μπορεί να κάνει για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Συγκεκριμένα, ο εργαζόμενος ο οποίος βρίσκεται στη ζώνη αυτή:

- Αισθάνεται τα πράγματα οικεία και σίγουρα
- Η δουλειά είναι ελέγξιμη και προβλέψιμη
- Το σύνολο των ατόμων αισθάνεται άνετα και ικανό να ανταποκριθεί σε όποια αποστολή
- Δεν αισθάνεται απειλή της εκτίμησης και της ταυτότητάς του.
- Υπάρχει αίσθηση προσαρμοστικότητας.

Σε αυτή τη περίπτωση οι εργαζόμενοι δεν επιθυμούν να μάθουν καινούργια πράγματα και, επομένως, δεν είναι πρόθυμοι να αλλάξουν.

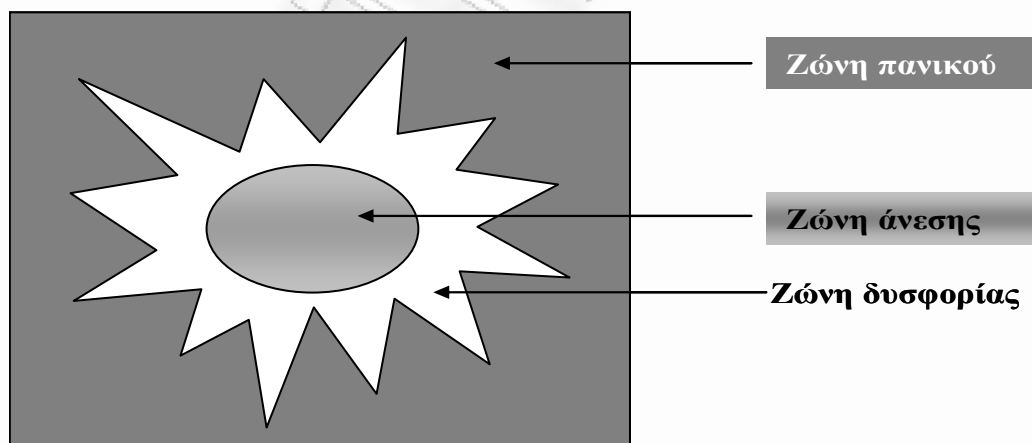
Η «ζώνη πανικού» είναι εκείνο το πλαίσιο συναισθημάτων στο οποίο εισέρχονται οι εργαζόμενοι όταν έρχονται αντιμέτωποι με την αλλαγή σύμφωνα με την οποία όμως δεν συμφωνούν. Όταν περάσουν στη ζώνη του πανικού, το πιθανό είναι να αισθάνονται:

- Άγχος, ανησυχία και φόβο

- Θυμό, αναστάτωση και ενόχληση
- Θλίψη, απελπισία και απάθεια
- Ενοχή και ντροπή
- Ανεπάρκεια και απογοήτευση

Όταν οι εργαζόμενοι φθάνουν σε σημείο πανικού, σίγουρα δεν μαθαίνουν, αλλά και δεν αλλάζουν. Η καλύτερη στρατηγική την οποία μπορεί να ακολουθήσει ο φορέας της αλλαγής, είναι να προσπαθήσει να μεταβιβάσει τους εργαζόμενους στη ζώνη της «δυσφορίας», εφόσον έχουν βγει από τη «ζώνη της άνεσης» τους.

Στη «ζώνη της δυσφορίας», η οποία αποτελεί το ενδιάμεσο επίπεδο και με τα μέτριας έντασης συναισθήματα, υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα να αλλάξουν οι εργαζόμενοι και να μάθουν πώς θα κάνουν τη δουλειά τους διαφορετικά από ότι πριν.



Σχήμα 3: Συναισθηματικές ζώνες κατά την αλλαγή

("Managing the human dimensions of change", NHS Report, 2005)

Από τα παραπάνω, καταλήγει κανείς στο συμπέρασμα ότι ο φορέας της αλλαγής θα πρέπει να καταφέρει να βγάλει τους εργαζομένους από την «άνετη ζώνη» και να

τους κάνει να νιώσουν ασφαλή. Αυτό επιτυγχάνεται με τη δημιουργία του σωστού περιβάλλοντος και της κουλτούρας. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να νιώσουν ότι δεν θα πρέπει να ντρέπονται και να νιώθουν ένοχοι. Οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη να νιώσουν την αμοιβαία υποστήριξη και τον απαραίτητο σεβασμό. Αφού επιτευχθεί η διαμόρφωση του παραπάνω περιβάλλοντος, θα πρέπει να αναρωτηθούν όσον αφορά στην υφιστάμενη κατάσταση και να δουν το θέμα από μια άλλη πλευρά, όπως αυτή των συναδέλφων τους ή και να αναλογιστούν την πορεία της καριέρας τους.

Αναφορικά, τρόποι οι οποίοι οδηγούν στη δημιουργία του αισθήματος της ασφάλειας στους εργαζομένους, αποτελούν:

- Δημιουργία μιας επιβλητικής και θετικής εικόνας του πώς θα μπορούσαν να είναι τα πράγματα
- Προώθηση πρόσβασης στη εκπαίδευση και σε ανώτερους ρόλους
- Προβολή της διαθεσιμότητας εκπαιδευτών, ανατροφοδοτικών διαδικασιών και ομάδων υποστήριξης
- Υλική υποδομή και υποστήριξη στις δομές έτσι ώστε να αρμόζουν στον επιδιωκόμενο στόχο

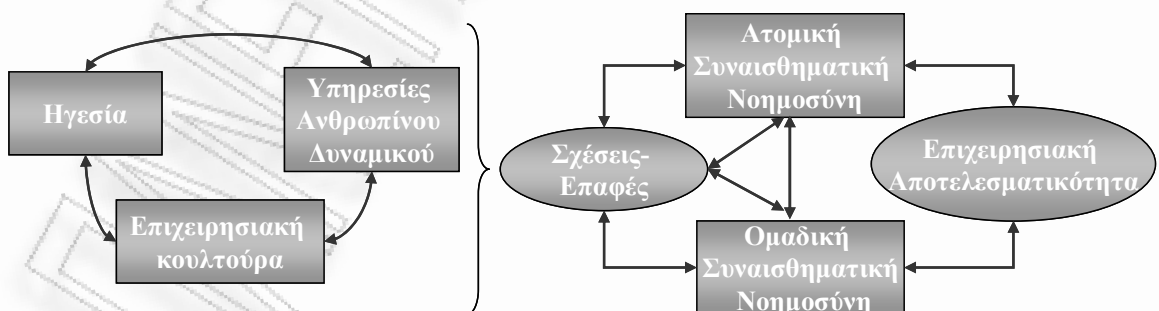
Παρατηρούμε, ότι αυτοί που υλοποιούν την αλλαγή αντιδρούν εκτός από προσωπικούς λόγους, και από λανθασμένη επικοινωνιακή και συμπεριφορική πολιτική του ηγέτη. Επομένως, η προσέγγιση του συναισθηματικού κόσμου των υπαλλήλων αποτελεί απαραίτητο στοιχείο για την επιτυχή ολοκλήρωση της αλλαγής. Ένα από τα πιο σύγχρονα εργαλεία διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα μέσω των συναισθημάτων είναι η Συναισθηματική Νοημοσύνη. Όλο και εντονότερη είναι η επιστημονική της εξήγηση, και στα επόμενα κεφάλαια θα γίνει μια εννοιολογική προσέγγιση του όρου, αλλά και των στοιχείων που την καθιστούν εργαλείο για τους σκοπούς της παρούσας διπλωματικής διατριβής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

4.1 Εισαγωγή

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι μια σχετικά πρόσφατη συμπεριφορική έννοια, η οποία έγινε επίκεντρο συζητήσεων και αναλύσεων έπειτα από το βιβλίο του Daniel Goleman (Emotional Intelligence) το 1995. Η πρώτη θεώρηση της έννοιας Συναισθηματική Νοημοσύνη έγινε μεταξύ 1970-80 μέσα από το έργο των Howard Gardner (1975), Peter Salovey (1978) και John Mayer (1978).

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι άμεσα συσχετιζόμενη με την οργανωσιακή ανάπτυξη και εξέλιξη των ανθρώπινων πόρων, επειδή προβάλλει έναν νέο τρόπο αντίληψης και αποδοχής των ανθρώπινων συμπεριφορών, μοντέλων διοίκησης, διαπροσωπικών σχέσεων και γενικών αντιλήψεων. Συμβάλλει, στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, στο σχεδιασμό της εργασίας, στη στελέχωση των τμημάτων, στην ανάπτυξη καινοτομιών, στον όγκο των πωλήσεων, στην ανάπτυξη της διοίκησης, στις σχέσεις με τους πελάτες και σε όλους εκείνους τους τομείς που απαιτούν την ομαλή συνύπαρξη ατόμων για την επίτευξη του αποτελέσματος.



Σχήμα 4: Μοντέλο Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Επιχειρησιακής Αποτελεσματικότητας, (Chernis, 2001)

4.2 Θεωρίες Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Στην προσπάθειά του να εντοπίσει κανείς την επικρατέστερη θεωρία η οποία αναλύει τον όρο και τα χαρακτηριστικά της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, δεν θα βρει μόνο μια, αλλά πολλές. Οι πιο γνωστές είναι του Bar-On (2000), του Daniel Goleman (1995,1998) και των Mayer και Salovey (1997). Κάθε μια από αυτές επιδιώκει να κατανοήσει και να εξηγήσει καλύτερα τα χαρακτηριστικά, τα διακριτά στοιχεία και τις ικανότητες που σχετίζονται με την κοινωνική και τη συναισθηματική νοημοσύνη. Υπάρχει η πιθανότητα να πει κανείς ότι στόχος της έρευνας είναι να προσδιοριστεί και να ορισθεί ένα γενικό θεωρητικό πλαίσιο το οποίο θα ονομασθεί ως η «ορθή» έκδοση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, υπάρχει και η άποψη ότι οι πολλαπλές προσεγγίσεις δίνουν τη δυνατότητα αποσαφηνισμού της πολυπλοκότητας που χαρακτηρίζει τα θέματα τα οποία άπτονται του τομέα της ψυχολογίας. Μια από τη βασική τους διαφορά είναι στη μονάδα μέτρησης που ορίζουν την Συναισθηματική Νοημοσύνη: MEIS (Mayer and Salovey, 1997) και το EQ-i (Bar-On,1997).

Η πρώτη από τις τρεις παραπάνω θεωρίες οι οποίες θεωρούνται οι επικρατέστερες είναι του Bar-On (1988). Στη διδακτορική του διατριβή διαχωρίζει τον όρο «Δείκτης Συναισθηματικότητας», ως αναλογία του «Δείκτη Νοημοσύνης». Η έκδοση της διδακτορικής του διατριβής συνέπιπτε με το αυξημένο ενδιαφέρον στο ρόλο των συναισθημάτων στη κοινωνική λειτουργία και στο κοινωνικό ευ ζην, αλλά πολύ νωρίτερα από το μέγιστο ενδιαφέρον που έχει αποκτήσει πλέον σήμερα το θέμα της σημαντικότητας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Το 2000 παραθέτει στο μοντέλο του το σύνολο των χαρακτηριστικών και ικανοτήτων τα οποία σχετίζονται με τη συναισθηματική και κοινωνική γνωστική ικανότητα και επηρεάζουν τη συνολική

ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας με το περιβάλλον. Έτσι, μπορεί να θεωρηθεί ως ένα μοντέλο ψυχολογικής ευημερίας και προσαρμογής. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει:

- Την ικανότητα να γνωρίζει κανείς, να αντιλαμβάνεται τον εσωτερικό του κόσμο και να μπορεί να εκφρασθεί
- Την ικανότητα να αντιλαμβάνεται και να συναναστρέφεται με τους άλλους.
- Την ικανότητα να ελέγχει κανείς τα έντονα συναισθήματα
- Την ικανότητα να προσαρμόζεται κανείς στις αλλαγές και να επιλύει θέματα προσωπικού και κοινωνικού χαρακτήρα.

Σύμφωνα με τον Bar-On τα πέντε κυρίαρχα χαρακτηριστικά τα οποία αξίζει να σημειωθούν είναι οι ενδο-προσωπικές ικανότητες, οι διαπροσωπικές ικανότητες, ο έλεγχος του άγχους, η προσαρμοστικότητα και η γενική διάθεση. Για την μέτρηση του επιπέδου της Συναισθηματικής Νοημοσύνης σύμφωνα με τα παραπάνω χαρακτηριστικά, ορίζει τη μονάδα μέτρησης «EQ-i», όπου πρόκειται για μια αυτο-αναφορά η οποία εκτιμά την ικανότητα της συναισθηματικής και κοινωνικής συμπεριφοράς η οποία με τη σειρά της προσδιορίζει τη Συναισθηματική και κοινωνική νοημοσύνη.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη όπως μορφοποιείται από τους Mayer and Salovey (1997) διατυπώθηκε στα πλαίσια ενός μοντέλου νοημοσύνης. Το κίνητρο της διατύπωσης μιας θεωρίας Συναισθηματικής Νοημοσύνης και μέτρων μέτρησης αυτής, προέκυψε από την αδυναμία των καθιερωμένων μέτρων νοημοσύνης να εκτιμήσουν τις διαφορές στις ικανότητες να αντιλαμβάνεται, να προωθεί και να ελέγχει τα συναισθήματα και την συναισθηματική πληροφόρηση. Η προσέγγιση αυτή θεωρείται ως πιο σημαντική, αφού ορίζει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη συγκεκριμένα ως την ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς τα συναισθήματά του, να

εκμεταλλεύεται εκείνα τα συναισθήματα τα οποία συμβάλλουν στη σκέψη και να τα ρυθμίζει έτσι ώστε να προωθεί την διανοητική εξέλιξη.

Όπως και στις άλλες περιπτώσεις ορισμού της νοημοσύνης, έτσι και εδώ η Συναισθηματική Νοημοσύνη ορίζεται ως ένα σύνολο πνευματικών ικανοτήτων και μετριέται καλύτερα με τη χρήση δοκιμών περιπτώσεων οι οποίες στηρίζονται στην απόδοση και στις ικανότητες. Ο προσανατολισμός αυτός στο αντικείμενο και στηριζόμενο στην απόδοση μοιάζει πολύ με εκείνες τις μεθόδους μέτρησης της γνωστής νοημοσύνης (IQ). Για παράδειγμα, η μέτρηση της αντίληψης του χώρου, παραδοσιακού τύπου γνωστικής νοημοσύνης, περιλαμβάνει τον προσδιορισμό ενός συνόλου ενεργειών σχετικών της χωροταξικής αντίληψης ποικίλης δυσκολίας. Οι τρόποι μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης βασισμένοι στην απόδοση έχουν την ίδια προσέγγιση. Για παράδειγμα, στην περίπτωση που στόχος είναι η διαπίστωση της ικανότητας κάποιου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των άλλων, τότε χρησιμοποιείται ένα σύνολο εικόνων με αντιδράσεις του προσώπου ατόμων με διαφορετικά συναισθήματα ώστε να προσδιορίσει το άτομο το τι αντιλαμβάνεται. Το πιο πρόσφατο μέτρο εκτίμησης του βαθμού της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι των Mayer, Salovey, Caruso (2000), Emotional Intelligence Test v.2.0 (MSCEIT v2.0), το οποίο στηρίζεται στην απόδοση του ατόμου όπως περιγράφηκε και παραπάνω. Το εργαλείο αυτό μέτρησης είναι εφαρμόσιμο σε ένα μεγάλο εύρος περιπτώσεων, όπως για παράδειγμα στην ιατρική, στην εκπαίδευση και στο εργασιακό περιβάλλον.

Η πιο πρόσφατη θεωρία Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι αυτή η οποία ετέθη από τον Daniel Goleman (1998) με το βιβλίο του “Working with Emotional Intelligence” και με ένα μεταγενέστερο άρθρο το 2001. Η θεωρία αυτή παρουσιάζει

ένα πλαίσιο Συναισθηματικής Νοημοσύνης το οποίο αντικατοπτρίζει την ατομική ικανότητα στη αυτο-επίγνωση, στον αυτο-έλεγχο, στην κινητοποίηση, στην εμπάθεια και στις διαπροσωπικές σχέσεις, και τη συμβολή αυτών στην επιτυχία στον εργασιακό χώρο. Επομένως, αρχικά γίνεται αναφορά στα τέσσερα αυτά συστατικά στοιχεία και στη συνέχεια θέτει την άποψη ότι αυτά μπορούν να αποτελέσουν καταρτισμένες ικανότητες.

Σύμφωνα με τον Goleman, ως συναισθηματική ικανότητα χαρακτηρίζεται μια εκμαθημένη ικανότητα που βασίζεται στη συναισθηματική νοημοσύνη και έχει ως αποτέλεσμα διακεκριμένη επίδοση τόσο στο περιβάλλον εργασίας όσο και στο οικογενειακό και προσωπικό περιβάλλον του ατόμου. Η συναισθηματική νοημοσύνη μας, καθορίζει τις δυνατότητες που έχουμε ώστε να μάθουμε τις πρακτικές δεξιότητες που βασίζονται στα πέντε στοιχεία της: την αυτεπίγνωση, τα κίνητρα συμπεριφοράς, την αυτορύθμιση, την ενσυναίσθηση και την ικανότητα στις σχέσεις με τους άλλους. Η συναισθηματική ικανότητα μας δείχνει πόσο από αυτό το δυναμικό έχουμε μεταφράσει σε ικανότητες σχετικές με την εργασία. Για παράδειγμα, το να είναι κανείς καλός στην εξυπηρέτηση πελατών αποτελεί συναισθηματική ικανότητα βασισμένη στην ενσυναίσθηση. Παρομοίως, η αξιοπιστία είναι ικανότητα βασισμένη στην αυτορύθμιση ή, με άλλα λόγια, στο καλό χειρισμό παρορμήσεων και συναισθημάτων. Η εξυπηρέτηση πελατών και η αξιοπιστία αποτελούν δύο ικανότητες που μπορούν να κάνουν τους ανθρώπους να ξεχωρίζουν στην εργασία τους. Το γεγονός να έχει κανείς υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης δεν εγγυάται ότι έχει μάθει τις συναισθηματικές ικανότητες που είναι σημαντικές για την εκάστοτε περίπτωση' σημαίνει μόνον ότι έχει μεγάλες δυνατότητες να τις μάθει. Οι συναισθηματικές ικανότητες είναι

συγκροτημένες σε ομάδες και καθεμιά από αυτές στηρίζεται σε μια κοινή διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Κανείς δεν μπορεί να είναι καλός σε όλο το σύνολο των ικανοτήτων αυτών αλλά, σε κάποια είναι καλύτερος από τα άλλα.

Σύμφωνα με τον Goleman (1995), η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι ένα διαφορετικού είδους εξυπνάδα. Προϋποθέτει να γνωρίζει κανείς τα συναισθήματά του και να τα χρησιμοποιεί ώστε να λαμβάνει τις ορθές αποφάσεις, να τα ελέγχει, να κινητοποιεί τον εαυτό του με υπομονή και επιμονή, να διατηρεί θετική στάση στις περιπτώσεις απογοήτευσης και να διαχειρίζεται τις διαπροσωπικές του σχέσεις αποτελεσματικά. Όλα τα παραπάνω παίζουν σημαντικό ρόλο σε οικογενειακό επίπεδο, στη καριέρα και στον εργασιακό χώρο, στην υγεία και στην ευεξία.

Σε γενικές γραμμές τα άτομα τα οποία χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα Συναισθηματικής Νοημοσύνης έχουν τις παρακάτω ικανότητες οι οποίες τους βοηθούν στη διοίκηση τόσο του εαυτού τους όσο και των συναναστρεφόμενων τους. Συγκεκριμένα, είναι η αυτογνωσία, ο αυτοέλεγχος, η κινητοποίηση, η εμπάθεια και η διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων. Τα τρία πρώτα χαρακτηριστικά αποτελούν ενδοπροσωπικές ικανότητες, δηλαδή με τον ίδιο τον εσωτερικό κόσμο του καθενός, και τα υπόλοιπα δύο είναι διαπροσωπικές ικανότητες, δηλαδή μεταξύ και άλλων ανθρώπων. Πριν αναφερθούμε στο βαθμό σημαντικότητας των πέντε αυτών χαρακτηριστικών σε επίπεδο επιχειρησιακής αλλαγής, θα ήταν σκόπιμο να δώσουμε μια σύντομη περιγραφή αυτών και των διακριτών χαρακτηριστικών των ατόμων που έχουν αυτές τις ικανότητες.

Ως αυτογνωσία ορίζεται η εις βάθος κατανόηση των συναισθημάτων του εαυτού μας, πώς αυτά επηρεάζουν τις ενέργειές μας, την απόδοσή μας, καθώς και τους γύρω μας. Αποτελεί το πρωταρχικό στάδιο ώστε να μπορέσει κανείς να καταλάβει

και τους άλλους. Θα μπορέσει να θεωρηθεί και ως ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος για την χάραξη στρατηγικής. Τα άτομα εκείνα τα οποία γνωρίζουν τον εσωτερικό τους κόσμο,

- Δεν αμφιταλαντεύονται και παίρνουν γρήγορα αποφάσεις
- Ανά πάσα στιγμή γνωρίζουν αν θα μετανιώσουν για την απόφασή τους ή όχι
- Δεν απογοητεύονται από τη συμπεριφορά τους, αφού είναι προετοιμασμένοι για τις αποφάσεις τους
- Είναι μετρίοφρονες και δεν υπόσχονται πολλά τόσο στον εαυτό τους όσο και στους άλλους.

Ο «αυτοέλεγχος», ο οποίος μοιάζει με μια αέναη εσωτερική συζήτηση, αποτελεί εκείνο το χαρακτηριστικό της Συναισθηματικής Νοημοσύνης το οποίο απελευθερώνει τα άτομα από τα συναισθήματά τους. Τα άτομα εκείνα που χαρακτηρίζονται από αυτοέλεγχο, έχουν την ικανότητα να βρίσκουν τρόπους να διαχειρίζονται τις συναισθηματικές αντιδράσεις και να καθοδηγούν τον εσωτερικό τους κόσμο σε πρακτικές ενέργειες. Μέσω της ικανότητας αυτής τα άτομα καταφέρνουν να κερδίσουν την εμπιστοσύνη και δικαιοσύνη στο εργασιακό περιβάλλον, όπου η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα ευδοκιμούν. Βασικό στοιχείο της συγκεκριμένης ικανότητας είναι ότι δεν χάνεται χρόνος σε αρνητικά συναισθήματα τα οποία μπορούν να ισοπεδώσουν τις επιχειρησιακές προσπάθειες.

Τα άτομα με υψηλά επίπεδα αυτοελέγχου, εμφανίζουν τα παρακάτω διακριτά χαρακτηριστικά:

- Υιοθετούν γρήγορα και συχνά τα κίνητρα της αλλαγής
- Αποτελούν κανόνες μοντέλα για επαγγελματική συμπεριφορά και προσπάθεια
- Προωθούν ένα κλίμα εμπιστοσύνης και δικαιοσύνης
- Προσανατολίζονται στο θέμα, και όχι στις πολιτικές και στις διαμάχες

- Αντιστέκονται στην παραβίαση της δεοντολογίας τους.
- Δημιουργούν σχέσεις που διαρκούν στο χρόνο

Κάνοντας αναφορά στο χαρακτηριστικό της κινητοποίησης, θα μπορούσε κανείς να πει ότι αυτά τα άτομα δρουν με γνώμονα την επιτυχία πέραν των προσδοκιών. Η λέξη κλειδί για αυτούς είναι το «κατόρθωμα», αφού κίνητρο για αυτούς είναι η θέληση για επιτυχία. Αυτό το στοιχείο εκφράζεται από άτομα τα οποία είναι παθιασμένα για τη δουλειά τους και για την προσωπική τους αξίωση. Δεν κινητοποιούνται από εξωτερικούς παράγοντες και δεν εγκαταλείπουν τις προσπάθειές τους αν δεν έχει τελειώσει το έργο. Είναι επίμονοι και αυτός είναι ο λόγος που πετυχαίνουν τους στόχους τους.

Τα άτομα με υψηλά επίπεδα «κινητοποίησης», ξεχωρίζουν από:

- Την προθυμία τους να ξεκινήσουν αναδιοργανώσεις στην επιχείρηση και στα τμήματά τους.
- Έχουν περισσότερες επιτυχίες σε δύσκολες αναθέσεις, σε σχέση με τους λιγότερους κινητοποιημένους εργαζόμενους.
- Έχουν λιγότερες πιθανότητες να εγκαταλείψουν τις προσπάθειές τους.
- Δίνουν κίνητρα στους συναδέλφους τους και σε όσους με τους οποίους συναναστρέφονται
- Μαγνητίζουν με τον ιδιαίτερο τρόπο τους τον περίγυρό τους.

Η «εμπάθεια» χαρακτηρίζει κάποιον ο οποίος λαμβάνει υπόψη τα συναισθήματα των υπαλλήλων, και με την εκτίμηση άλλων παραγόντων λαμβάνει έξυπνες αποφάσεις. Από την παραδοσιακή θεώρηση και ορισμό της επιχείρησης, η εμπάθεια μπορεί να θεωρηθεί ως μη απαραίτητη. Και όμως, αποτελεί κρίσιμη ικανότητα, η οποία βοηθά τα άτομα στον προσδιορισμό των προκλήσεων. Είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό το οποίο απαιτείται στις περιπτώσεις που εργάζεται κανείς σε ομάδες, έτσι ώστε να

καταλαβαίνει τις απόψεις των υπολοίπων. Επίσης, παίζει σημαντικό ρόλο σε περιβάλλοντα που βιώνουν την παγκοσμιοποίηση και απαιτούν συνδυαστική ευαισθησία. Συγκεκριμένα, τα εμπαθή άτομα:

- Αναπτύσσουν τα άτομα στις δυνατότητές τους.
- Αναπτύσσουν και εξελίσσουν συνεχώς το πνευματικό κεφάλαιο
- Αυξάνουν τα εργασιακά κίνητρα και επενδύουν στην ικανοποίηση του εργαζόμενου
- Συχνά ενημερώνουν και καθοδηγούν τα άτομα κατά τη διάρκεια της αλλαγής και της αβεβαιότητας

Πίνακας 4: Εννοιολογικό Πλαίσιο Συναισθηματικής Νοημοσύνης

| ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ | | |
|---|--|--|
| | Προσωπικές Ικανότητες | Κοινωνικές Ικανότητες |
| Αναγνώριση | <p style="text-align: center;">ΑΥΤΟΕΠΙΓΝΩΣΗ</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Επίγνωση των συναισθημάτων ➤ Ακριβής αυτοαξιολόγηση ➤ Αυτοπεποίθηση | <p style="text-align: center;">ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Κατανόηση των άλλων ➤ Προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών ➤ Ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων ➤ Σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας ➤ Πολιτική αντίληψη |
| Διαχείριση | <p style="text-align: center;">ΑΥΤΟΡΥΘΜΙΣΗ</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Αυτοέλεγχος ➤ Αξιοπιστία ➤ Ευσυνειδησία ➤ Προσαρμοστικότητα ➤ Καινοτομία | <p style="text-align: center;">ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Επιρροή ➤ Καλλιέργεια δεσμών ➤ Καταλυτική δράση όσον αφορά στην αλλαγή ➤ Σύμπραξη και συνεργασία ➤ Χειρισμός διαφωνιών ➤ Επικοινωνία ➤ Ηγεσία ➤ Ομαδικές ικανότητες |

4.3 Συσχέτιση Συναισθηματικής Νοημοσύνης και αποτελεσματικής ηγεσίας

Υψηλά επίπεδα Συναισθηματικής Νοημοσύνης σχετίζονται με ειδικές συμπεριφορές που οδηγούν σε αποτελεσματική ηγεσία. Συγκεκριμένα, ο διοικητής ο οποίος έχει υψηλά επίπεδα Συναισθηματικής Νοημοσύνης, η απόδοσή του είναι σχετικά αυξημένη σε τομείς και θέματα όπως,:

Συμμετοχική Διοίκηση: Αποτελεί μια ικανότητα δημιουργίας σχέσεων εξαιρετικά σημαντική για τη σημερινή διοίκηση των επιχειρήσεων, δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί δίνουν μεγάλο βάρος στην αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση μέσα και ανάμεσα στις ομάδες εργασίας. Η συμμετοχική διοίκηση αντανακλά την ικανότητα των ηγετών να ακούν τους υπαλλήλους και να κερδίζουν τη δεκτικότητά τους πριν ακόμη εφαρμόσουν το πρόγραμμα αλλαγής . Αν καταφέρουν αυτό, έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να αποκτήσουν τον τίτλο του καλού συνεργάτη, να βρίσκουν ικανοποίηση στη ζωή, να προωθούν σχέσεις και να αντιλαμβάνονται τόσο τα δικά τους συναισθήματα όσο και των υπολοίπων. Με λίγα λόγια, πρόκειται για τη σημαντικότητα της αποδοχής της εμπιστοσύνης από τα πρώτα στάδια της διαδικασίας, η οποία από τη φύση της αποτελεί συμμετοχική.

Διευκόλυνση των ατόμων: Ο διοικητής μπαίνει στις καρδιές των υπαλλήλων μέσω της ικανότητάς του ανακουφίζει και να τους ηρεμεί στη νέα πραγματικότητα. Η ικανότητα αυτή να μπορεί κανείς να διευκολύνει συμπεριφορικά τους υπαλλήλους, έχει να κάνει με την ικανότητα να ελέγχει τις δικές του αντιδράσεις εκτιμώντας τον θυμό και τα συναισθήματά του. Αυτό έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση , αφού η διευκόλυνση των υπαλλήλων σημαίνει προσαρμογή και αποτελεσματικότητα αυτών στη δική του πραγματικότητα.

Αυτογνωσία: Το χαρακτηριστικό αυτό περιγράφει εκείνους τους διοικητές οι οποίοι έχουν μια άμεση αντίληψη των δυνατών και αδύνατων σημείων τους. Έχουν μεγάλη σημασία στον έλεγχο και στην ανεκτικότητα του άγχους. Όταν κάποιος παρασύρεται εύκολα από το άγχος, τότε σίγουρα έχει χαμηλά επίπεδα αυτογνωσίας. Επιπρόσθετα, οι υπάλληλοι θα εξάγουν συμπεράσματα για το βαθμό αυτού του χαρακτηριστικού, από το τρόπο που χειρίζεται τις δυσκολίες και τις προκλήσεις. Αν πανικοβάλλεται στις δυσκολίες και δε εκμεταλλεύεται τα θετικά στοιχεία των προκλήσεων τότε είναι αναπόφευκτο οι υπάλληλοι να μην τον θεωρήσουν πραγματικό ηγέτη.

Ισορροπία μεταξύ προσωπικού και εργασιακού χρόνου: Πρόκειται για την προτεραιοποίηση που κάνει ο διοικητής στη προσωπική και εργασιακή ζωή και συγκεκριμένα με τέτοιο τρόπο ώστε να μη θίγεται και μειονεκτεί καμιά από τις δύο. Υψηλά επίπεδα αυτού του χαρακτηριστικού εκφράζουν και αντιστοιχίζονται με κοινωνική υπευθυνότητα, έλεγχο καταστάσεων και εμπάθεια. Αν ο υπάλληλος δώσει την εντύπωση στους ανωτέρους του ότι είναι ισορροπημένος, τότε σημαίνει ότι μπορεί να συνεισφέρει στην ομάδα, να ελέγξει τις αντιδράσεις και να αντιληφθεί τα συναισθήματά του.

Ευθύτητα: Η διαδικασία της αλλαγής προϋποθέτει την ικανότητα να παραμένει ο υπάλληλος προσγειωμένος και ήρεμος σε καταστάσεις κρίσης και να επανορθώνει μετά τα λάθη του. Αυτό σημαίνει υψηλά επίπεδα Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Αυτό δείχνει υπευθυνότητα έναντι των άλλων, ικανοποίηση και σιγουριά στην εργασία και στο προσωπικό τομέα και, τέλος, αισιοδοξία έναντι του φόβου και της απαισιοδοξίας.

Δημιουργία και διατήρηση σχέσεων: Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει η ικανότητα δημιουργίας και ενίσχυσης σχέσεων στον εργασιακό χώρο σε μία ομάδα ή ανάμεσα

σε ομάδες της επιχείρησης. Από τη στιγμή που το άτομο μπορεί να συνάπτει σχέσεις αλλά και να τις διατηρεί στη διάρκεια του χρόνου, σημαίνει ότι ελέγχει το άγχος, τις εκπλήξεις και τις αναπάντεχες εκπλήξεις. Ακόμη πιο σημαντικό είναι αυτό στο επίπεδο των σχέσεων μεταξύ διοικητών κι υπαλλήλων, αφού ο μιν διαμορφώνει το πλάνο της αλλαγής και οι δε το εφαρμόζουν. Αν δεν υπάρχει ικανότητα από αμφότερες πλευρές να οξύνουν τις εντάσεις και το άγχος, τότε οι σχέσεις και συγκεκριμένης η διατήρηση αυτών αποτελεί δύσκολη αποστολή.

Δράση μέχρι εξάντλησεως δυνατοτήτων και ευκαιριών: Το στέλεχος εκείνο το οποίο εκμεταλλεύεται όλες τις ευκαιρίες και δεν αφήνει ανεκμετάλλευτες δυνατότητες δράσης χαρακτηρίζεται από αυτονομία και αυτοεξάρτηση. Παρόλο που επιζητούν τις πρώτες ύλες και την απασχόληση εργατικού δυναμικού για την επίτευξη του αποτελέσματος, δεν σημαίνει ότι εξαρτώνται από αυτά. Έχουν υψηλά επίπεδα Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη διάσταση της επίγνωσης της κατάστασης στην οποία βρίσκονται και της κατάστασης στην οποία μπορούν να φθάσουν. Διακατέχονται από αισιοδοξία και κοιτούν τη ζωή από την θετική της πλευρά. Σε επίπεδο αλληλεπίδρασης ατόμων, η δράση μέχρι εξάντλησης των ευκαιριών προϋποθέτει, επίσης, υψηλά επίπεδα Συναισθηματικής Νοημοσύνης, διότι κάτι τέτοιο σημαίνει να υπερβαίνει κανείς αυτό που εκείνος θέλει, να ικανοποιεί και τις απαιτήσεις των άλλων αλλά, τέλος, να προβάλλει πάντα την ύπαρξη μιας θετικής και αισιόδοξης έκβασης του αποτελέσματος.

Αποφασιστικότητα: Η αποφασιστικότητα έχει να κάνει με την άμεση και γρήγορη δράση έναντι της αργής και έμμεσης των υπολοίπων. Οι ηγέτες εκείνοι οι οποίοι χαρακτηρίζονται από αποφασιστικότητα, είναι αυτοκινητοποιούμενοι και

αυτοελεγχόμενοι, δίχως να απαιτείται η ύπαρξη ατόμων και μηχανισμών που θα τους αναγκάσουν να προβούν σε ενέργειες και αλλαγές.

Επίλυση προβλημάτων των υπαλλήλων: Στη περίπτωση που ο διοικητής έχει να διαπραγματευτεί προβλήματα των υπαλλήλων δρα αποφασιστικά και δίκαια. Η ορθή αντιμετώπιση εργασιακών θεμάτων απαιτούν υψηλά επίπεδα ηγετικής συμπεριφοράς με προσεκτικές κινήσεις και ακόμη περισσότερο, όταν οι καταστάσεις αυτές αφορούν άμεσα την πορεία και λειτουργία της επιχείρησης. Είτε υψηλού είτε χαμηλού βαθμού το είδος των προβλημάτων, ο αποτελεσματικός τους χειρισμός χρίζεται βασικά χαρακτηριστικά Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Ο διοικητής θα πρέπει να αντλήσει τρόπους χειρισμού των καταστάσεων, από το χαρακτηριστικό εκείνο του βαθμού της Συναισθηματικής του Νοημοσύνης που τον καθιστά ικανό να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα και τις αντιδράσεις των άλλων και να προσαρμόζει τις ενέργειές του σύμφωνα με αυτά.

Διοίκηση αλλαγής: Η τελευταία αλλά και πιο σημαντική εφαρμογή της αποτελεσματικότητας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης αποτελεί ο τομέας της Διοίκησης της Αλλαγής. Έχει να κάνει με την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών που εφαρμόζονται για να δημιουργήσουν και να διαχειριστούν τα κίνητρα της αλλαγής. Η αρχή αυτή του ηγετικού στυλ αντιστοιχίζεται με την ικανότητα δημιουργίας διαπροσωπικών σχέσεων και διατήρηση αυτών στο μέλλον με αποτελεσματική διαχείριση συναισθημάτων και αντιδράσεων. Εφόσον καταφέρει ο ηγέτης να δημιουργήσει σχέσεις και ταυτόχρονα να τις διατηρήσει υγιείς, αυτό θα γίνει αντιληπτό από τους υφισταμένους και θα κερδίσει την εμπιστοσύνη και εκτίμησή τους, κάτι το οποίο είναι βασικό της διαδικασίας εφαρμογής του προγράμματος της αλλαγής και τη αντίστοιχης διοίκησης των συνισταμένων της.

Πίνακας 5: Η διαχρονική εξέλιξη της μελέτης της ηγεσίας

| Διαχρονική εξέλιξη της μελέτης της αύξησης της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. | | |
|---|---|---|
| | Έρευνες για το στυλ ηγεσίας | Δίδαγμα |
| 1920+ | Θεωρία Χαρακτηριστικών: Καταγραφή των χαρακτηριστικών του ηγέτη και κυριαρχία της άποψης ότι «ο ηγέτης γεννιέται, δεν γίνεται» | Αγνοήθηκε η συμβολή των συνθηκών και περιβαλλοντολογικών καταστάσεων στην επιτυχία και αποτελεσματικότητα των ηγετών |
| 1950-1970 | Θεωρία Συμπεριφοράς: Ανάλυση του τρόπου συμπεριφοράς του ηγέτη και διαπίστωση ότι οι ηγέτες νοιάζονται για τον ανθρώπινο παράγοντα και όχι για τις επιχειρησιακές λειτουργίες. | Οι ηγέτες μπορούν να γίνουν, ακόμη και αν δεν έχουν τα εκ γενετής χαρακτηριστικά. |
| 1970-1980 | Περιπτωσιολογική θεωρία: Επανεξέταση του συνδυασμού συμπεριφορών, χαρακτηριστικών και καταστάσεων | Η ηγεσία είναι διαφορετική σε κάθε περίπτωση και εξαρτάται από πολλούς διαφορετικούς παράγοντες. |
| 1980-1990 | Θεωρία Οργανωσιακής κουλτούρας. Μελέτη της ικανότητας του ηγέτη να χειρίζεται τις επιχειρησιακές αλλαγές. | Οι αποτελεσματικοί ηγέτες αντιλαμβάνονται τα θέματα κουλτούρας, υποστηρίζουν τη δημιουργία σχέσεων συνεργασίας και βοηθούν το σύνολο να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες. Εργαλείο τους αποτελεί η προσφορά κινήτρων για ατομική βελτίωση. |
| 1990 + | Θεωρία ανάλυσης της αλληλεπίδρασης των ατομικών ικανοτήτων με τη συναισθηματική αντίληψη του περιβάλλοντος | Τα άτομα πρέπει να είναι ικανά να γνωρίζουν και να εκμεταλλεύονται αποτελεσματικά τόσο τα συναισθήματά τους, όσο και τις γνωστικές του ικανότητες, ώστε να πετύχουν ατομική και επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα. |

4.4 Συναισθηματικά Νοήμονες Συμπεριφορές του φορέα αλλαγής

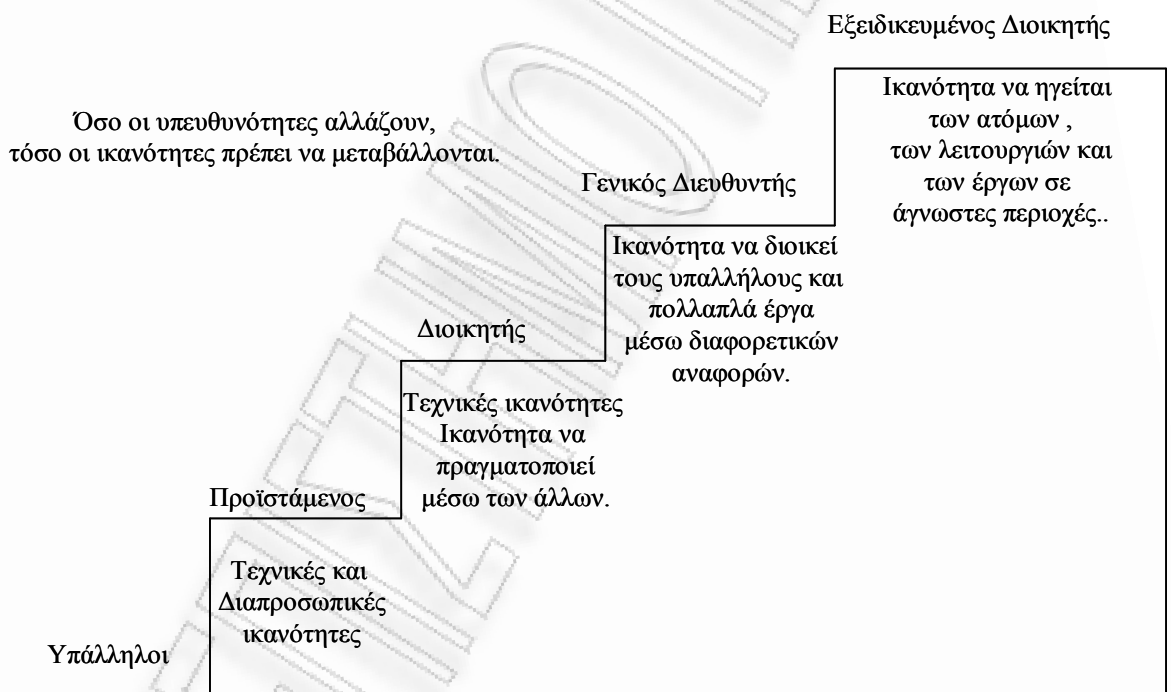
Σύμφωνα με τον Ryback (1998) στο βιβλίο του «Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership is More than IQ», ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης εκδηλώνει, συγκεκριμένα, 10 βασικές συμπεριφορές που τον διαφοροποιούν από τους όχι και τόσο νοήμονες συναισθηματικά συναδέλφους του. Λαμβάνοντας πάντα υπόψη τα διακριτά χαρακτηριστικά των διαφορετικών στυλ προσωπικότητας που εκφράζονται στα πλαίσια της επιχείρησης, ένας φορέας αλλαγής εμφανίζει τις εξής συμπεριφορές, οι οποίες χαρακτηρίζονται ως «υψηλού βαθμού Συναισθηματικής Νοημοσύνης»:

1. Δεν κρατά επικριτική στάση απέναντι στους υφισταμένους του. Η κριτική γίνεται πάντα με εποικοδομητικά σχόλια. Υπάρχει τεράστια διαφορά ανάμεσα στο να πεις «Δεν κάνεις καλά τη δουλειά σου» από το να πεις «Θα έκανες καλύτερα τη δουλειά σου αν έκανες αυτό κι αυτό». Το πρώτο είδος κριτικής καταρρακώνει την αυτοπεποίθηση του άλλου, το δεύτερο του δίνει διόδους βελτίωσης και τον κάνει να αισθάνεται ότι έχει την εκτίμηση και το ενδιαφέρον του προϊσταμένου του.
2. Διαθέτει κατανόηση για τους άλλους και για τα συναισθήματά τους και χρησιμοποιεί παραδείγματα από τις δικές του εμπειρίες για να βοηθήσει τους άλλους να καταλάβουν καλύτερα τον εαυτό τους.
3. Είναι ειλικρινής για τα συναισθήματά του και τις προθέσεις του. Είναι αυθεντικός και ευθύς και αρθρώνει στόχους ξεκάθαρα, χωρίς περιστροφές, χωρίς υποκρισία και δόλο.

4. Είναι πάντα παρών, έτοιμος να αναλάβει τις ευθύνες του, ανοιχτός στην κριτική. Ακόμα κι όταν τα πράγματα δεν πάνε κατ' ευχή δεν κρατά αμυντική στάση, ούτε καταφεύγει σε στρουθοκαμηλισμούς, ούτε φορτώνει τα προβλήματα σε υφισταμένους. Με όπλο του τη διαφάνεια και την απόλυτη ειλικρίνεια αναλαμβάνει τις ευθύνες των πράξεών του και καταλήγει σε αποφάσεις αφότου έχει δώσει την ευκαιρία σε όλους τους άμεσα ενδιαφερόμενους να εκφράσουν τη γνώμη τους.
5. Δίνει σημασία στη λεπτομέρεια χωρίς όμως να χάνεται σε αυτή. Πάντα επικεντρώνεται στη μεγαλύτερη εικόνα (big picture) .
6. Είναι εκφραστικός και δίνει μεγάλη σημασία στην προσωπική επικοινωνία. Δεν διστάζει να μοιραστεί τα συναισθήματά του, αλλά είναι επιλεκτικός πότε και πού το κάνει. Με το να μοιράζεται συναισθήματα και σκέψεις με συναδέλφους και υφισταμένους στον κατάλληλο χρόνο, ο ηγέτης μπορεί να δημιουργήσει μια ισχυρότερη αίσθηση ομαδικής ταυτότητας, αποδεικνύοντας ότι είναι ένα άτομο σίγουρο για τον εαυτό του, κερδίζοντας έτσι το σεβασμό και την εμπιστοσύνη της ομάδας.
7. Είναι υποστηρικτικός και κάνει τους άλλους να αισθάνονται αναντικατάστατοι και πολύτιμοι κι ότι συμβάλλουν ενεργά στην επιτυχία της επιχείρησης.
8. Είναι αποφασιστικός και επιλύει συγκρούσεις γρήγορα προτού πάρουν μεγάλες διαστάσεις και γίνουν ανεξέλεγκτες.
9. Διαθέτει ζήλο και απολαμβάνει την αίσθηση της δύναμης χωρίς όμως το κυνήγι της επιτυχίας να του γίνει βραχνάς. Δεν θεωρεί ότι έχει ν' αποδείξει κάτι σε κάποιον,

έχει μόνο ευθύνη απέναντι στον εαυτό του, στους υφισταμένους του και την επιχείρησή του.

10. Έχει αυτοπεποίθηση και αφήνει στους γύρω του χώρο ν' αναπνεύσουν και να εξελιχθούν, ενθαρρύνοντάς τους να πάρουν μεγαλύτερα ρίσκα και να θέσουν υψηλότερους στόχους, αξιοποιώντας έτσι σε μέγιστο βαθμό το ταλέντο και τις δυνατότητές τους.



Σχήμα 5: Ιεραρχία ηγετικών και διοικητικών ικανοτήτων

(Center for Executive Assessment, Dr. Edmond Bazeighi, Phd, 2002)

4.5 Μέτρηση και Εκπαίδευση Επιπέδου Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Όσον αφορά στη μέτρηση του επιπέδου Συναισθηματικής Νοημοσύνης, ο επιστημονικός κόσμος υποστηρίζει ότι δεν μπορεί να αποδοθεί ο δείκτης αυτός με καμιά αριθμητική κλίμακα. Ανόμοια με το IQ, που εκτιμάται με τα διάστημα Stanford-Binet τεστ, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι εξ ορισμού μια πολύπλοκη, πολύπλευρη ποιότητα που αντιπροσωπεύει απροσδιόριστες αξίες, όπως η αυτογνωσία, η συναισθηματική κατανόηση, η επιμονή και η δεξιοτεχνία. Μερικές πλευρές της συναισθηματικής νοημοσύνης, ωστόσο, μπορούν να μετρηθούν. Η αισιοδοξία, για παράδειγμα, είναι ένα χειροπιαστό κριτήριο της αυτοεκτίμησης ενός ανθρώπου. Σύμφωνα με τον Martin Seligman (2001), έναν ψυχολόγο του Πανεπιστημίου της Πενσυλβάνια, το πώς αντιδρούν οι άνθρωποι στα πισωγυρίσματα -αισιόδοξα ή απαισιόδοξα-, είναι ένας δίκαιος και ακριβής δείκτης του κατά πόσο θα πετύχουν στο σχολείο, στα αθλήματα και σε συγκεκριμένα είδη δουλειάς.

Άλλωστε είναι πολύ δύσκολο να υπάρξει ένα ενιαίο τεστ που να προσδιορίζει με σχετική ακρίβεια το δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως υπάρχει για την διανοητική νοημοσύνη. Ο εσωτερικός κόσμος του ανθρώπου είναι ατελής και άπειρος, απρόβλεπτος και πολυδιάστατος. Είναι αρκετά δύσκολο να οριοθετηθεί το σύνολο των ορθών συμπεριφορών και των σωστών απαντήσεων. Τέλος, δεν μπορεί να συγκριθεί ο τρόπος μέτρησης αυτού, εφόσον ο σκοπός της διαπίστωσης του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι αυτός που διαφοροποιεί το αποτέλεσμα. Τέτοιου είδους τεστ περιλαμβάνουν εικονικά ερωτήματα και σεναριακές περιπτώσεις οι οποίες δεν απαριθμούνται, αλλά απλά περιορίζονται

ανάλογα με τη διάσταση του συναισθηματικού κόσμου που επιθυμεί κανείς να διαπιστώσει και να χαρακτηρίσει.

Παρόλα αυτά υπάρχουν αρκετά τεστ τέτοιου είδους, τα οποία χρησιμοποιούνται από τα τμήματα ανθρωπίνου δυναμικού των εταιρειών, τόσο για την επιλογή του προσωπικού, όσο και για την αξιολόγηση και την διαδικασία προαγωγής αυτού. Σχετική αναφορά και αναλυτική παράθεση σε ερωτηματολόγιο τέτοιου τύπου θα γίνει σε επόμενο κεφάλαιο.

Γενικά, ένας άνθρωπος ο οποίος έχει υψηλά επίπεδα Συναισθηματικής Νοημοσύνης, παρουσιάζει τα εξής βασικά χαρακτηριστικά: Είναι διορατικός, ελέγχει τα συναισθήματά του, καταβάλλει προσπάθεια να κατανοήσει τις απόψεις και τα συναισθήματα των γύρω του και να δει τα πράγματα από τη δική τους οπτική γωνία, ελέγχει τις προσωπικές του προκαταλήψεις και δεν τις αφήνει να επηρεάζουν την κρίση του για τις ικανότητες των άλλων, είναι ικανός να συσπειρώνει και να δραστηριοποιεί τους ανθρώπους γύρω του, δεν κρατά επικριτική στάση απέναντι στους υφισταμένους του, ασκεί κριτική με εποικοδομητικά σχόλια, είναι ειλικρινής για τα συναισθήματα και τις προθέσεις του, είναι υποστηρικτικός, αποφασιστικός, εκφραστικός, έχει με λίγα λόγια την ευκαιρία να γίνει ένας επιτυχημένος "ηγέτης".

Για πολλά χρόνια καλά κρατεί η διαφωνία για το θέμα της «γέννησης» ή του «χτισίματος» ενός ηγέτη. Το ίδιο ακριβώς συμβαίνει και με το θέμα της αύξησης του επιπέδου της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Ενώ η διανοητική νοημοσύνη (IQ) είναι κάτι προκαθορισμένο από τη γέννηση του ανθρώπου, που εξελίσσεται μέχρι κάποια ηλικία και σταματά (μπορεί ακόμη και να μειωθεί σε περασμένη ηλικία), αντιθέτως η Συναισθηματική Νοημοσύνη (EQ) είναι κάτι το οποίο μπορεί να αναπτυχθεί σε οποιαδήποτε ηλικία. Ερευνητές υποστηρίζουν ότι υπάρχει γενετική

προέλευση των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών και όσο περισσότερο μεγαλώνει ο άνθρωπος και όσο ο αριθμός των συναναστρεφόμενων του αυξάνεται, τόσο εντονότερα δοκιμάζεται και ο εσωτερικός του κόσμος. Επομένως, είναι αρχικά θέμα εμπειριών και δοκιμασιών. Στο σημείο αυτό μπορεί να αποδοθεί και στον όρο η έννοια της «ωριμότητας». Βέβαια, ακόμη και οι ωριμότεροι των ανθρώπων χρειάζονται κάποιο βαθμό εκπαίδευσης του επιπέδου τους της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Παράλληλα, πολλά είναι εκείνα τα εκπαιδευτικά προγράμματα και τα σεμιναριακού τύπου μαθήματα τα οποία έχουν αποδείξει ότι φέρουν ικανοποιητικά αποτελέσματα, παρ' όλη την αμφισβήτηση που δέχονται από τους επιστήμονες ότι αποτελούν σπατάλη χρόνου και χρήματος. Φυσικά και δεν αποτελούν τέτοιου είδους σπατάλη, αν στοχεύουν στο σωστό σημείο του εγκεφάλου. Σύμφωνα με την νευρολογία και την ψυχολογία, η Συναισθηματική Νοημοσύνη γεννιέται στο σημείο των νευροδιαβιβαστών του συστήματος του ανθρώπινου εγκεφάλου όπου καταλήγουν τα νεύρα, το οποίο ελέγχει τα συναισθήματα, τις παρορμήσεις και τα ερεθίσματα. Το σημείο αυτό του εγκεφάλου εκπαιδεύεται μέσω των κινήτρων, της εκτεταμένης άσκησης και της ανατροφοδότησης. Επομένως, η ενίσχυση το επιπέδου της Συναισθηματικής Νοημοσύνης οδηγεί τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις στο σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων που στοχεύουν στο συγκεκριμένο τμήμα του ανθρώπινου εγκεφάλου και, συγκεκριμένα, στην απαλλαγή από τις παλιές συνήθειες και στη θέσπιση νέων. Αυτό απαιτεί μόνο λίγο περισσότερο διαθέσιμο χρόνο έτσι ώστε να οργανωθούν εξατομικευμένα προγράμματα.

Ένα χαρακτηριστικό που έχουν σχεδόν τα περισσότερα εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία στοχεύουν στην βελτίωση του επιπέδου της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

είναι η παρακάτω διαδοχή βημάτων που χαρακτηρίζονται από επαναληψιμότητα και διάρκεια και διατυπώθηκε από τον Daniel Goleman το 1998, στο ομώνυμο βιβλίο.

1) Αξιολόγηση της εργασίας και εντοπισμός των ικανοτήτων Συναισθηματικής Νοημοσύνης που είναι απαραίτητες για τη συγκεκριμένη εργασία.

Όλα τα εργασιακά αντικείμενα δεν απαιτούν τις ίδιες ικανότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης για την επιτυχημένη εκτέλεσή τους. Για έναν πωλητή, για παράδειγμα, εξέχουσα σημασία έχουν οι ικανότητες της αυτοπεποίθησης, του αυτοελέγχου, της προσαρμοστικότητας, της πρωτοβουλίας, της ενσυναίσθησης, του προσανατολισμού προς την παροχή υπηρεσιών, της επιρροής και του χιτισίματος σχέσεων. Ενώ για έναν μάνατζερ, έρευνες έχουν δείξει (Jacobs, 2001) ότι μεγαλύτερη βαρύτητα έχουν οι ικανότητες της αυτοπεποίθησης, του αυτοελέγχου, της ακεραιότητας, των κινήτρων επιτυχίας, της ενσυναίσθησης, της οργανωσιακής επίγνωσης, της επιρροής, της ανάπτυξης των άλλων, του χειρισμού των συγκρούσεων και της επικοινωνίας.

2) Αξιολόγηση του ατόμου και εντοπισμός των συναισθηματικών ικανοτήτων.

Αυτό μπορεί να γίνει με ειδικά ερωτηματολόγια μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Όμως, το άτομο δεν είναι ο καλύτερος κριτής των δυνατών και των αδύνατων σημείων του. Όταν ρωτάτε για παράδειγμα ένα άτομο για το πόσο ακριβής είναι στην αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων, διαπιστώνεται ότι δεν έχει καμία σχέση ανάμεσα στις απαντήσεις που δίνουν και στο πόσο καλά είναι πραγματικά η επίδοσή τους σε αντικειμενικά τεστ. Από πολλές απόψεις, οι άλλοι μας γνωρίζουν καλύτερα από ότι εμείς οι ίδιοι γνωρίζουμε τον εαυτό μας- ιδιαίτερα όταν το θέμα είναι πόσο επιδέξιοι είμαστε στις σχέσεις μας. Επίσης, καλό είναι τα στοιχεία αυτά να λαμβάνονται από διαφορετικές πηγές (το ίδιο το άτομο, τους

προϊστάμενους, υφιστάμενους και συναδέλφους του) υπό τη μορφή αξιολόγησης 360 βαθμών (360-degree assessment).

3) Ερμηνεία και συζήτηση των αποτελεσμάτων (feedback)

Αυτό είναι ένα πολύ βασικό στάδιο το οποίο αν γίνει εσφαλμένα ή εσπευσμένα μπορεί να έχει ολέθριες συνέπειες για όλο το πρόγραμμα. Εδώ τίθενται οι βάσεις για τα επόμενα στάδια, καθώς το άτομο αποκτά επίγνωση των συναισθηματικών του δυνατοτήτων και θέτει τους στόχους της περαιτέρω εξέλιξης.

4) Αξιολόγηση της ετοιμότητας για αλλαγή

Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις εκπαιδευτικών προγραμμάτων συναισθηματικής νοημοσύνης, όπου οι συμμετέχοντες αισθάνονται σαν κρατούμενοι του τμήματος ανθρωπίνων πόρων! Ενώ οι ίδιοι δεν είχαν καμιά διάθεση να αλλάξουν, υποχρεώθηκαν από τη διοίκηση να συμμετέχουν. Ένα τέτοιο πρόγραμμα είναι καταδικασμένο στην αποτυχία. Η επιθυμία και η ετοιμότητα για αλλαγή είναι ένας παράγοντας καθοριστικός για την επιτυχία ενός προγράμματος συναισθηματικής νοημοσύνης.

5) Παροχή κινήτρων

Τα άτομα μαθαίνουν μόνο όταν έχουν ισχυρά κίνητρα γι. αυτό. Τα κίνητρα επηρεάζουν δραστικά όλη τη διαδικασία μάθησης, από το στάδιο της αρχικής συμμετοχής στο πρόγραμμα μέχρι το τελευταίο στάδιο της εφαρμογής της νέας γνώσης στην πράξη. Στην περίπτωση της συναισθηματικής νοημοσύνης, τα κίνητρα μπορεί να είναι τόσο ενδογενή, όσο και εξωγενή. Για παράδειγμα, μπορεί το ίδιο το άτομο να συνειδητοποιήσει ότι για να γίνει περισσότερο ανταγωνιστικό στην αγορά και να αναρριχηθεί στην ιεραρχία, θα πρέπει να βελτιώσει τις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης του. Από την άλλη πλευρά, μπορεί και η επιχείρηση

να θεσπίσει συγκεκριμένες ανταμοιβές για όσους εκδηλώνουν συμπεριφορές που διέπονται από συναισθηματική νοημοσύνη, π.χ. επιβράβευση της ανάληψης πρωτοβουλιών.

6) Η αλλαγή των παλαιών συμπεριφορών πρέπει να είναι αυτο-υποκινούμενη

Πρέπει να προέρχεται εκ των έσω, από ειλικρινή διάθεση του ατόμου να αλλάξει, να μάθει, να βελτιωθεί. Ταυτόχρονα, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις ιδιαίτερες ανάγκες του κάθε ατόμου, καθώς και το επίπεδο μαθησιακής ανάπτυξης όπου βρίσκεται.

7) Εστίαση σε ξεκάθαρους, εφικτούς στόχους

Γενικοί και αόριστοι ή μμεγαλεπήβολοι και μη ρεαλιστικοί στόχοι του τύπου «Θα αποκτήσω όλες τις ικανότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης μέσα σε έναν μήνα δεν μπορούν παρά μόνο να οδηγήσουν σε αποτυχία του προγράμματος. Αντίθετα, το «σπάσιμο» ενός μεγαλύτερου στόχου σε μικρά και ρεαλιστικά βήματα (π.χ. τον επόμενο μήνα θα εστιάσω στη βελτίωση της ικανότητας της ενσυναίσθησης και όταν μιλάω με τους υφισταμένους μου θα προσπαθώ συνειδητά να βλέπω τα πράγματα από τη σκοπιά τους) μπορεί να επιφέρει αποτελέσματα.

8) Ύπαρξη πρόνοιας για την περίπτωση υποτροπής

Η απόκτηση νέων ικανοτήτων είναι σταδιακή και επίπονη. Είναι πολύ φυσιολογικό λοιπόν κάποια στιγμή να υπάρξει υποτροπή και το άτομο να γυρίσει στις παλιές του συνήθειες. Αυτό πρέπει να αναμένεται από τον εκπαιδευτή, καθώς και από το ίδιο το άτομο. Καλό είναι να υπάρχει προειδοποίηση από την αρχή ότι θα υπάρξουν άσχημες ημέρες, που όμως δε θα πρέπει ν' αντιμετωπιστούν με απαισιοδοξία. Μία υποτροπή δε σημαίνει ότι όλα χάθηκαν, αντίθετα είναι και αυτή ένα βασικό κομμάτι της μαθησιακής διαδικασίας.

9) Ανάδραση της απόδοσης (performance feedback)

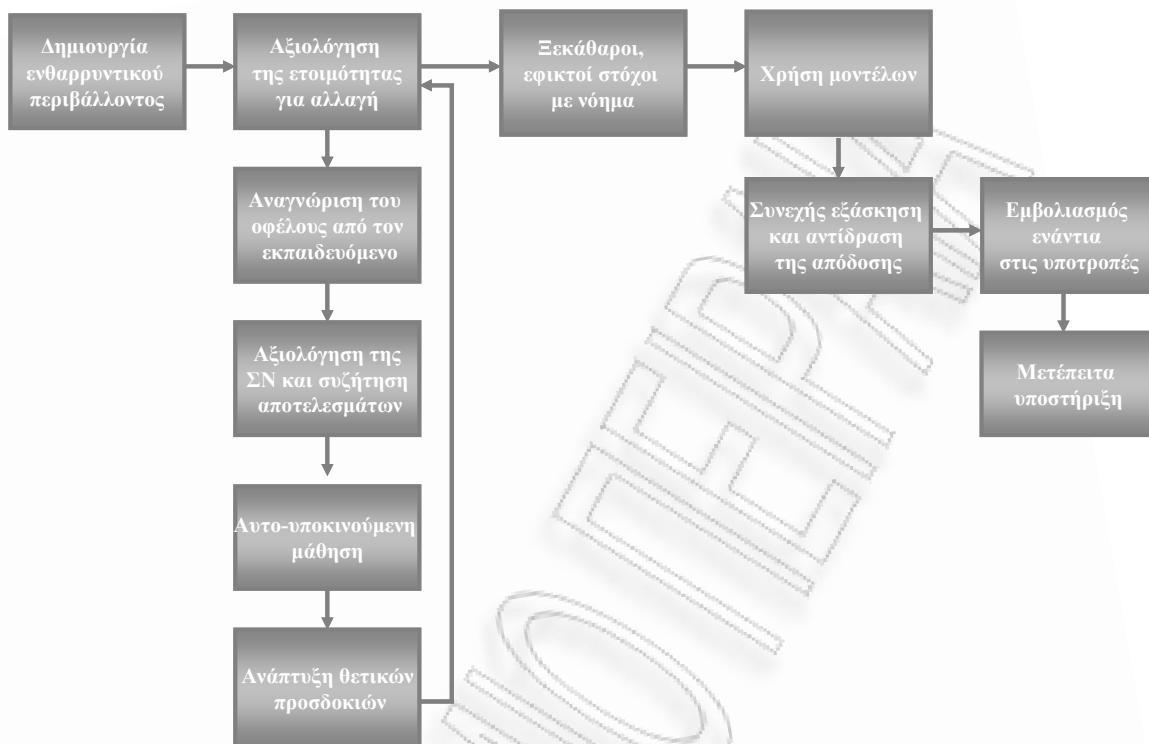
Η ανάδραση βρίσκεται στην καρδιά κάθε αλλαγής και είναι βασικό να γίνεται σε συχνή και σταθερή βάση. Η γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων της προσπάθειάς του, βοηθά το άτομο να μην ξεφεύγει από την πορεία μάθησης που αρχικά χάραξε και να μένει πιστό (committed) στους στόχους του.

10) Συνεχής εξάσκηση

Ο περιορισμός της διαδικασίας μάθησης μέσα στα πλαίσια ενός εκπαιδευτικού προγράμματος μερικών ημερών δεν οδηγεί σε βιώσιμα αποτελέσματα. Πρέπει να γίνει συνείδηση από τους συμμετέχοντες ότι πρόκειται για διαρκή, ατομική προσπάθεια. Ακόμη πρέπει οι επιχειρήσεις να συνειδητοποιήσουν την αναγκαιότητα ενσωμάτωσης των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης μέσα στα πλαίσια των διαδικασιών του υπάρχοντος συστήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

11) Δημιουργία υποστηρικτικών ομάδων

Ένα μεγάλο μέρος της μάθησης εκτυλίσσεται μέσα στις σχέσεις που αναπτύσσει το άτομο εντός του εργασιακού χώρου. Τα δίκτυα άτυπων και τυπικών σχέσεων είναι πολύτιμες πηγές πληροφοριών και στήριξης. Έτσι, η δημιουργία μικρών ομάδων στήριξης (buddy systems) αποτελούμενων από άτομα που προσπαθούν να βελτιώσουν τη συναισθηματική τους νοημοσύνη, μπορεί να βοηθήσει αποτελεσματικά στη διαδικασία της μάθησης και τη βιωσιμότητα της αλλαγής.



Σχήμα 6: Στάδια Εκπαίδευσης Επιπέδου Συναισθηματικής Νοημοσύνης

("Συναισθηματική Νοημοσύνη για Επιχειρηματική Ανάπτυξη, ALBA University, 2002)

Πέραν όλων των παραπάνω, η εκπαίδευση του επιπέδου της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ξεκινά από τον ίδιο τον άνθρωπο. Και αυτό διότι δεν πρόκειται για μια αποδεδειγμένη και τυποποιημένη γνώση, αλλά για μια εσωτερική διεργασία των ατομικών χαρακτηριστικών. Μερικά από τα βασικά βήματα τα οποία προτείνουν οι ψυχολόγοι, αλλά και ο Goleman στο ομώνυμο βιβλίο του είναι:

- Αναγνώριση των συναισθημάτων.
- Ανάλυση της ευθύνης των συναισθημάτων.
- Προσπάθεια να προβλεφθούν τα συναισθήματά.
- Προσπάθεια να μειωθεί το επίπεδο επιθετικότητας.

4.6 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ως εργαλείο διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα

4.6.1 Γνώση συναισθημάτων και εσωτερικού κόσμου των άλλων (Διαπροσωπική διαχείριση συναισθημάτων)

Πολλά προγράμματα αλλαγής αποτυγχάνουν και ο πιο συνήθης λόγος είναι η αμέλεια των διοικητών έναντι της ανθρώπινης διάστασης της αλλαγής. Αυτή η αμέλεια επικεντρώνεται γύρω από την έλλειψη της ερμηνευτικότητας της βαθύτερης αιτίας για την οποία οι εργαζόμενοι είναι απογοητευμένοι και αρνητικοί απέναντι στην επιχειρησιακή αλλαγή και την περιορισμένη γνώση των διαθέσιμων εργαλείων και τεχνικών που αναπτύσσουν και βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα των διοικητών. Παρακάτω γίνεται μια ανάλυση των βασικών στοιχείων που υποβοηθούν την ενδυνάμωση των διαπροσωπικών σχέσεων και, συγκεκριμένα, την ορθή αξιοποίηση συμπεριφορικών ιδιαιτεροτήτων των ανθρώπων. Η ψυχολογία που κρύβεται πίσω από την ανθρώπινη διάσταση της αλλαγής αποτελεί μια συνεχώς αυξανόμενης σημασίας περιοχή ανάλυσης και πολλές είναι εκείνες οι έρευνες οι οποίες αναφέρονται σε αυτή.

Άλλωστε ένα από τα χαρακτηριστικά της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι η ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς τα συναισθήματα του άλλου και να μπορεί να προβλέψει και να διαχειριστεί τις αντιδράσεις του. Αποτελεί απαραίτητο χαρακτηριστικό του φορέα της αλλαγής η γνώση του είδους των χαρακτήρων με το οποίο θα πρέπει να συνεργαστεί και το πως θα καταφέρει να έχει αποτελεσματική επικοινωνία μαζί τους. Υπάρχουν τέσσερις διαφορετικοί τύποι προσωπικοτήτων με διακριτά χαρακτηριστικά που αφορούν στη δομή της σκέψης και στις αντιδράσεις: «Αναλυτικός», «φιλικός», «εκφραστικός» και «καθοδηγητικός».

Πίνακας 6: Χαρακτηριστικά των 4 διαφορετικών τύπων προσωπικότητας

| Τύποι | Αναλυτικός | Φιλικός | Εκφραστικός | Καθοδηγητικός |
|-----------------------|---|--|--|---|
| Χαρακτηριστικά | <ul style="list-style-type: none"> -Αναλυτικός -Ισορροπημένος -Πειθαρχημένος -Σαφής -Προσεκτικός -Επιφυλακτικός -Διπλωμάτης -Ευθύς -Ευσυνείδητος -Συστηματικός -Λογικός -Συντηρητικός | <ul style="list-style-type: none"> -Υπομονετικός -Πιστός -Συμπαθητικός -Ομαδικός -Χαλαρός -Ωριμος Υποστηρικτικός -Σταθερός -Διακριτικός -Εμπαθής -Επίμονος -Εμπιστευτικός -Ταιριαστός | <ul style="list-style-type: none"> -Λεκτικός -Δραστήριος -Ενθουσιώδης -Εξωστρεφής -Πειστικός -Παρορμητικός -Γενναιόδωρος -Ασκών επιρροή -Γοητευτικός -Εμπιστευτικός -Εμπνευστής -Δραματικός -Αισιόδοξος -Ενεργητικός | <ul style="list-style-type: none"> -Αποφασιστικός -Επιλυτής προβλημάτων -Ευθύς -Κατηγορηματικός -Απαιτητικός -Ρισκοκίνδυνος -Επιβλητικός -Ανταγωνιστικός -Ανεξάρτητος -Αποφασισμένος -Προσανατολισμένος στο αποτέλεσμα και στην ενέργεια |

Συγκεκριμένα, ο αναλυτικός τύπος ενδιαφέρεται πολύ και δίνει μεγάλη αξία στα γεγονότα, στα δεδομένα και στις αιτίες. Οι υπόλοιποι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις ενέργειές του ως αναλυτικές, συστηματικές και μεθοδικές. Τείνει να έχει μεθοδική προσέγγιση των εργασιών του, τις οποίες οργανώνει σε μεγάλο βαθμό. Όμως, μερικές φορές παρεξηγείται η δομημένη του σκέψη, ο υπερβολικός προγραμματισμός του και θεωρείται επιφυλακτικός. Αυτό έρχεται σε απόλυτη συμφωνία με την αναλυτική του σκέψη και τον ορισμό αποδείξεων για την αποδοχή μιας παραδοχής. Για οποιαδήποτε απόφασή του επεξεργάζεται δεδομένα το παρελθόντος, προσδιορίζει την παρούσα κατάσταση και αντιπαραβάλλει τα δύο αυτά στοιχεία. Γενικώς, όσον αφορά στην αντίληψή του για το χρόνο, είναι γραμμική και συνεχόμενη.

Για να μπορέσει κανείς να επικοινωνήσει αποτελεσματικά με έναν εργαζόμενο ο οποίος είναι αναλυτικός θα πρέπει να του δώσει πραγματικά γεγονότα και αποδείξεις μαζί με το μήνυμα. Η επικοινωνία θα χαρακτηριστεί επιτυχής μόνο εφόσον του προσκομιστούν τα αντίστοιχα δικαιολογητικά και πειστήρια επιχειρήματα. Τέλος, θα

πρέπει να ληφθεί υπόψη από τον αποστολέα του μηνύματος ότι σε αυτή την περίπτωση συνομιλητή υπάρχει η πιθανότητα να ζητηθεί χρόνος επεξεργασίας του μηνύματος με βάση τα δεδομένα που του έχουν δοθεί. Ο αναλυτικός τύπος απαιτεί ένα χρονικό διάστημα για την ανάλυση της περίπτωσης και του σχηματισμού γνώμης πάντα έπειτα από επεξεργασία.

Εκτός από αυτά που χαρακτηρίζουν την προφορική επικοινωνία με έναν αναλυτικό τύπο, υπάρχουν αντίστοιχα και τα διακριτά εκείνα στοιχεία της γραπτής επικοινωνίας μαζί του. Ο γραπτός λόγος του αναλυτικού τύπου χαρακτηρίζεται λίγο επίσημος και ακριβής και περιλαμβάνει τα σημεία κλειδιά του θέματος. Ένα έγγραφο το οποίο έχει συνταχθεί από κάποιον με τα παραπάνω χαρακτηριστικά έχει δομημένη μορφή με επικεφαλίδες και αριθμημένες θεματικές ενότητες. Κάθε θεματική ενότητα ενισχύεται από πίνακες και παραρτήματα τα οποία επιβεβαιώνουν και αποδεικνύουν τα ισχυριζόμενα.

Η δεύτερη κατηγορία του τύπου προσωπικότητας είναι ο «φιλικός». Για τον εργαζόμενο αυτού του τύπου παίζουν σημαντικό ρόλο οι διαπροσωπικές σχέσεις, τα συναισθήματα, οι ανθρώπινες αντιδράσεις και η συμφιλίωση με τους υπολοίπους. Συχνά χαρακτηρίζεται ως θερμός και ευαίσθητος στα συναισθήματα των συναδέλφων του. Είναι παρατηρητικός και έχει την ικανότητα να διαχειρίζεται υποθέσεις στα πλαίσια των ανθρώπινων συναισθημάτων τα οποία εμπλέκονται. Ξεχωρίζει για την πιστότητά του και την υποστήριξη του ως φίλος.

Εύκολα παρεξηγείται ως πολύ συναισθηματικός, ευαίσθητος και συχνά ευκολόπιστος από τους άλλους. Ένα άλλο μειονέκτημά του μπορεί να θεωρηθεί η παραπομπή του σε γεγονότα του παρελθόντος και η συσχέτισή τους με άλλα κατά τη διάρκεια του χρόνου.

Για να μπορέσει κανείς να έχει αποτελεσματική επικοινωνία με έναν φιλικό τύπο θα πρέπει να είναι σίγουρος ότι στη συζήτηση συμπεριλαμβάνει και την ανθρώπινη διάσταση της κατάστασης. Θα πρέπει να του γίνει γνωστό το σύνολο των αντιδράσεων των υπολοίπων στο συγκεκριμένο θέμα, ποιο άλλοι συμμετέχουν, καθώς, και η ιστορικότητα σε αντίστοιχες περιπτώσεις.

Τέλος, ο γραπτός λόγος του είναι ακόμη πιο ανεπίσημος από αυτό του αναλυτικού τύπου, πιο ευχάριστος και ένθερμος. Χρησιμοποιούν το πρώτο πρόσωπο, ονόματα και κάνουν αναφορές σε άλλους και σε παρελθοντικά γεγονότα.

Ο εκφραστικός τύπος θα μπορούσε να χαρακτηριστεί διαφορετικά και ως ειδικός κοινωνιολόγος. Ενδιαφέρεται να δίνει δικαίωμα συμμετοχής στους υπόλοιπους εμπλεκόμενους και να αυξάνει τον ενθουσιασμό τους με την αισιοδοξία και ενεργητικότητα που τον διακατέχει. Είναι ανοιχτός σαν άνθρωπος, καλός στην συμπεριφορά του και θεωρεί τις διαπροσωπικές σχέσεις ως προσωπική επένδυση. Δυστυχώς όμως, υπάρχει η πιθανότητα να φοβίσει τους άλλους με την κυριαρχία του και εύκολα απογοητεύεται και νιώθει παραμελημένος. Η λεπτομέρειες και οι οδηγίες δεν τους αγγίζουν και τα προαισθήματά τους συνήθως καταρρίπτονται.

Απαραίτητη προϋπόθεση στην επικοινωνία με έναν εκφραστικό τύπο αποτελεί η θεώρηση ότι μονίμως αναζητούν το καινούργιο, το εντυπωσιακό και το καινοτομικό χαρακτηριστικό κάθε μηνύματος. Παράλληλα, ο γραπτός του λόγος είναι ασαφής και αποσπασματικός. Τείνει να είναι επικεντρωμένος στην ιδέα του θέματος και συχνά μακροσκελής στον προσδιορισμό του συμπεράσματος.

Τέλος, ο καθοδηγητής δίνει έμφαση στην ενέργεια και στο αποτέλεσμα. Θεωρείται αποφασιστικός, ευθύς και πραγματογνώμων. Ο χρόνος για αυτόν ορίζεται στο παρόν και όχι στο παρελθόν. Θέλει να γίνονται τα πράγματα και όχι να στροβιλίζεται ένα

θέμα χωρίς αποτέλεσμα. Με κεντρικό άξονα της συμπεριφοράς τους την ενέργεια, μεταφράζουν οποιαδήποτε ιδέα σε δράση και αυτό τον χαρακτηρίζει δυναμικό και πολυμήχανο.

Κάποια από τα αρνητικά του στοιχεία είναι ότι κοιτούν μόνο βραχυχρόνια και απορρίπτουν τις μακροχρόνιες συνέπειες των ενεργειών και καταστάσεων. Αυτή η τάση πολλές φορές τον θέτουν στην κριτική των άλλων οι οποίοι τους θεωρούν απλοϊκούς, παρορμητικούς και ότι δρουν πριν ακόμη σκεφτούν. Αυτό που τους ενδιαφέρει είναι τί ακριβώς κάνουμε τώρα και πότε το γρηγορότερο ξεκινάμε να ενεργούμε. Ο γραπτός του λόγος, είναι απότομος, σύντομος, ελλιπής και λακωνικός. Αρνείται να αφιερώσει χρόνο στη συγγραφή και συνήθως απαντά πάνω στο έγγραφο του αποστολέα επιστρέφοντας το πάλι πίσω.

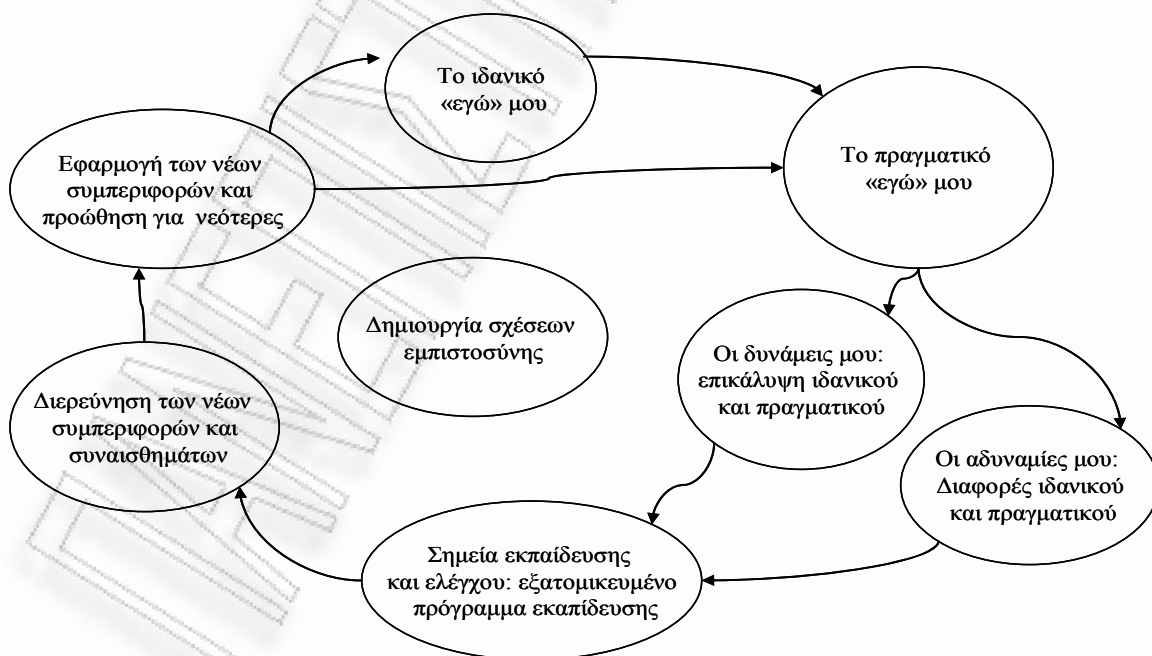
Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι δεν υπάρχει σωστό και λάθος στυλ προσωπικότητας το οποίο συμβάλλει στην διοίκηση της αλλαγής. Απλά είναι τέσσερις διαφορετικοί τύποι με διαφορετικά χαρακτηριστικά, μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα. Αυτό δεν σημαίνει ότι μπορούμε να περιορίσουμε τον εκάστοτε άνθρωπο σε καλούπια, διότι δεν εργάζεται ο καθένας με ένα απόλυτο στυλ, αλλά υπό κανονικές συνθήκες υπάρχει ένας τύπος σύμφωνα με τον οποίο νιώθει κανείς πιο άνετα. Οι μεταπηδήσεις από το ένα στυλ στο άλλο είναι φυσικό επακόλουθο της εξέλιξης του ανθρώπου και σε διαφορετικές στιγμές της ζωής του μπορεί να χαρακτηριστεί διαφορετικά.

4.6.2 Γνώση συναισθημάτων και εσωτερικού κόσμου του εαυτού μας (Ενδο-προσωπική διαχείριση συναισθημάτων)

Επίκεντρο του θέματος είναι ο εντοπισμός των συμπεριφορών οι οποίες πρέπει να αλλάξουν έτσι ώστε να προσαρμοσθεί το άτομο στην αλλαγή και στις νέες συνθήκες. Η μεθοδολογία η οποία περιγράφεται παρακάτω αποτελείται από ένα σύνολο «ανακαλύψεων» και ονομάζεται «Αυτο-καθοδηγούμενη Εκπαίδευση». Διατυπώθηκε από τους Boyatzis, Goleman και McKee και εφαρμόστηκε για πρώτη φορά το 2002. Από το σύνολο των πέντε διαπιστώσεων, η πρώτη αποτελεί τον προσδιορισμό του ιδανικού «εγώ» του καθενός: τι ακριβώς επιζητά κανείς από τη ζωή και την εργασία του, ποια είναι τα όνειρά του και οι φιλοδοξίες του. Η διαδικασία αυτή βοηθά το άτομο να ανακαλύψει ή να ξανα-ανακαλύψει το πάθος του για δουλειά. Η ενέργεια αυτή αποτελεί την κινητήρια δύναμη για την αλλαγή συμπεριφορών και συνηθειών. Έπειτα από μια σειρά διαπιστώσεων, κάθε άτομο αναπτύσσει το προσωπικό του όραμα, περιγράφοντας την ιδανική του κατάσταση. Εφόσον έχει ολοκληρωθεί η διαδικασία της διαμόρφωσης του ιδανικού του ατόμου, ακολουθεί η επίγνωση του πραγματικού εαυτού του. Εξετάζοντας τις επιμέρους διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, αποτυπώνει το άτομο τις αντιδράσεις του, τις σκέψεις του και τα συναισθήματά του. Σε συνάρτηση με την παραπάνω ανάλυση της ιδανικής διάστασης διαμορφώνεται ο ατομικός «ισολογισμός» του ατόμου. Η κατάσταση αυτή προβάλλει τις διακριτές δυνάμεις, αδυναμίες (κενά). Με τον όρο δυνάμεις εδώ, εννοείται το είδος της υπερκάλυψης ιδανικού και πραγματικού, ενώ με το όρο αδυναμίες ορίζονται τα σημεία στα οποία διαφοροποιείται η πραγματική κατάσταση από την ιδανική του ατόμου.

Στη συνέχεια, με τη βοήθεια του φορέα αλλαγής- ηγέτη, διαμορφώνεται ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης για την ανάπτυξη των νέων συμπεριφορών. Προσανατολίζεται στις μελλοντικές του προσπάθειες και προωθεί την χρήση των τρεχόντων συμπεριφορών τους ως εργαλεία εκμάθησης. Δεν υπάρχει συγκεκριμένη μέθοδος διαμόρφωσης του προγράμματος, αλλά κάθε ένα εξατομικεύεται ανάλογα με την προηγούμενη ανάλυση «ατομικού ισολογισμού».

Η τελευταία διαδικασία είναι μια συνεχής ανακάλυψη - δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης οι οποίες βοηθούν και ενθαρρύνουν τα άτομα σε όλα τα στάδια της διαδικασίας που περιγράφηκε παραπάνω. Αυτό είναι το σημείο στο οποίο ο ρόλος του φορέα της αλλαγής είναι πολύ σημαντικός. Δίνουν μια άλλη άποψη κατά την προσπάθεια του ατόμου να διαπιστώσει την κατάσταση στην οποία βρίσκεται και να αναπτύξει τις κατάλληλες συμπεριφορές που θα συμβάλλουν στην ολοκλήρωση του προγράμματος αλλαγής.



Σχήμα 7: Εκμάθηση εσωτερικού κόσμου και ανάπτυξη νέων συμπεριφορών,

(Goleman, Boyatzis, McKee, 2002)

4.7 Συμβολή Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην επιχειρησιακή λειτουργία

Για την πληρέστερη κατανόηση της συμβολής της Συναισθηματικής Νοημοσύνης αρκεί μια συνοπτική αναφορά στη προσέγγιση που διατυπώθηκε το 1982 ως θεωρία «Contingency of action and job performance», από τον Boyatzi. Η κοινή επιφάνεια (βλ. σχήμα 8) των τριών περιοχών-μεταβλητών οι οποίοι συμβάλλουν στην καλύτερη απόδοση της επιχείρησης αποτελεί το σημείο «κλειδί» στο οποίο πρέπει πλέον να επενδύουν οι «έξυπνες επιχειρήσεις» αν θέλουν να καρπωθούν μεγαλύτερα αποτελέσματα.

Έχοντας περάσει σε μια εποχή όπου έχει γίνει αποδεκτό ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι επένδυση υψηλής απόδοσης για την επιχείρηση και, επομένως, δίνεται μεγάλη έμφαση στην διαχείρισή του, τον καθιστά ως συνδετικό κρίκο της πορείας προς την επιτυχία και κερδοφορία. Οι ικανότητες, οι αξίες, το στυλ προσωπικότητας, τα ενδιαφέροντα και οι συμπεριφορικές αντιδράσεις των εργαζομένων συνιστούν τον παράγοντα «ανθρώπινο κεφάλαιο».

Παράλληλα, το είδος της εργασίας και οι απαιτήσεις που αυτή προστάζει είναι προσδιοριστικοί παράγοντες του αποτελέσματος της επιχειρησιακής λειτουργίας. Αυτός είναι και ο λόγος που πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί προχωρούν σε ανασχεδιασμό των λειτουργιών τους και μέσω των αλλαγών αυτών ευελπιστούν να πετύχουν μεγαλύτερες αποδόσεις.

Τέλος, το γενικότερο επιχειρησιακό και οργανωσιακό περιβάλλον αποτελεί και αυτό συνιστώσα της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας της επιχείρησης. Τα ποσοτικά και υλικά στοιχεία, όπως ο τεχνολογικός εξοπλισμός και οι εισροές, και τα

αντίστοιχα ποιοτικά, όπως η στρατηγική θέση και η επιχειρησιακή κουλτούρα δεν μπορούν παρά να επηρεάζουν άμεσα τα αποτελέσματα.

Επομένως, μια κοινή προσέγγιση, όπως φαίνεται από το Σχήμα 8 η οποία λαμβάνει υπόψη όλα τα στοιχεία τα οποία συνθέτουν τους παραπάνω παράγοντες θα μπορούσε να δώσει ένα σύνολο δράσεων για την αύξηση της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας.



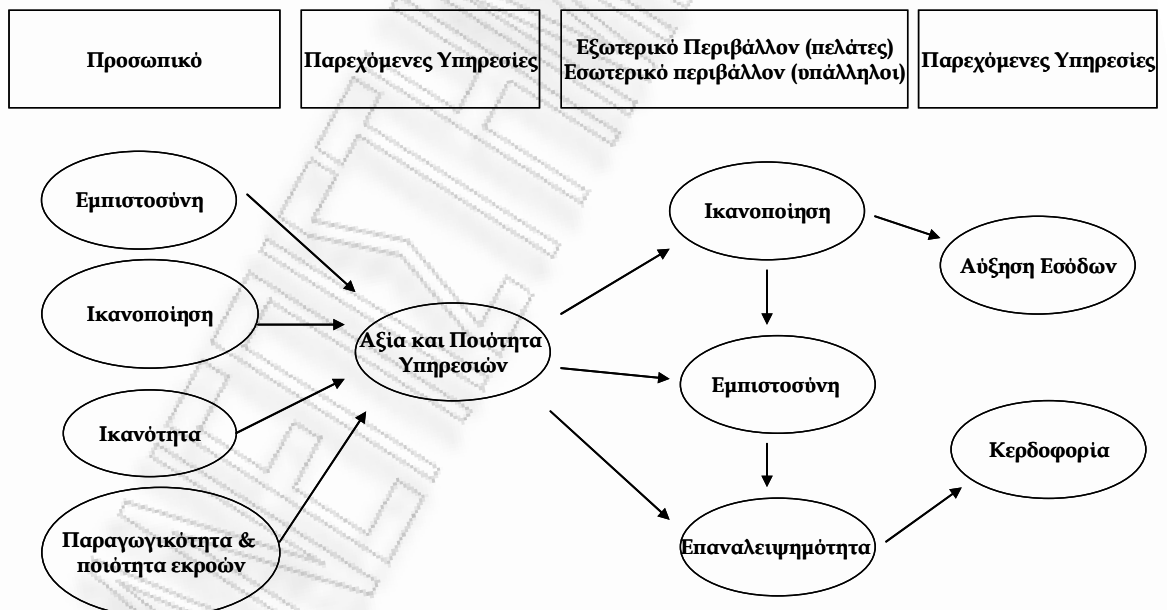
Σχήμα 8: Οι συνιστώσες της επιχειρηματικής παραγωγικότητας και κερδοφορίας.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη βρίσκει εφαρμογή στον πρώτο προαναφερθέντα παράγοντα, τον ανθρώπινο παράγοντα. Υπάρχει μια πλήρη αντιστοιχία με τα στοιχεία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, όπως αναλύθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο. Αναμφίβολα, η προσωπικότητα των υπαλλήλων και οι επικοινωνιακές ικανότητες είναι που κάνουν τον καλό πωλητή, τον αποτελεσματικό ηγέτη, τον ικανοποιημένο υπάλληλο. Αυξάνουν την ταχύτητα ολοκλήρωσης των εργασιών που συνθέτουν τις επιχειρησιακές λειτουργίες. Οι εργασίες αυτές όχι απλά

διεκπεραιώνονται, αλλά πραγματοποιούνται με θετικά αποτελέσματα τα οποία ανακλώνται σε αυξημένα κέρδη και υγιές ενδο-επιχειρησιακό περιβάλλον.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι, οι παρακάτω τομείς της επιχειρησιακής λειτουργίας βασίζονται στον ανθρώπινο παράγοντα και κατ'επέκταση επηρεάζονται από τα διαφορετικά επίπεδα Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

- Αποτελεσματικότητα ηγεσίας
- Αποδοτικότητα ομάδων και ατόμων
- Εξυπηρέτηση πελατών
- Επικοινωνία εντός και εκτός της επιχείρησης
- Διοίκηση δημοσίων σχέσεων
- Επίλυση διαμαχιών και διαχείριση έντασης
- Διαχείριση αλλαγής



Σχήμα 9: Οι άυλοι πόροι αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

(Keogh and Associates, 2005)

4.8 Μελέτη Περίπτωσης Ερωτηματολογίου για την Μέτρηση του Επιπέδου Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Στις ενότητες που ακολουθούν γίνεται μια προσέγγιση των ερωτηματολογίων ως εργαλεία μέτρησης και αξιολόγησης ψυχολογικών παραμέτρων, αναφορά ενός αντίστοιχου εργαλείου το οποίο θεωρείται αξιόπιστο στον ελληνικό επιχειρηματικό κόσμο και, τέλος, μια προσέγγιση βελτίωσης αυτού στα πλαίσια της παρούσας εργασίας.

4.8.1 Μεθοδολογία Ανάπτυξης Ερωτηματολογίων ως Εργαλεία Μέτρησης Ψυχολογικών Παραμέτρων

Η μέτρηση και αξιολόγηση ενός ψυχολογικού παράγοντα, όπως η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι εκτός από υπόθεση επιστημονικής γνώσης, αλλά αποτελεί και θέμα «τέχνης», όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στο άρθρο “Validity Issues in Measuring Psychological Constructs, Schwab,1980”. Στις ενότητες που ακολουθούν θα γίνει μια αναλυτική παρουσίαση της ενδεικτικής μεθοδολογίας η οποία αναφέρεται σε ένα σύνολο βημάτων για την κατάρτιση και τον σχεδιασμό ερωτηματολογίων, ώστε να αποτελέσουν εργαλεία μέτρησης και αξιολόγησης τέτοιων χαρακτηριστικών.

Δημιουργία σειράς αντικείμενων εξέτασης ή ερωτήσεων

Το αρχικό βήμα στη δημιουργία ενός εργαλείου αξιολόγησης και μέτρησης ενός ψυχολογικού παράγοντα είναι η δημιουργία των επιμέρους ερωτήσεων ή αντικείμενων εξέτασης και διερεύνησης. Για παράδειγμα, μπορεί να δομηθεί ένα

σύνολο 20 ερωτήσεων, οι απαντήσεις των οποίων θα χρησιμοποιηθούν για την εξαγωγή του αποτελέσματος της μέτρησης του επιπέδου της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Ένα αρχικό σημείο αμφιβολίας αποτελεί το είδος και περιεχόμενο των ερωτήσεων, καθώς και το σύνολό τους. Η απάντηση στη συγκεκριμένη απορία είναι ότι το περιεχόμενο των ερωτήσεων, οφείλει να είναι φυσικά στο θεματικό χώρο και στο ειδικό θέμα της παραμέτρου η οποία αξιολογείται. Επίσης, το πλήθος των ερωτήσεων δεν είναι περιοριστικό και για καλύτερη αποτελεσματικότητα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν μεγαλύτερο ώστε να καλύψει όλες τις συνιστώσες και παρεμφερείς περιπτώσεις της υπό μελέτη παραμέτρου. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι το ερωτηματολόγιο δεν πρέπει να έχει μακροσκελείς ερωτήσεις και απεριόριστο αριθμό, που το καθιστά δύσχρηστο και αποκρουστικό. Το μέγεθος των τεστ αξιολόγησης ψυχολογικών παραγόντων δεν διαθέτουν συγκεκριμένο δείκτη προσδιορισμού του όγκου τους, ώστε να θεωρούνται αξιόπιστα. Είναι κυρίως θέμα του εξεταστή, πόσο ολοκληρωμένα και περιεκτικά θα καλύψει με τις ερωτήσεις του το θεματικό αντικείμενο.

Επομένως, αναφερόμενοι στην περίπτωση της μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, θα πρέπει να καλυφθούν οι πέντε θεματικές ενότητες-συστατικά στοιχεία αυτής, όπως έχει γίνει αναφορά σε προηγούμενο κεφάλαιο.

Βασικό μέρος του πρώτου αυτού σταδίου ανάπτυξης του ερωτηματολογίου – εργαλείου, είναι ο εννοιολογικός προσδιορισμός της υπό μελέτη παραμέτρου. Όταν πρόκειται όμως για παραμέτρους οι οποίοι έγκειται στον ψυχολογικό επιστημονικό τομέα, όπου δύσκολα αποδεικνύονται ιατρικά οι διατυπώσεις των ειδικών. Επομένως, μια πλήρη αναφορά και ιστορική εξέλιξη του προσδιορισμού της έννοιας της υπό μελέτη παραμέτρου και μια επισκόπηση των θεωριών διαφόρων

επιστημόνων και ειδικών οι οποίοι αφιέρωσαν ανθρωποημέρες σε αυτή τη προσέγγιση, αποτελεί ικανοποιητικό υπόβαθρο αποσαφηνισμού και κατανόησης της έννοιας. Η επιδίωξη του παραπάνω σκοπού επιδιώχθηκε μέσω της ανάλυσης των παραπάνω κεφαλαίων, δίνοντας βήμα στο επόμενο στάδιο της ενδεικτικής μεθοδολογίας, όπως αυτή προσεγγίζεται στο συγκεκριμένο άρθρο.

Δημιουργία κλιμάκων κατάταξης

Το συγκεκριμένο βήμα περιλαμβάνει τρία στάδια ολοκλήρωσης: τον σχεδιασμό της ανάπτυξης της έρευνας, την δόμηση των κλιμάκων και την εκτίμηση της αξιοπιστίας.

Στο πρώτο στάδιο, ο ερευνητής οφείλει να ορίσει το δείγμα, τις ερωτήσεις αρνητικής πρόθεσης, τον όγκο των ερωτήσεων, το είδος των απαντήσεων και το μέγεθος του δείγματος. Το σύνολο των ατόμων τα οποία θα χρησιμοποιηθούν για την εφαρμογή του ερωτηματολογίου πρέπει να είναι ποιοτικά αντιπροσωπευτικό του συνόλου των ατόμων για το οποίο προορίζεται τελικά το υπό ανάπτυξη εργαλείο. Παράλληλα, θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν και ερωτήσεις αρνητικής φύσεως σε σχέση με την υποτιθέμενη επιθυμητή απάντηση, έτσι ώστε να μην προκαλέσει επηρεασμένες απαντήσεις των εξεταζομένων, αλλά και να τους δώσει αντικειμενικότερη γενική άποψη για τη δομή του εργαλείου. Εκτός αυτού, στις περιπτώσεις όπου ο εξεταζόμενος αντιληφθεί ότι η λογική όλων των ερωτήσεων είναι ομοειδής, τότε υπάρχει η πιθανότητα να επιλέξει συνεχιζόμενα, για παράδειγμα, την επιλογή «4: Σχεδόν Συμφωνώ». Επίσης, το σύνολο των ερωτήσεων οι οποίες θα επιλεγθούν να συμπεριληφθούν στο ερωτηματολόγιο πρέπει να είναι επαρκείς, αλλά όχι υπερβολικές και υπεράριθμες. Οφείλουν να καλύπτουν την έννοια της παραμέτρου

και να συνοδεύονται από συμπληρωματικές πιο γενικού περιεχομένου. Πέραν των ερωτήσεων, το στάδιο αυτό περιλαμβάνει και τον προσδιορισμό του είδους των διαθέσιμων απαντήσεων (είδος πολλαπλής επιλογής). Για παράδειγμα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί η κλίμακα από το 1 έως το 5, ορίζοντας το 5 ως την απόλυτη συμφωνία του ερωτηθέντος ή να μη χρησιμοποιηθεί καθόλου αρίθμηση, αλλά να υπάρχουν τα λεκτικά, όπως «Διαφωνώ Απόλυτα», «Διαφωνώ Μερικώς», κ.ά. Τέλος, στο στάδιο αυτό ορίζεται και το μέγεθος του αρχικού δείγματος, όπου όσο μεγαλύτερο το δείγμα τόσο και πιο αντιπροσωπευτικό.

Το δεύτερο στάδιο αναφέρεται στη δημιουργία των κλιμάκων μέσω της ανάλυσης των απαντήσεων που έχουν ληφθεί από το αντιπροσωπευτικό δείγμα, λαμβάνοντας υπόψη τις απαντήσεις αρνητικής βαθμολογίας σε σχέση με την ιδανική απάντηση. Σε αυτό το στάδιο επιδιώκεται η ελαχιστοποίηση των θεματικών ενοτήτων και η κατηγοριοποίηση των απαντήσεων, ώστε να εξαχθεί μια κλίμακα κατάταξης των αποτελεσμάτων και ο τρόπος βαθμολόγησής των ερωτήσεων ώστε να χαρακτηριστεί ο εξεταζόμενος με κάποια από αυτές.

Το τελευταίο στάδιο στον προσδιορισμό της αξιοπιστίας των παραπάνω κλιμάκων. Αναφέρεται στην εγκυρότητα της κλιμάκωσης λαμβάνοντας υπόψη τη διαχρονική εξέλιξη της υπό μελέτη παραμέτρου. Στην περίπτωση όμως της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, όπου η βασική έννοια και το περιεχόμενο δεν πιθανολογείται να διαφοροποιηθεί, η αξιοπιστία πρέπει να είναι πλέον του $\alpha=0,70$. Αυτό σημαίνει ότι, για παράδειγμα το συστατικό στοιχείο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης «Αυτογνωσία» δεν πρόκειται να σημαίνει κάτι άλλο και ακόμη περισσότερο δεν πρόκειται να σημαίνει ότι το άτομο το οποίο δεν ξέρει καθόλου τις ιδιαιτερότητές

του θα πάψει να έχει χαμηλά επίπεδα από αυτού του συστατικού στοιχείου της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Αποτίμηση κλιμάκων

Στο τελευταίο αυτό βήμα ορίζεται η συσχέτιση και σχέση της υπό μελέτη παραμέτρου με άλλους παράγοντες. Με στατιστικές μεθόδους ορίζεται το σύνολο των παραμέτρων που επηρεάζουν το αποτέλεσμα και προσδιορίζεται το σύνολο των παραδοχών που λαμβάνονται στην ανάλυση.

Πιο συγκεκριμένα, προσδιορίζεται το περιεχόμενο των χαρακτηρισμών των κλιμάκων. Για παράδειγμα, ο εξεταζόμενος ο οποίος λαμβάνει υψηλό σκορ στην παράμετρο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, σημαίνει ότι μπορεί ν' αντιλαμβάνεται τις συμπεριφορές των άλλων, σε αντίθεση με κάποιον ο οποίος χαρακτηρίζεται ότι έχει χαμηλά επίπεδα Συναισθηματικής Νοημοσύνης ο οποίος δεν έχει ικανότητα να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των υπολοίπων του. Ορίζεται, δηλαδή, σε αυτό το βήμα, σε τι χαρακτηρισμό παραπέμπει η κάθε κλίμακα άλλες παραμέτρους και συμπεριφορικούς παράγοντες.

Συμπέρασμα: Η δημιουργία ενός εργαλείου μέτρησης ψυχολογικών παραμέτρων είναι μια δύσκολη και χρονοβόρα διαδικασία, η οποία πρέπει αν γίνει βήμα-βήμα, λαμβάνοντας υπόψη ότι πολλά είναι εκείνα τα ερωτηματολόγια τα οποία εμφανίζονται καθημερινά, αλλά δεν φέρουν στην επιφάνεια συμπέρασμα ή κάτι παραπάνω από το αυτονόητο. Κάθε βήμα προϋποθέτει την σύμπραξη πολλών διαφορετικών ειδικοτήτων επιστήμονες και εμπειρογνώμονες, ώστε να εξασφαλισθεί η αξιοπιστία του περιεχομένου και η εγκυρότητα του αποτελέσματος.

4.8.2 Περίπτωση ερωτηματολογίου- εργαλείο μέτρησης Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Στις ενότητες που θα ακολουθήσουν θα γίνει μια προσέγγιση για την καταλληλότητα και προσαρμογή ενός εργαλείου ψυχομετρικής αξιολόγησης, το οποίο δημιουργήθηκε από Έλληνες και θεωρείται το μοναδικό αξιόπιστο ερωτηματολόγιο που μπορεί να εφαρμοσθεί σε ελλαδικό επίπεδο / περιβάλλον.

Θα γίνει μια προσπάθεια να προσαρμοστεί το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο σε εργαλείο ψυχομετρικής ανάλυσης των εργαζομένων στο θέμα της δεκτικότητας και ικανότητάς τους να δεχθούν την επιχειρησιακή αλλαγή. Άλλωστε, οι επικοινωνιακοί υπάλληλοι δεν είναι πάντοτε ικανοί να δεχθούν αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο εργάζονται, αλλά ένας συνδυασμός χαρακτηριστικών τα οποία συνθέτουν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη απαιτούνται ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι αρνητικές αντιδράσεις οι εκβάσεις ενός σχεδιασμένου προγράμματος αλλαγής.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η συγκεκριμένη προσέγγιση δεν στοχεύει να αντικαταστήσει το υπό μελέτη τεστ, αλλά βασιζόμενη σε αυτό θα διατηρήσει τον προσανατολισμό του. Στόχος είναι η συμπλήρωσή του και όχι η αντικατάσταση των ερωτήσεων του στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο κάποιες ερωτήσεις οφείλουν να παραμείνουν ίδιες, ενώ κάποιες άλλες μπορούν να αντικατασταθούν και κάποιες άλλες να προσαρμοστούν. Έτσι, παρακάτω παρατίθενται μια σύντομη περίληψη του περιεχομένου της κάθε ενότητας ερωτήσεων, η υφιστάμενη μορφή του και οι προτεινόμενη προσαρμογή ή συμπλήρωση.

Πριν γίνει η παραπάνω προσέγγιση αξίζει να σημειωθούν τα εξής:

Το υπό μελέτη εργαλείο είναι διαθέσιμο στην ιστοσελίδα www.testBiz.gr όπου μπορεί κανείς να χρησιμοποιήσει μια σειρά ποικίλων τεστ προσωπικότητας. Ο συγκεκριμένος διαδικτυακός χώρος έχει κατασκευαστεί από Έλληνες ψυχολόγους και ειδικούς προγραμματιστές Η/Υ προκειμένου να διαγιγνώσκει ικανότητες, χαρακτηριστικά προσωπικότητας και επαγγελματικές αξίες μέσω της χρήσης ειδικά σταθμισμένων επιστημονικών τεστ. Αυτό προϋποθέτει την εγγραφή του χρήστη ως μέλος, δίνοντάς έτσι το δικαίωμα να λάβει δωρεάν αποτελέσματα σε όποια από τα τεστ τον ενδιαφέρουν. Οι κατηγορίες των τεστ που περιλαμβάνονται, είναι :

- Τεστ Συναισθηματικής Νοημοσύνης
- Τεστ Λήψης Απόφασης
- SG Τεστ Προσωπικότητας
- Τεστ Αυτοεκτίμησης – Αυτάρκειας
- Τεστ Αφαιρετικής Ικανότητας
- Τεστ Αριθμητικής Ικανότητας
- Τεστ Επαγγελματικής Ικανοποίησης
- Τεστ Επαγγελματικών Αξιών
- Τεστ Γλωσσικής Ικανότητας

Δημιουργός των τεστ είναι ο Εργασιακός Ψυχολόγος Γαλανάκης Μιχάλης (MSc), υποψήφιος διδάκτορας Ψυχολογίας στο Πάντειο Πανεπιστήμιο Πολιτικών & Κοινωνικών Επιστημών. Ο κος Γαλανάκης θεωρείται πρωτοπόρος στην κατασκευή ψυχομετρικών εργαλείων στην Ελλάδα και είναι χρηματοδοτούμενος από το Υπουργείο Ανάπτυξης, Γενική Γραμματεία Τεχνολογίας & Έρευνας (πρόγραμμα ΠΕΝΕΔ 2003) για την ανάπτυξη ψυχομετρικών τεστ.

Σύμφωνα με το σύνολο των ατόμων τα οποία έχουν εγγραφεί στο testbiz και με το πλήθος των εξατομικευμένων αποτελεσμάτων και συμβουλών τα οποία έχουν αιτηθεί στους εξειδικευμένους συνεργάτες του, η πλειοψηφία των μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών τα χρησιμοποιούν και σταδιακά τείνουν να αποτελέσουν συνήθη πρακτική και μεταξύ των ελληνικών εταιρειών. Τα τεστ αυτά λειτουργούν συμπληρωματικά της συνέντευξης στην διαδικασία της επιλογής προσωπικού καθώς και στις διαδικασίες αξιολόγησης παρέχοντας αντικειμενικά αξιόπιστα και έγκυρα αποτελέσματα και προφυλάσσοντας από παραπλανητικές και συχνά εσφαλμένες κρίσεις. Το είδος των ερωτήσεων τα οποία περιλαμβάνουν, είναι τέτοιου είδους και ύφους δίνοντας τη δυνατότητα προσαρμογής τους σε κάθε ειδικότητα και ειδικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας.

Το σύνολο των ερωτήσεων το οποίο περιλαμβάνει χωρίζεται σε πέντε (5) κατηγορίες και στο σύνολο τους είναι 125. Κάθε κατηγορία έχει διακριτά χαρακτηριστικά και οι απαντήσεις είναι πολλαπλής επιλογής, δίνοντας στους ερωτηθέντες τη δυνατότητα να επιλέξουν μια από τις απαντήσεις: «Διαφωνώ απολύτως / Διαφωνώ αρκετά / Μάλλον διαφωνώ / Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ / Μάλλον συμφωνώ / Συμφωνώ αρκετά / Συμφωνώ απολύτως».

Περνώντας τώρα στο εργαλείο ψυχομετρικής ανάλυσης καθεαυτό, το πρώτο μέρος του παραπέμπει σε διαπίστωση του επιπέδου αυτογνωσίας του εξεταζομένου. Διατυπώνονται ερωτήσεις για την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του, τα πλεονεκτήματα και τα ελαττώματα του, την αποφασιστικότητα που το διακρίνει και την αντίληψή του έναντι της νίκης, της απόρριψης και της αποτυχίας. Συγκεκριμένα περιλαμβάνει τις εξής ερωτήσεις:

- Μπορώ να αναγνωρίζω τα συναισθήματά μου
- Αναγνωρίζω τις μελλοντικές επιπτώσεις των πράξεών μου
- Ξέρω ποια είναι τα πλεονεκτήματά μου
- Είμαι πολύ σίγουρος για τον εαυτό μου
- Ξέρω ακριβώς τι θέλω να πετύχω στη ζωή μου
- Γνωρίζω τις πραγματικές μου ανάγκες
- Εμπιστεύομαι σε μεγάλο βαθμό τη διαίσθησή μου για να λάβω σημαντικές αποφάσεις
- Εκτός από τα πλεονεκτήματά μου με χαρακτηρίζουν και αρκετά μειονεκτήματα
- Συχνά όταν αγοράζω κάτι διαπιστώνω αργότερα ότι δεν χρειαζόταν απόλυτα ή ότι δεν μου αρέσει
- Μερικές φορές νιώθω μπερδεμένος σχετικά με το τι ακριβώς αισθάνομαι για τους ανθρώπους γύρω μου
- Κάποιες φορές όταν τρώω ή πίνω ξεπερνάω τα όριά μου
- Γνωρίζω ποιο επάγγελμα μου ταιριάζει και ποια επαγγέλματα δεν θα μπορούσα εύκολα να ασκήσω
- Μπορώ να περιγράψω τον εαυτό μου με δέκα λέξεις πλήρως
- Δεν επηρεάζομαι εύκολα στις προτιμήσεις και επιλογές μου από τους άλλους
- Μαθαίνω από τα λάθη μου
- Δεν μου αρέσει να με διορθώνουν οι άλλοι
- Μου αρέσει να αυτοσαρκάζομαι
- Μερικές φορές νευριάζω χωρίς να υπάρχει ουσιαστικός λόγος
- Συχνά νιώθω αμφιβολία για αυτά που πράττω ή για αυτά που θα πράξω
- Μου αρέσει να διαβάζω και να μαθαίνω νέα πράγματα
- Πιστεύω ότι το χιούμορ δεν αποτελεί κατάλληλο τρόπο προσέγγισης των σημαντικών θεμάτων της ζωής
- Θεωρώ ότι πρέπει να νικάω
- Διακρίνομαι για την αποφασιστικότητά μου
- Συχνά υποστηρίζω απόψεις, οι οποίες δεν είναι δημοφιλείς ή κοινωνικά αποδεκτές αλλά εμένα μου φαίνονται σωστές
- Με ανησυχεί ιδιαίτερα η αποτυχία

Το δεύτερο μέρος, αναφέρεται κυρίως στις αντιδράσεις του ατόμου έναντι κάποιων καταστάσεων και γεγονότων, στο βαθμό ελέγχου των συναισθημάτων του και την ικανότητά του σε επαγγελματικές συμπεριφορές και αντιδράσεις.

- Μερικές φορές όταν θυμώνω κάνω πράγματα που μετανιώνω
- Οι γύρω μου μπορούν να με εμπιστευτούν για σημαντικά θέματα χωρίς να φοβούνται ότι θα τους απογοητεύσω
- Δεν θα αντιμετωπίσω ιδιαίτερα προβλήματα αν αύριο αναγκαστώ να εργαστώ σε μια νέα θέση με συναδέλφους εντελώς άγνωστους
- Μου αρέσει να ενεργώ με πρωτότυπο και ασυνήθιστο τρόπο
- Όταν χάνω την ψυχραιμία μου μπορώ να ηρεμήσω τον εαυτό μου σχετικά εύκολα και γρήγορα
- Με ενοχλούν οι ριζικές αλλαγές στις καθημερινές εργασιακές μου συνήθειες και πρακτικές
- Αν έβρισκα ένα πορτοφόλι γεμάτο χρήματα σε μια ερημική περιοχή θα το παρέδιδα στην αστυνομία
- Δεν έχω προδώσει ποτέ φίλους μου ή σημαντικά πρόσωπα της ζωής μου
- Όταν αποτυγχάνω σε κάτι που έχω αναλάβει συνήθως θεωρώ ότι φταίει η κακοτυχία ή η έλλειψη συντονισμού των άλλων
- Συχνά νιώθω τα συναισθήματα μου να ξεχειλίζουν
- Μερικές φορές κάτω από καταστάσεις έντονης πίεσης κάνω λάθη ή δεν αποδίδω σύμφωνα με το δυναμικό μου
- Επιπλήττω τους άλλους όταν προβαίνουν σε ανήθικες πράξεις
- Μου είναι δύσκολο να παραδεχτώ ότι έκανα λάθος
- Δεν καταφέρνω πάντα να τηρώ όλες τις υποσχέσεις μου
- Είμαι τελείως προσεκτικός όταν εκτελώ τα εργασιακά μου καθήκοντα
- Συχνά όταν έχω να αντιμετωπίσω ένα νέο πρόβλημα «κολλάω» και δεν μπορώ να σκεφτώ τις κατάλληλες λύσεις
- Δεν μου αρέσει ο κίνδυνος και το ρίσκο
- Μπορώ να εκτελώ με επιτυχία πολλά πράγματα ταυτόχρονα
- Προσαρμόζω την συμπεριφορά μου ανάλογα με το άτομο που βρίσκεται

απέναντί μου

- Θα μπορούσα να χαρακτηρίσω τον εαυτό μου «διπλωμάτη»
- Συχνά οι ξαφνικές αλλαγές με πιάνουν απροετοίμαστο
- Θα εγκατέλειπα μια μόνιμη εργασία για μια άλλη πιο παρακινδυνευμένη αλλά και κερδοφόρα
- Όταν κάποιος μου λέει κάτι αναπάντεχο χάνω τα λόγια μου
- Μπορώ να αντιμετωπίσω ως απλά τα προβλήματα που οι περισσότεροι άνθρωποι θεωρούν σύνθετα και πολύπλοκα
- Έχω κατορθώσει να ελέγγω στον απόλυτο βαθμό τα συναισθήματά μου

Το τρίτο μέρος των ερωτήσεων προσανατολίζεται στην αισιοδοξία του ερωτηθέντος και στη σημασία και βαρύτητα που δίνει στη στοχοθέτηση. Παράλληλα, αξιολογείται η αποφασιστικότητά του στην επίτευξη του στόχου και στις ενέργειες που κάνει ώστε να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες υψηλής επίδοσης.

- Δεν έχω ιδιαίτερες απαιτήσεις ως προς το πως θα γίνει κάτι ή πόσο ποιοτικό θα είναι αρκεί πάνω από όλα να γίνει.
- Μπορώ να υιοθετήσω έναν πολύ υψηλό και δύσκολο στόχο και να εργαστώ σκληρά για να τον πετύχω
- Μερικές φορές οι απανωτές αναποδιές με κάνουν να χάνω τον στόχο μου
- Πιστεύω ότι αν σε κάθε άνθρωπο αναλογεί μια μεγάλη ευκαιρία μόλις εμφανιστεί η δικιά μου θα είμαι πολύ κουρασμένος για να την εκμεταλλευτώ
- Προτιμώ να εργάζομαι ανεξάρτητα παρά ως μέλος μιας ευρύτερης ομάδας με έναν κοινό στόχο
- Είμαι αισιόδοξος
- Όταν αναλαμβάνω μια θέση σε έναν οργανισμό ή σε μια εταιρία ταυτίζομαι απόλυτα με τις αρχές και τα πιστεύω της
- Έχω φιλόδοξα σχέδια για το μέλλον
- Θεωρώ ότι όσοι παίρνουν πολλές πρωτοβουλίες καταλήγουν στο να μπερδεύουν μια κατάσταση ή να περιπλέκουν το πρόβλημα

- Προσπαθώ να αγγίζω το τέλειο
- Προσπαθώ να επιμορφώνομαι συνεχώς πάνω στο εργασιακό μου αντικείμενο
- Είμαι διατεθειμένος να επιτύχω τους στόχους μου με ότι μέσο και αν χρειαστεί να χρησιμοποιήσω
- Πιστεύω ότι πρέπει να βελτιώσω τις ικανότητές μου και είμαι ικανός να το κάνω
- Όταν κάνω κάτι έχω ανάγκη την ανατροφοδότηση από τους άλλους σχετικά με την επίδοσή μου
- Θέτω προκλητικούς στόχους και ρισκάρω μέσα στα πλαίσια του λογικού για να τους πετύχω
- Πιστεύω ότι πιο σημαντικό είναι το να προσπαθήσεις για κάτι, ανεξάρτητα από το αποτέλεσμα που θα πετύχεις
- Συχνά αναλαμβάνω καθήκοντα ή επιδιώκω στόχους που δεν μου έχουν ανατεθεί
- Αρκετές φορές παρακάμπω γραφειοκρατικούς ή άλλους κανόνες προκειμένου να επιτύχω έναν στόχο
- Όταν αποτύχω ριζικά ως προς την επίτευξη ενός στόχου , στρέφω την προσοχή μου σε νέους στόχους
- Μπορώ να ενεργοποιήσω τους γύρω μου με ασυνήθιστες επινοήσεις και παρεμβάσεις
- Όταν ξεκινώ μια νέα προσπάθεια για έναν στόχο βιώνω έντονα τον φόβο της πιθανής αποτυχίας
- Σε κάθε κατάσταση εστιάζω περισσότερο στα προβλήματα και στα εμπόδια που πρέπει να υπερνικηθούν παρά στις ευκαιρίες, στις δυνατότητες και στις προοπτικές
- Η ελπίδα μπορεί να σε βοηθήσει να επιμείνεις και να νικήσεις κάθε δυσκολία
- Μου αρέσει να βιώνω έναν μικρό ελεγχόμενο βαθμό στρες όταν έχω αναλάβει να κάνω κάτι απαιτητικό ή σημαντικό
- Μερικές φορές νιώθω ότι δεν προσπαθώ να καταφέρω τίποτα και ότι είμαι κολλημένος σε μια ανούσια ρουτίνα

Το επόμενο μέρος, το τέταρτο, ζητά στον εξεταζόμενο να απαντήσει σε ερωτήματα όπως , κατά πόσο αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των γύρων του και κατά πόσο μπορεί να συνεργαστεί με άτομα διαφορετικών χαρακτηριστικών από τον ίδιο, δηλαδή άλλης εθνικότητας ή άλλου μορφωτικού επιπέδου.

- Πολλές φορές δεν μπορώ να καταλάβω τι ακριβώς αισθάνονται ή γιατί ενεργούν όπως ενεργούν οι άνθρωποι γύρω μου
- Μου αρέσει να φροντίζω τους άλλους
- Θεωρώ ότι δεν μπορώ να αποτελέσω σε καμιά περίπτωση δάσκαλο ή οδηγό στην ζωή των άλλων
- Μπορώ να καταλάβω προκαταβολικά αν μια ιδέα θα έχει τελικά επιτυχία ή αποτυχία
- Πιστεύω ότι σε κάθε άνθρωπο πρέπει να δίνω το πολύ 2 ευκαιρίες
- Καταλαβαίνω τι ακριβώς χρειάζονται ο άλλοι πριν ακόμη μου το ζητήσουν
- Σε μια συζήτηση πρωταρχική μου έγνοια είναι το να εκφράσω μια σωστή άποψη που να με εκφράζει
- Πιστεύω ότι πρέπει να στεναχωριόμαστε για μια δύσκολη θέση στην οποία μπορεί να έχει περιέλθει κάποιος γιατί σε αυτήν την ζωή ο καθένας παίρνει τελικά αυτό που του αξίζει
- Αναγνωρίζω τα ταλέντα των άλλων ανθρώπων και τους επαινώ για αυτά
- Βοηθώ όλους όσους έχουν την ανάγκη μου
- Πιστεύω ότι μπορώ να τοποθετήσω τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση
- Μπορώ να δω τα πράγματα από την θέση – οπτική γωνία των άλλων ανθρώπων
- Περισσότερο με ενδιαφέρει να ολοκληρώσω ένα έργο σύμφωνα με τις δικές μου ποιοτικές απαιτήσεις παρά να ικανοποιήσω τις απαιτήσεις των συνεργατών, των ανωτέρων μου ή των πελατών μου.
- Δεν μπορώ να συνεργαστώ εύκολα με άτομα διαφορετικής εθνικής προέλευσης από την δική μου
- Δεν μπορώ να αναπτύξω εποικοδομητικό διάλογο με άτομα διαφορετικού

μορφωτικού επιπέδου από το δικό μου

- Μπορώ να κατανοήσω και να σεβαστώ την ιεραρχία σε μια εταιρία – οργανισμό χωρίς πολλές εξηγήσεις
- Μπορώ να προβλέψω τις τάσεις της αγοράς όσον αφορά τον τομέα της επαγγελματικής μου εξειδίκευσης
- Δεν είμαι σε θέση να γνωρίζω τι ακριβώς σκέφτονται και ποια εικόνα έχουν σχηματίσει οι άλλοι για το άτομό μου
- Όταν κάνω άθελά μου κάτι που στεναχωρεί ή ενοχλεί ένα σημαντικό μου πρόσωπο το καταλαβαίνω χωρίς να μου το πει
- Αρκετοί συνεργάτες μου έχουν κάποια μικρά παράπονα από εμένα
- Θεωρώ σημαντικό να είμαι αυθεντικός ακόμη και να πληγώνω τους ανθρώπους με την συμπεριφορά μου
- Πρωταρχικός εργασιακός μου στόχος είναι η ικανοποίηση του πελάτη
- Πιστεύω ότι πρέπει να μοιάζω με κάποιον ή να έχω αρκετά κοινά σημεία για να κάνουμε παρέα
- Μερικές φορές σε συζητήσεις καταλαβαίνω κάτι εντελώς διαφορετικό από ότι ο άλλος προσπαθεί να μου πει
- Δεν νομίζω ότι χρειάζεται να βοηθώ όλους τους ανθρώπους να πετύχω

Τέλος, το πέμπτο και τελευταίο μέρος παραπέμπει στο τελευταίο στοιχείο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, το οποίο είναι ο βαθμός επιρροής των συναισθημάτων των άλλων. Συγκεκριμένα, διατυπώνονται ερωτήσεις ώστε να διαπιστωθεί το επίπεδο στο οποίο το αντιλαμβάνονται και το καταλαβαίνουν οι υπόλοιποι και ο βαθμός επιρροής του έναντι των άλλων. Ένα άλλο στοιχείο το οποίο εξετάζεται είναι το είδος των αντιδράσεων και συμπεριφορών του ατόμου έναντι των κινήσεων του περίγυρού του. Δηλαδή, αν χαμογελά ή/ και αν είναι ευγενής στα

λεγόμενα και στις απόψεις των συνεργατών του. Επίσης, ερωτάτε η ικανότητά του να βγάζει λόγους και να ηγείται μιας ομάδας, εφόσον βέβαια επιδιώκει και δεν αποφεύγει την εμπλοκή σε ομάδες ατόμων για την επίτευξη ενός αποτελέσματος.

- Μπορώ εύκολα να πείσω κάποιον για την ορθότητα των απόψεών μου
- Συχνά οι άνθρωποι μου λένε ότι δεν μπορούν εύκολα να με καταλάβουν
- Όταν αποτελώ μέρος μιας ευρύτερης εργασιακής ομάδας θέλω να είμαι ο αρχηγός
- Προσπαθώ να μην εκδηλώνω την διαφωνία μου
- Θεωρώ ότι είμαι πιο αποδοτικός όταν εργάζομαι ανεξάρτητα και μεμονωμένα παρά ως μέλος μιας ευρύτερης ομάδας
- Χαμογελώ συχνά κατά τη διάρκεια της ημέρας ακόμη και χωρίς να υπάρχει εμφανής λόγος
- Επιδιώκω την συνεργασία
- Μπορώ να σκεφτώ ικανοποιητικό αριθμό επιχειρημάτων για να υποστηρίξω οποιαδήποτε θέση
- Είμαι ικανός να βγάζω λόγους και να μιλώ μπροστά σε μεγάλο ακροατήριο
- Είμαι ικανός να ξεσηκώσω – δραστηριοποιήσω ένα σύνολο ατόμων για έναν σημαντικό σκοπό
- Θεωρώ ότι ο ρόλος του ηγέτη είναι επίμονος και μη επιθυμητός για εμένα γιατί συνεπάγεται μεγάλες ευθύνες
- Πιστεύω ότι θα μπορούσα να σταδιοδρομήσω επαγγελματικά ως πωλητής, γιατί έχω την ικανότητα να πείθω τους άλλους
- Δεν με ενδιαφέρει τόσο το να ακούω όσο το να ακουστώ
- Δεν θέλω να ακούω άσχημα νέα
- Πιστεύω ότι ο συνεχής διάλογος στην εργασία αποτελεί αιτία καθυστέρησης και αποτυχίας
- Μπορώ να συντονίσω μια μεγάλη ομάδα ανθρώπων ως προς την επίτευξη ενός σκοπού
- Θεωρώ ότι αποτελώ παράδειγμα προς μίμηση όσον αφορά τις επαγγελματικές μου δραστηριότητες και πρακτικές

- Θεωρώ ότι είμαι χαρισματικός και εμπνέω τους άλλους
- Προκαλώ το κατεστημένο να δεχθεί την ανάγκη για αλλαγή
- Στην εργασία μου προσπαθώ να δημιουργήσω σχέσεις και δεσμούς που θα είναι αποκλειστικά ωφέλιμοι για εμένα
- Δεν έχω πραγματικούς φίλους από το εργασιακό μου περιβάλλον
- Δεν θεωρώ ότι για να επιτευχθεί ένα έργο είναι απαραίτητο να υπάρχουν φιλικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων
- Δείχνω έμπρακτα τον σεβασμό μου απέναντι στις ικανότητες των συναδέλφων μου
- Κοινοποιώ τα παράπονα που έχω για τους συναδέλφους μου όχι στους ίδιους αλλά στους φίλους μου
- Συμπεριφέρομαι με ευγένεια ακόμη και αν ο άλλος έχει άδικο ή προκαλεί

4.8.3 Προσαρμογή εργαλείου στις ανάγκες διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα στην αλλαγή

Όπως έχει αναφερθεί, το εργαλείο αυτό μέτρησης του επιπέδου της Συναισθηματικής Νοημοσύνης μπορεί να χρησιμοποιηθεί στη διαδικασία επιλογής ατόμων για τη στελέχωση των επιχειρήσεων, στην αξιολόγηση των εργαζομένων και στην επιβράβευση αυτών.

Στόχος της συγκεκριμένης ενότητας είναι η προσαρμογή του ερωτηματολογίου αυτού στις ανάγκες της διαδικασίας διαχείρισης της αλλαγής και, συγκεκριμένα, στη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Στόχος της διάστασης αυτής της διαχείρισης της αλλαγής είναι η σωστή επικοινωνιακή πολιτική των φορέων της αλλαγής έναντι των υπαλλήλων και, ακόμη πιο ειδικά, έναντι των εκτελεστών της αλλαγής στο περιβάλλον της επιχείρησης.

Μια επίκαιρη έννοια, αυτή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, η οποία περιλαμβάνει τα στοιχεία της γνώσης του εαυτού μας, τη διαχείριση των συναισθημάτων μας, τη γνώση των συναισθημάτων των άλλων, καθώς, και τις κοινωνικές μας δεξιότητες, προδίδει όλο και περισσότερο την συσχέτισή της με την επιτυχία ολοκλήρωσης των προγραμμάτων αλλαγής, αλλά και την αποφυγή αρνητικών εκβάσεων αυτών. Στόχος μας είναι να γίνει μια προσπάθεια σχεδιασμού ενός εργαλείου μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, με προσανατολισμό στην ικανότητα του ατόμου να δεχθεί και να διαχειριστεί την αλλαγή.

Στη συνέχεια παρατίθενται ερωτήσεις οι οποίες έχουν αυτό το προσανατολισμό και προσαρμόζουν το εργαλείο στις ανάγκες προγραμμάτων διαχείρισης της αλλαγής. Σε καμία περίπτωση το σύνολο αυτό των ερωτήσεων δεν αντικαθιστά το περιεχόμενο του εργαλείου το οποίο αναφέρθηκε παραπάνω, αλλά συμπληρώνει το περιεχόμενο κάποιων ερωτήσεων και προσθέτω άλλες. Είναι σφάλμα να θεωρήσουμε ότι μπορεί κανείς να αξιολογήσει αυτόνομα το επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης σε θέματα αλλαγής, μη λαμβάνοντας υπόψη το γενικότερο επίπεδο του ατόμου στα συστατικά στοιχεία αυτής. Το ένα δεν αναιρεί το άλλο, παρά μόνο το συμπληρώνει και δίνει μια πιο πλήρη και εξειδικευμένη εικόνα. Λογικό είναι ότι κάποιος ο οποίος έχει υψηλά επίπεδα αυτογνωσίας, έχει μεγαλύτερες πιθανότητες να γνωρίζει εκ των προτέρων μιας αλλαγής κατά πόσο θα μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες των νέων συνθηκών, σε σχέση με κάποιον άλλο ο οποίος χαρακτηρίζεται από χαμηλά επίπεδα στο ίδιο στοιχείο.

Το περιεχόμενο των παρακάτω προτεινόμενων ερωτήσεων, αναφέρεται στο θέμα της επιχειρησιακής κουλτούρας και την εμπιστοσύνη και σχέση με την επιχείρηση, των

προκλήσεων , των τυχαίων γεγονότων , των ανακατατάξεων στην εργασία και, γενικά, σε οτιδήποτε προκαλεί δεδομένα και συνθήκες αλλαγής.

Χωρίζονται σε δύο ενότητες: σε αυτές οι οποίες απλά αντικαθιστούν κάποιες ήδη υπάρχουσες απλά πιο περιεκτικές, και σε αυτές οι οποίες μπορούν να προστεθούν.

Αξίζει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο ότι, επειδή το υφιστάμενο σύνολο ερωτήσεων είναι ήδη αρκετό (125), και το μέγεθός δεν καθιστά απαραίτητα το εργαλείο αξιόπιστο, για αυτό το λόγο κάποιες από τις γενικές ερωτήσεις μπορούν να αντικατασταθούν από την δεύτερη κατηγορία. Έτσι, θα γίνετε όλο και πιο εξειδικευμένο και ειδικό το αποτέλεσμα του ερωτηματολογίου.

ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

- Μπορώ να υιοθετήσω έναν στόχο που θέτει η επιχείρηση, όσο απαιτητικός και διαφορετικός είναι σε σχέση με αυτά που έχω συνηθίσει έως σήμερα
- Δεν μου αρέσει να ανακατεύονται στη δουλειά μου, διότι μόνος μου την κάνω καλύτερα.
- Είμαι αισιόδοξος σε οποιαδήποτε πρόκληση με επηρεάζει και θεωρώ ότι όλα γίνονται για καλύτερα
- Εύκολα βαριέμαι όταν κάνω συνέχεια τα ίδια πράγματα και δεν ανανεώνεται η καθημερινότητά μου τόσο σε εργασιακό, όσο και προσωπικό επίπεδο.
- Όταν αποτελώ μέλος μιας επιχείρησης ενστερνίζομαι εκτός από την κουλτούρα, και τη βαρύτητα που δίνει στον όρο «εξέλιξη».
- Προσπαθώ να μην εκδηλώνω την διαφωνία μου σε σχεδιασμούς και μελλοντικά προγράμματα
- Είμαι ικανός να βγάζω προγραμματικούς λόγους και να αναλύω τις προσδοκίες μου μπροστά σε μεγάλο κοινό
- Θεωρώ ότι ο ρόλος του ηγέτη δεν μου αρμόζει διότι είναι αποκρουστικός στους υπόλοιπους και θεωρείται πηγή αναταραχής της συνηθισμένης κατάστασης

- Συμμετέχω και ακολουθώ τις στρατηγικές της εταιρείας μου, όταν μου δίνεται λόγος απόψεων και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων
- Μου αρέσει να μου προτείνουν νέους τρόπους σκέψης και είμαι ανοιχτός στις νέες ιδέες
- Δεν διστάζω να πω τη γνώμη μου, ακόμη και αν είναι διαφορετική από αυτή που προστάζει το σύνολο
- Θεωρώ ότι δεν πρέπει να αλλάζουν συχνά τα οργανογράμματα, διότι αναταράσσει ισορροπίες
- Θεωρώ ότι οι συνήθειες του ανθρώπου δεν αλλάζουν
- Πιστεύω ότι πραγματικός ηγέτης δεν υπάρχει
- Θεωρώ ότι δεν υπάρχει δυνατότητα επικοινωνίας μεταξύ υψηλόβαθμων και κατώτερων βαθμίδων στελεχών σε μια επιχείρηση
- Υπάρχουν φορές που αντιδρώ ακόμη και αν συμφωνώ με ότι λέγεται και πράττεται, μόνο και μόνο για να μην επιδοκιμάζω κάποιους
- Όταν κάτι γίνεται για το καλό του επιχειρησιακού κλίματος, τότε επιδιώκω τη συνεργασία ώστε να το πετύχουμε
- Όταν τα οφέλη μιας δράσης είναι πολλά σε σχέση με το ρίσκο που εμπεριέχει, τότε μπορώ να ελέγχω το άγχος μου και τη φοβία μου
- Εμπιστεύομαι τους ανωτέρους μου
- Πιστεύω στους υφισταμένους μου
- Διακρίνομαι για την ικανότητά μου να κατευνάζω τα πνεύματα όταν υπάρχει ένταση και αντιδράσεις
- Αγχώνομαι, αλλά καταφέρνω να το κρύβω από τους τριγύρω μου
- Θεωρώ ότι κρατώ τις ισορροπίες ανάμεσα στην προσωπική και στην επαγγελματική μου ζωή, ώστε να μην στερώ τίποτα σε καμιά από τις δύο.
- Τις περισσότερες φορές επανορθώνω μετά τα λάθη μου
- Δεν αλλάζουν συχνά οι συμπάθειες και αντιπάθειές μου απέναντι στους συναδέλφους μου
- Δεν τα παρατάω εύκολα και εκμεταλλεύομαι και την παραμικρή ευκαιρία και πρόκληση που δίνεται
- Δεν θεωρώ ότι ο ανώτερός μου σε καμιά περίπτωση ότι οι ανώτεροί μου

θέλουν το κακό μου

- Δεν θεωρώ ότι οι ανώτεροι θέλουν απλά να επιβαρύνουν τους κατώτερους
- Υπάρχει άτομο στην επιχείρηση το οποίο μου εμπνέει εμπιστοσύνη και θα τον ακολουθούσα σε οτιδήποτε τεκμηριωμένο μου πρότεινε
- Αναλαμβάνω πρωτοβουλίες και δεν περιμένω απλά να πουν τι να κάνω
- Πολλές φορές σκέφτηκα να επωφεληθώ εις βάρος συναδέλφων
- Δεν επηρεάζομαι εύκολα από τις αντιδράσεις των συναδέλφων μου σε ανακοινώσεις των ανωτέρων μας
- Γνωρίζω τι θα μπορούσα να κάνω καλύτερα στην εργασία μου, ώστε αν μου ζητηθεί να κάνω κάτι διαφορετικό, να εκφράσω τις επιφυλάξεις μου
- Με ανησυχεί η αποτυχία από την ανάληψη ρίσκου στο επιχειρησιακό περιβάλλον
- Διακρίνομαι για την αποφασιστικότητά μου σε ομαδικές δράσεις
- Μου αρέσει να εκπαιδεύομαι σε νέα πράγματα και να μου προτείνεται νέα εργασία
- Θεωρώ ότι πρέπει να νικάω και σε πράγματα πέραν των συμβατικών, όπως κάτι νέο ή πρωτόγνωρο για εμένα
- Συχνά νιώθω αμφιβολία για αυτά που πράττω ή για αυτά που μου λένε ότι θα πράξω
- Όταν αμύνομαι γνωρίζω γιατί το κάνω και τι κρύβεται πίσω από αυτή την αντίδραση.
- Γνωρίζω ποια είναι τα μειονεκτήματά μου και ποια είναι αυτά που μπορώ να αλλάξω
- Τα σημεία αυτά μπορώ να τα αλλάξω
- Μαθαίνω από τα λάθη μου και προσπαθώ να αλλάζω τον τρόπο που εργάζομαι προς το καλύτερο
- Δεν με αδρανοποιούν τα τυχαία γεγονότα

4.8.4 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Έχοντας κάνει ανάλυση της μεθοδολογίας σύμφωνα με την οποία μπορούν να αναπτυχθούν ερωτηματολόγια με σκοπό να αποτελέσουν εργαλεία μέτρησης ψυχολογικών παραγόντων, υπάρχουν τρία βήματα δημιουργίας εργαλείων μέτρησης ψυχολογικών παραγόντων. Στα πλαίσια της συγκεκριμένης διπλωματικής, ολοκληρώθηκε το πρώτο από αυτά, μέσω του προσδιορισμού των υπό μελέτη εννοιών (διαχείριση αλλαγής και συναισθηματική νοημοσύνη) και της διατύπωσης ερωτήσεων των οποίων οι απαντήσεις συμβάλλουν στην αξιολόγηση του επιπέδου του συγκεκριμένου παράγοντα. Προτείνεται η συνέχιση από εδώ και πέρα των επόμενων βημάτων για την ολοκλήρωση της δημιουργίας ενός ερωτηματολογίου ως εργαλείο μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης σε θέματα διαχείρισης της αλλαγής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Καταλήγοντας, φθάνουμε σε ένα σημείο όπου ένα υφιστάμενο ερωτηματολόγιο – εργαλείο μέτρησης του δείκτη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, προσαρμόστηκε στις ανάγκες της διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα στην αλλαγή. Οι ανάγκες αυτές έγκειται στις διαφορετικές αντιδράσεις των ατόμων στην αλλαγή, ανάλογα με τον τύπο προσωπικότητάς των. Γενικά, ο δείκτης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, μπορεί να μετράει την αυτογνωσία, την ικανότητα διαχείρισης των προσωπικών συναισθημάτων, την βαθμό αναγνώρισης των συναισθημάτων των άλλων και την ικανότητα διαχείρισης των διαπροσωπικών ιδιαιτεροτήτων, αλλά σε περιβάλλοντα τα οποία υφίστανται αλλαγές, τα δεδομένα αλλάζουν. Το άτομο πρέπει να μπορεί να δέχεται παρεμβάσεις στον τρόπο με τον οποίο έχει συνηθίσει να εργάζεται, όπως και επίσης να έχει αυτογνωσία της ικανότητάς του να μπορεί να ανταποκριθεί στις νέες αρμοδιότητες. Μέσω του προσαρμοσμένου εργαλείου μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, εντοπίζονται εκείνα τα άτομα που προτιμούν να εργάζονται με τα συνηθισμένα πρότυπα, καθώς και εκείνα τα οποία εμφανίζουν μεγαλύτερη πιθανότητα να δημιουργήσουν εντάσεις και προβλήματα κατά τη διάρκεια της επιχειρησιακής προσπάθειας να προβεί στην αλλαγή. Παράλληλα, σε περιπτώσεις έκτακτης αλλαγής όπου δεν δίνονται πολλά περιθώρια να προετοιμάσει κανείς ψυχολογικά το προσωπικό, γνωρίζει εκ των προτέρων ο ηγέτης ποιο σύνολο υπαλλήλων να προσεγγίσει και πού να κάνει καλύτερο χρονοπρογραμματισμό του περιορισμένου χρόνου που διαθέτει.

ΠΗΓΕΣ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Burnes Bernard (2004), Managing Change, 4th Edition.
2. Bennis Warren G., Kenneth D. Benne, and Robert Chin (1969), The planning of Change, 2nd edition, New York,
3. Kotter John (1996), Leading Change, Harvard Business School Press, Boston.
4. Newell Allen and Herbert A. Simon (1972), Human Problem Solving, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
5. Thompson James D. ,McGraw-Hill (1967), Organizations in Action, New York, <http://home.att.net/%7Enickols/change.htm>
6. Chin Robert and Benne Kenneth D. (1969), The Planning of Change, 2nd Edition, Section 1.3 of Chapter 1: “General Strategies for Effecting Changes in Human Systems”.
7. Report of NHS Modernisation Agency Department of Health (2005) “Managing the Human Dimensions of Change. Personal and organizational development” , www.modern.nhs.uk
8. Ruderman Marian N., Hannum Kelly, Britain Leslie Jean and Steed Judith L. (2001), Making the Connection: Leadership Skills and Emotional Intelligence, volume 21.
9. Jordan Peter J., Dealing with Organizational Change: Can Emotional Intelligence enhance Organizational Change?, International Journal of Organizational Behavior, volume 8, Australia.
10. Sjoberg L. and Engelberg E. (2004), Measuring Emotional Intelligence as Performance or self-report, Sweden.

11. Bradley Keith (1997), Intellectual Capital and the New Wealth of Nations, Business Strategy Review, Volume 8, pp 53-62.
12. Vakola, Tsaousis, Nikolaou (2004), The role of EI and personality on attitudes toward organizational change, Journal of Managerial Psychology.
13. Waddell, Sohal (1998), Resistance: a constructive tool for change management, MCB University Press.
14. Sirkin Harold L., Keenan Perry and Jackson Alan (2006), The Hard Side of Change Management, Harvard Business Review.
15. Kitchen Philip F. and Finbarr Daly (2002), Internal communication during change management, pp 46-53.
16. Cherniss C. Ph D.,(2002), The business Case for Emotional Intellivgence, Rutgers University.
17. Boyatzis R. and Osten Van Ellen (2002). Developing Emtotional Intelligent Organizations.
18. Bar-On, Article of the Eiconsortium (2006), The Bar-On model of Emotional and Social Inteligence, abstract. (ESI).
19. Emmerling R. & Goleman D. (2003), Emotional Intelligence: Issues and Common Misunderstandings, Eiconsortium.
20. Goleman D. & Cherniss C. (2002), The Emotional Intelligent Workplace, Chapter 2, New York.
21. Cavalo Kathleen (2002), Emotional Intelligence and Leadership Study, Corporate Consulting Group.
22. Cherniss C. (2001), Emotional Intelligence: What it is and why it matters.

23. Santos Valle & Garcia Teresa (2006), Organizational Change: The Role of Managers' Mental Models, Journal of Change Management, Spain.
24. IPMA-HR Western Region Conference (2006), Practicing Emotional Intelligence in the Public Sector.
25. Bradley Keith (1997). Intellectual Capital and the New Wealth of Nations, Business Strategy Review, volume 8 Number 1, pp53-62.
26. Bureau Dan - Carrasco Marsha - Pendleton Kyle (2005), Emotional Intelligence: A Competitive Advantage to Greek Leadership, Chicago.
27. Nickols Fred (2006), Change Management Strategies, New York.
28. Palmer Jonathan (2005), Change Management in Practice: Why Does Change Fail?, London.
29. http://www.managementlogs.com/change_management.html
30. <http://www.byronstock.com/>
31. <http://www.uwsp.edu/Education/lwilson/learning/emot.htm>
32. www.alba.edu.gr
33. <http://hodu.com/career.shtml>
34. www.danielgoleman.info
35. Change Management Forum, Discussion Weblog on Change Management, Discuss Best Practices, Ideas, News, Models, Methods, Theories, Tools, Questions and Answers. (website).
36. Ανοιχτό MBA, Εκδόσεις εφημερίδα «Τα Νέα» σε συνεργασία με την Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων, 1^{ος} κύκλος .