

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (Ε - ΜΒΑ)**



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**EXECUTIVE EQ
Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ
ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

**ΦΕΣΣΑΣ ΠΥΓΜΑΛΙΩΝ ΤΟΥ ΦΙΛΙΠΠΟΥ (ΑΜ 0638)
BBA, BARUCH COLLEGE - CUNY 1997**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ Κ. ΚΟΝΔΥΛΗΣ PhD

ΠΕΙΡΑΙΑΣ ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2009

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στους γονείς μου Φίλιππο και Σοφία

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σημαντικοί Όροι: EI, EQ, Αυτοεπίγνωση, Αυτοδιαχείριση, Ενσυναίσθηση, Ηθικός Ηγέτης, «Τοξικός Ηγέτης», Διαχείριση Συναισθημάτων.

Ως Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ, EQ, EI) ορίζεται η ικανότητα εκείνη, που μας επιτρέπει να χρησιμοποιούμε τα συναισθήματα μας αποτελεσματικά.

Στο πλαίσιο της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας θα προσπαθήσω να απαντήσω στα παρακάτω ερωτήματα:

Είναι η Συναισθηματική Νοημοσύνη μια μόδα; Μπορεί να προσφέρει όσα υπόσχεται; Μπορεί να καθοδηγήσει τους ηγέτες να βρουν τον δρόμο προς τις αξίες και τις εταιρείες να βρουν τον τρόπο να αντιμετωπίσουν τις ταχύτερες αλλαγές στη σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη οικονομία;

Αρχικά αναλύεται διεξοδικά η έννοια και ο ορισμός της ΣΝ με βάση τις σύγχρονες θεωρίες των Goleman, Bar-On και Mayer & Salovey χρησιμοποιώντας επιστημονική βιβλιογραφία και αρθρογραφία.

Για την προσέγγιση του θέματος είναι πολύ σημαντικός ένας νέος επιστημονικός κλάδος, η Νευροεπιστήμη του Συναισθήματος, η οποία έχει ανακαλύψει την βιολογική βάση των συναισθημάτων μελετώντας τον ανθρώπινο εγκέφαλο. Το συναίσθημα είναι μια σύνθετη συμπεριφορά και παράγεται σε διάφορες θέσεις του εγκεφάλου, που συνεργάζονται μεταξύ τους. Μια τελευταία της ανακάλυψη είναι ότι ο ανθρώπινος εγκέφαλος μπορεί να επανεκπαιδευτεί και να βελτιώνει την συναισθηματική του ισορροπία και ανάπτυξη.

Εν συνεχεία επισημαίνεται πως μέχρι πρόσφατα ο ανθρώπινος παράγοντας είχε υποτιμηθεί. Κάθε επιχείρηση αποτελείται από ανθρώπους, λειτουργεί μέσα από διαδικασίες και διαθέτει ιδιοκτησία. Η έρευνα των τελευταίων δεκαετιών απέδειξε ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι πιο σημαντικός στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.

Συνεπώς η παρούσα εργασία θα προσπαθήσει να αποδείξει ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο σχετίζεται με την ανάπτυξη των θετικών συναισθημάτων, την συμπεριφορά αρωγής, τις αποτελεσματικές διαπραγματεύσεις, την απόδοση των εργαζομένων και την αποτελεσματική οργάνωση. Επίσης, η Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορεί με την εκμάθηση να βελτιωθεί και να αναπτυχθεί στους κόλπους μιας επιχείρησης. Έτσι η Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορεί να οδηγήσει τον ηγέτη στην επιτυχία, αναδεικνύοντας τις ικανότητες του και τις ικανότητες των εργαζομένων του. Η ορθή εφαρμογή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης οδηγεί στην ηθική ηγεσία. Η σωστή διαχείριση των συναισθημάτων και η θετική επιρροή των διαχειριστών στα συναισθήματα των εργαζομένων χαρακτηρίζουν τον επιτυχημένο και χαρισματικό ηγέτη. Αντίθετα η έλλειψη κοινωνικής ευθύνης και ήθους είναι χαρακτηριστικά του «τοξικού ηγέτη».

Η ανάλυση έδειξε ότι η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης περιλαμβάνει πέντε σημαντικές ικανότητες: την αυτοεπίγνωση, την διαχείριση της ψυχικής διάθεσης, την κινητοποίηση του εαυτού, την ενσυναίσθηση και τις

κοινωνικές δεξιότητες. Αυτές είναι οι ικανότητες που λαμβάνονται πλέον σοβαρά υπόψη από μεγάλους κολοσσούς όπως η Boeing, η BMW και η HSBC, τόσο στην πρόσληψη του προσωπικού όσο και στην ανάπτυξη ικανών στελεχών και ηγετών.

Για την διεξαγωγή της μελέτης χρησιμοποιήθηκαν δυο πολύ ενδεικτικά παραδείγματα, της επιτυχημένης «Southwest Airlines» και της χρεωκοπημένης «Enron Corporation».

"Οποιοσδήποτε μπορεί να θυμώσει - αυτό είναι εύκολο. Αλλά το να εκφράσεις το θυμό σου στο σωστό άτομο, στο σωστό βαθμό, τη σωστή στιγμή, για το σωστό λόγο και με σωστό τρόπο - αυτό δεν είναι εύκολο".* Αριστοτέλης

* Ηθικά Νικομάχεια, Αριστοτέλης

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	VII
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	VIII
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΚΟΝΩΝ.....	IX
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	1
1. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.2 ΝΕΥΡΟΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΟΥ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΟΣ	3
1.3 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ.....	8
1.4 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	9
1.4.1ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ;	11
1.5 ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ	18
1.6 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ	19
1.6.1 ΤΑ ΜΟΝΤΕΛΑ	21
1.6.2 ΑΛΛΑ ΜΟΝΤΕΛΑ	32
1.7 ΑΛΕΞΙΘΥΜΙΑ – ΕΛΛΕΙΨΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	34
1.8 ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΚΗΣ ΜΑΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	35
1.9 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	41
2. Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ	
2.1 ΘΕΤΙΚΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑ ΠΛΑΙΣΙΑ	43
2.2 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΑΡΩΓΗΣ	45
2.3 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ	46
2.4 ΠΡΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ	46
2.5 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ	47
2.6 ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	51
2.7 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟ ΦΟΡΤΙΟ	52
2.7.1 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟ ΦΟΡΤΙΟ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	54
2.8 ΘΕΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	55
2.9 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΑΝΑΠΤΥΧΘΕΙ	57
2.10 ΕΚΜΑΘΗΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	58
2.11 ΑΝΑΖΗΤΩΝΤΑΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΑ «ΕΞΥΠΝΟΥΣ» ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	64
2.12 ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ	65
2.13 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	71
2.14 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	73

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	78
3. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	
3.1 ΓΙΑΤΙ Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ	79
3.2 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΤΥΠΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ	81
3.3 ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	86
3.4 ΠΟΙΟΣ ΤΥΠΟΣ ΗΓΕΤΗ ΘΕΩΡΕΙΤΑΙ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΣ;	87
3.5 ΗΓΕΣΙΑ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	89
3.6 ΤΟ ΑΓΧΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ ΤΩΝ ΗΓΕΤΩΝ	90
3.7 ΔΙΟΙΚΩΝΤΑΣ ΜΕ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	93
3.8 ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	96
3.9 ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	97
3.10 Η ΗΘΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΕΙΝΑΙ ΠΡΟΔΡΟΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ	100
3.11 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ	104
3.12 Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΩΝ ΣΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	108
3.12.1 ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ	111
3.13 Η ΑΥΤΟΕΚΠΛΗΡΟΥΜΕΝΗ ΠΡΟΦΗΤΕΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΠΥΓΜΑΛΙΩΝ	114
3.14 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	117
3.15 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ..	119
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	123
4. CASE STUDIES - ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΕΤΗ	
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	123
4.2 SOUTHWEST AIRLINES CORPORATION–ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΟΡΑΜΑΤΙΣΤΗ ΗΓΕΤΗ ...	124
4.2.1 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ SOUTHWEST AIRLINES CORPORATION	125
4.2.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	128
4.2.3 ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ	131
4.3 ENRON CORPORATION – ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ «ΤΟΞΙΚΟΥ» ΗΓΕΤΗ	133
4.3.1 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ENRON	134
4.3.2 «ΤΟΞΙΚΟΣ» ΗΓΕΤΗΣ	142
4.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	144
4.5 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	146
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	148
5. ΕΠΙΛΟΓΟΣ	
5.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	148
5.2 ΚΡΙΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	151
5.3 ΑΛΛΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	152
5.3.1 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ YOGA	154
5.3.2 ΜΗΤΡΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	156
5.3.3 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	157
5.4 ΑΝΤΙ ΕΠΙΛΟΓΟΥ	159
5.5 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	165
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	166

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Κατ'αρχήν, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής εργασίας μου, κ. Εμμανουήλ Κονδύλη για την καθοδήγησή του σε κάθε φάση της δημιουργίας της. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τα μέλη της επιτροπής, τον πρόεδρο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος καθηγητή κ. Πέτρο Μάλλιαρη και τον καθηγητή κ. Μιχάλη Σφακιανάκη.

Ευχαριστώ τους παρακάτω φίλους, που με ενέπνευσαν για το θέμα της διπλωματικής εργασίας μου, Σοφία Γρηγοροπούλου και Όθωνα Μπουραντά.

Επίσης θέλω να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένεια μου, στους συμφοιτητές μου και στους συναδέλφους μου για την κατανόηση και τη συμπαράστασή τους.

Και τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την Alpha Bank για τη διαρκή υποστήριξη της, που επέτρεψε την επιτυχή διεκπεραίωση των σπουδών μου.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	27
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΜΟΝΤΕΛΟ ESCI	28
ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΑΠΟΤΥΧΗΜΕΝΟΙ – ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΙ	80
ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΦΥΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	105
ΠΙΝΑΚΑΣ 5: ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ	132
ΠΙΝΑΚΑΣ 6: ΤΥΠΟΙ «ΤΟΞΙΚΟΥ» ΗΓΕΤΗ	143

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΚΟΝΩΝ

ΕΙΚΟΝΑ 1: IQ vs. EQ	1
ΕΙΚΟΝΑ 2: ΠΑΖΛ ΝΕΥΡΟΕΠΙΣΤΗΜΗΣ	3
ΕΙΚΟΝΑ 3: ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΕΓΚΕΦΑΛΟΥ	5
ΕΙΚΟΝΑ 4: ΚΕΦΑΛΙ ΜΕ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	18
ΕΙΚΟΝΑ 5: ΕΞΩΦΥΛΛΟ TIME MAGAZINE	20
ΕΙΚΟΝΑ 6: ΠΙΟΝΙΑ	78
ΕΙΚΟΝΑ 7: MBA vs. MBL	118
ΕΙΚΟΝΑ 8: SOUTHWEST AIRLINES ΑΠΟΓΕΙΩΣΗ	125
ΕΙΚΟΝΑ 9: ENRON ΜΑΥΡΗ ΤΡΥΠΑ	133

1. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ



ΕΙΚΟΝΑ 1: IQ vs. EQ

Πηγή: British Academy of Advanced Training, http://www.baatschools.com/emotional_intelligence.php

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη οικονομία, οι εταιρείες προσπαθούν να αντιμετωπίσουν τις ταχύτατες αλλαγές σε μια συνεχώς μεταβαλλόμενη αγορά εργασίας, αναζητώντας νέο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ΣΝ αναδεικνύεται ως ο κρίσιμος εκείνος παράγοντας στη διατήρηση της απόδοσης στο εργασιακό περιβάλλον. Μεγάλοι κολοσσοί, όπως οι Johnson & Johnson, Boeing, BMW και HSBC, ολοένα και περισσότερο στρέφονται στη μελέτη της ΣΝ ως μέρος της στρατηγικής του ανθρώπινου δυναμικού.

Τελικά η ΣΝ είναι μια μόδα; Μπορεί πραγματικά να προσφέρει όλα όσα υπόσχεται; Εφόσον η ΣΝ είναι τόσο σημαντική με ποιο τρόπο μπορούν οι ηγέτες να βρίσκουν τον δρόμο προς τις αξίες χωρίς να αποπροσανατολίζονται;

Το Harvard Business Review (HBR), μια από τις πιο αξιόπιστες πηγές επιστημονικών άρθρων, έχει δημοσιεύσει μια σειρά από άρθρα για τη ΣΝ. Ένα από αυτά τα άρθρα, το άρθρο του ψυχολόγου και συγγραφέα Daniel Goleman, κατατάσσεται ως το πιο περιζήτητο άρθρο όλων των εποχών.

Το γεγονός αυτό οδήγησε το HBR στην επανεξέταση όλων των δεδομένων που αφορούν την ΣΝ. Ως συμπέρασμα κατέληξε ότι η ΣΝ δεν είναι και τόσο δευτερεύουσας σημασίας έννοια. «Αν η συναισθηματική λήθη βάζει σε κίνδυνο την εργασιακή απόδοση, καταπολεμήστε την επιθετικότητα σας και δείξτε συμπόνια σε περιόδους κρίσης. Έτσι χωρίς να συγκεντρώνεται την προσοχή πάνω σας, διασώζετε τη θέση σας». Daniel Goleman

Η ΣΝ δεν είναι μια περιττή πολυτέλεια που την χρησιμοποιούμε μόνο σε δύσκολους καιρούς. Είναι το βασικό εκείνο εργαλείο που αναπτύσσεται σιγά σιγά και είναι το μυστικό μιας επιτυχημένης επαγγελματικής καριέρας. Καθώς η ΣΝ ολοένα και περισσότερο μπαίνει στο καθημερινό μας λεξιλόγιο (σήμερα στην ιστοσελίδα του Google εμφανίζονται 2 εκατομμύρια αποτελέσματα με θέμα τη ΣΝ), οι ηγέτες ολοένα και περισσότερο ερευνούν τις μεθόδους με τις οποίες η ΣΝ μπορεί να αποφέρει αποτελέσματα.

Σε πρόσφατη έρευνα¹ τέθηκε το εξής ερώτημα σε ηγετικά στελέχη επιχειρήσεων: 'Ποια είναι τα πιο σημαντικά θέματα που αντιμετωπίζετε στον εργασιακό χώρο;' Το 76% απάντησε για τις διαπροσωπικές σχέσεις. Μόνο το 24% απάντησε για το τεχνικό και οικονομικό μέρος της εργασίας. Από τους 145 ερωτηθέντες, το 88% αναγνώρισε ότι η ΣΝ παίζει σπουδαίο ρόλο και είναι απαραίτητη στην αντιμετώπιση των δύσκολων περιστάσεων. Αν το μεγαλύτερο

ποσοστό των εργασιακών ζητημάτων συνδέεται με την ηγεσία, τότε δεν είναι περίεργο που πολλές εταιρείες επείγονται να βρουν τις επιστημονικές εκείνες μεθόδους, που θα βοηθήσουν τους ηγέτες να καταλάβουν πώς να εργάζονται μαζί με τους εργαζόμενους τους.

Κάθε εταιρεία αποτελείται από ανθρώπους, λειτουργεί μέσα από διαδικασίες και διαθέτει ιδιοκτησία. Μέχρι πρόσφατα είχε επικρατήσει η άποψη ότι τα κέρδη απορρέουν από τις διαδικασίες και την ιδιοκτησία. Τις τελευταίες δεκαετίες πληθώρα ερευνών απέδειξε ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι πιο σημαντικός. Γιατί η ΣΝ έχει να κάνει αποκλειστικά με τα ανθρώπινα χαρίσματα και τις ικανότητες, που μας βοηθούν να δημιουργούμε τη σχέση με τον εαυτό μας και με τους άλλους. Δεν είναι λοιπόν περίεργο ότι η ΣΝ παίζει καθοριστικό ρόλο.

1.2 Η ΝΕΥΡΟΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΟΥ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΟΣ

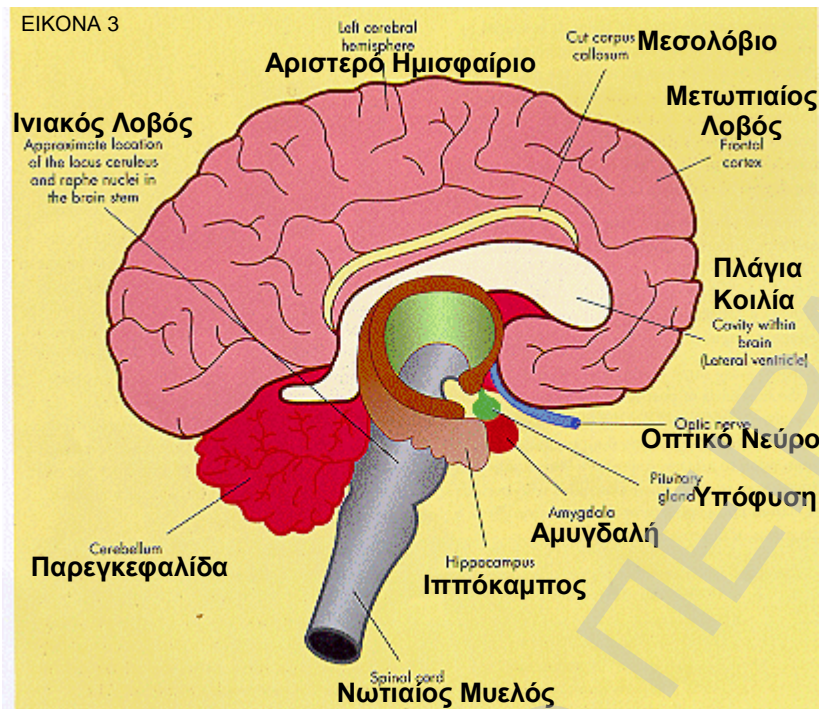


ΕΙΚΟΝΑ 2: ΠΑΖΛ ΝΕΥΡΟΕΠΙΣΤΗΜΗΣ
Πηγή: Making the Link,
www.makingthelink.co.uk/Business%20developmen...

Κατά την περίοδο της δεκαετίας του 1960 το ψυχολογικό μοντέλο του συμπεριφορισμού κυριαρχούσε στους ακαδημαϊκούς κύκλους. Κυρίαρχο μοντέλο για τις νοητικές λειτουργίες είχε καθιερωθεί αυτό της γνωστικής προσέγγισης.

Καθώς όμως προχωρούσε η επιστημονική έρευνα του εγκεφάλου, οι ερευνητές άρχισαν να μελετούν πώς από τις εγκεφαλικές λειτουργίες προκύπτει η νοητική ζωή. Δημιουργείται έτσι ένας νέος κλάδος, η Γνωστική Νευροεπιστήμη. Ανακαλύφθηκε η ύπαρξη ενός περίπλοκου δικτύου νευρολογικών συνδέσμων που ενώνουν τις σκέψεις με τις αισθήσεις, τη γνώση με το συναίσθημα. Έτσι δημιουργείται ένας νέος επιστημονικός χώρος, που αποκαλείται Νευροεπιστήμη του Συναισθήματος και μελετά τον εγκέφαλο και τα συναισθήματα².

Οι ερευνητές³ υποστηρίζουν, ότι το συναίσθημα, επειδή είναι μια σύνθετη συμπεριφορά, παράγεται σε πολλές θέσεις του εγκεφάλου που συνεργάζονται μεταξύ τους. Έχουν εντοπιστεί δυο σημαντικές περιοχές στον φλοιό του εγκεφάλου, που αλληλοεπιδρούν όταν βιώνεται το συναίσθημα. Η μια είναι η περιοχή του Μετωπιαίου Λοβού και η άλλη το Μεταιχμιακό Σύστημα. Στον Μετωπιαίο Λοβό στεγάζονται οι εκτελεστικές ικανότητες του εγκεφάλου, όπως ο σχεδιασμός. Το Μεταιχμιακό Σύστημα αποτελείται εκτός των άλλων από την Αμυγδαλή και τον Ιππόκαμπο. Στους ενήλικες η Αμυγδαλή έχει το μέγεθος ενός καρυδιού (1,5 κυβικά εκατοστά) και στην πραγματικότητα είναι δυο Αμυγδαλές, γιατί όλα στον εγκέφαλο είναι ζευγάρια, μια σε κάθε περιοχή του εγκεφάλου, αριστερή και δεξιά.



EIKONA 3: ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΕΓΚΕΦΑΛΟΥ
 Πηγή: The Emotional Intelligence Institute of Santa Barbara,
www.myemotionaliq.com/about_understanding.htm

Η Αμυγδαλή συνδέεται με συγκεκριμένα αρνητικά συναισθήματα όπως ο φόβος, ο θυμός κ.α. Έχει αποδειχθεί ότι η Αμυγδαλή ανιχνεύει τα αρνητικά συναισθήματα του περιβάλλοντος και προκαλεί την εκδήλωσή τους αστραπιαία. Ο Ιππόκαμπος έχει στενόμακρο σχήμα και βρίσκεται ακριβώς πίσω από την Αμυγδαλή. Συνδέεται με τη συναισθηματική μνήμη. Με τον Ιππόκαμπο εκτιμούμε το περιβάλλον μας και ελέγχουμε τις συναισθηματικές μας αντιδράσεις, ώστε να είναι ανάλογες και να αντιστοιχούν στις συνθήκες του περιβάλλοντος. Για παράδειγμα, ο Ιππόκαμπος μας βοηθάει να εκτιμούμε το εργασιακό μας περιβάλλον ως θετικό, εάν εκεί μας συμβαίνουν ευχάριστα πράγματα, όπως αποδοχή, σεβασμός κ.α. Έτσι δημιουργείται μια συναισθηματική μνήμη, που μας κάνει να θέλουμε να ξαναπάμε με ευχαρίστηση στο εργασιακό αυτό περιβάλλον.

Ο Μετωπιαίος Λοβός συνδέεται με τη ρύθμιση των συναισθημάτων και ιδιαίτερα των καταστροφικών⁴ (Daniel Goleman “Destructive Emotions” 2003).

Διαιρείται σε διαφορετικές περιοχές και η περιοχή, που ονομάζεται Μεσοκοιλιακός Φλοιός θεωρείται η κρισιμότερη στον έλεγχο των συναισθημάτων. Παρατηρήθηκε ότι τα άτομα που έχουν ξεσπάσματα θυμού, είναι δηλαδή επιρρεπείς σε συναισθηματικές εκρήξεις, παρουσιάζουν δυσλειτουργία του Μεσοκοιλιακού Φλοιού.

Η προμετωπιαία περιοχή του Μετωπιαίου Λοβού θεωρείται ότι παίζει τον σημαντικότερο ρόλο στην αναγνώριση συγκεκριμένων συναισθημάτων και στον μελλοντικό σχεδιασμό. Δηλαδή αποθηκεύει τα συναισθήματα, που θα έχουμε όταν αγγίζουμε ένα στόχο, και μας προτρέπει να τον πραγματοποιήσουμε απεικονίζοντας νοητικά αυτό το στόχο.

Επομένως άλλες περιοχές του εγκεφάλου εμπλέκονται στην ενεργοποίηση ενός συναισθήματος και άλλες στη ρύθμισή του. Η Αμυγδαλή είναι βασική στον συνδυασμό των κυκλωμάτων που ενεργοποιούν το συναίσθημα και ο Μετωπιαίος Λοβός ευθύνεται για την ρύθμισή του.

Σε όλα τα σπονδυλωτά ο εγκέφαλος είναι χωρισμένος στα δυο. Οι έρευνες έδειξαν ότι υπάρχουν λειτουργικές διαφορές ανάμεσα στα δύο μισά του εγκεφάλου. Σε όλα τα πρωτεύοντα θηλαστικά και στον άνθρωπο τα δύο μισά του εγκεφάλου λειτουργούν διαφορετικά σε σχέση με τα συναισθήματα.

Τα τελευταία στοιχεία της έρευνας δείχνουν, ότι ο αριστερός Μετωπιαίος Φλοιός παίζει σημαντικό ρόλο στα θετικά συναισθήματα, ενώ ο δεξιός στα αρνητικά. Τα πειράματα δείχνουν ότι, όταν παρουσιάζονται αρνητικές εικόνες με στόχο την πρόκληση φόβου, εκτός της Αμυγδαλής που διεγείρεται αυτόματα, ενεργοποιείται και ο δεξιός Μετωπιαίος Φλοιός. Αντίθετα, οι θετικές εικόνες ενεργοποιούν την αριστερή πλευρά και το επάνω μέρος του Μετωπιαίου Λοβού, καθώς και ορισμένες αριστερόπλευρες κινητικές περιοχές.

Οι επιστήμονες θεωρούν, ότι οι Μετωπιαίοι Λοβοί παίζουν σημαντικό ρόλο στην ικανότητα ελέγχου των συναισθημάτων μας, αλλά ευθύνονται και για την ανεξέλεγκτη έκφρασή τους.

Μια πολύ ενδιαφέρουσα ανακάλυψη της νευροεπιστήμης είναι η «Νευρική Πλαστικότητα», όπως την αποκαλούν οι επιστήμονες. Δηλαδή η δυνατότητα που έχουν οι Μετωπιαίοι Λοβοί, η Αμυγδαλή και ο Ιππόκαμπος να αλλάζουν ανάλογα με τις εμπειρίες. Οι προαναφερθείσες εγκεφαλικές περιοχές επηρεάζονται από το συναισθηματικό περιβάλλον στο οποίο ανατρεφόμαστε και από τις εμπειρίες της μετέπειτα ζωής.

Το σημαντικότερο είναι ότι το περιβάλλον δημιουργεί αλλαγές στα γονίδια, που ευθύνονται για την έκφραση των συναισθημάτων. Για παράδειγμα, υπάρχουν συγκεκριμένα γονίδια που παίζουν σημαντικό ρόλο στον έλεγχο των συναισθημάτων και τα οποία επηρεάζονται από το περιβάλλον.

Μια άλλη ανακάλυψη της τελευταίας δεκαετίας είναι ότι νέοι νευρώνες αναπτύσσονται κατά τη διάρκεια της ζωής μας έως και το εξηκοστό έτος. Δημιουργούνται από τα κλωνοκύτταρα, που μπορούν να πάρουν τη μορφή οποιουδήποτε είδους κυττάρου του σώματός μας (π.χ. κύτταρο νεφρού, καρδιάς κ.α.). Οι επιστήμονες πιστεύουν ότι οι νέοι νευρώνες έχουν μεγάλη σχέση με την ικανότητά μας να αποκτούμε νέες γνώσεις καθώς και με τη μνήμη.

Η διαρκής επανάληψη καινούργιων θετικών εμπειριών προκαλεί τη δημιουργία νέων κυκλωμάτων στον εγκέφαλο. Ο εγκέφαλος μπορεί επομένως να επανεκπαιδεύεται και έτσι μέσα από την επανάληψη καινούργιων θετικών εμπειριών να αποκτά τη συναισθηματική του ισορροπία και ανάπτυξη.

1.3 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ) ή το EQ (ο δείκτης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης), όπως συχνά λέγεται, περιγράφει την ικανότητα ή δεξιότητα να αντιλαμβάνεσαι, να αξιολογείς και να διαχειρίζεσαι τα συναισθήματα τα δικά σου, των άλλων και των ομάδων. Είναι ένας σχετικά νέος τομέας της ψυχολογικής έρευνας.

Ο ορισμός⁵ της ΣΝ αλλάζει συνεχώς. Σύμφωνα με τους Mayer & Salovey 'Η ΣΝ είναι η ικανότητα να παρακολουθεί κανείς τα συναισθήματά του και των άλλων, να τα διακρίνει μεταξύ τους και να χρησιμοποιεί αυτή την πληροφορία για να καθοδηγεί τη σκέψη και τη δράση του, έτσι ώστε να προάγει την συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη.'

Όλοι έχουμε βιώσει μερικές φορές ότι τα συναισθήματα μπλέκονται με την λογική, αλλά δεν έχουμε συνειδητοποιήσει επίσης ότι τα συναισθήματα είναι το κλειδί της σκέψης. Κυριολεκτικά είναι αδύνατο να πάρουμε αποφάσεις χωρίς να χρησιμοποιήσουμε τα συναισθήματα.

Οι περισσότεροι άνθρωποι άκουσαν για πρώτη φορά τον όρο της ΣΝ το 1995 με την έκδοση του βιβλίου του Daniel Goleman, "ΣΝ γιατί μπορεί να είναι σημαντικότερη από το IQ". Ο Goleman περιγράφει πως η αυτογνωσία, η αυτοπειθαρχία και η ενσυναίσθηση αποτελούν τους καθοριστικούς παράγοντες για την προσωπική και επαγγελματική επιτυχία⁶.

Το βιβλίο του βασίστηκε στο έργο πολλών κορυφαίων επιστημόνων και συγγραφέων, που εργάστηκαν για να ορίσουν και να μετρήσουν τη ΣΝ.

1.4 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μία έννοια σχετικά πρόσφατη, αλλά έχει σημαντικές εφαρμογές στην επιλογή προσωπικού και στη διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων. Όσον αφορά τη σύγχρονη έρευνα σχετικά με το ρόλο του συναισθήματος στα οργανωτικά πλαίσια μιας επιχείρησης, η έννοια αυτή έχει αναμφισβήτητα προκαλέσει το αυξανόμενο ενδιαφέρον τόσο των ακαδημαϊκών, όσο και των συμβούλων του ανθρώπινου δυναμικού.

Σύμφωνα με τον Daniel Goleman, ο όρος⁷ συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του, να ελέγχει τις παρορμήσεις του, να χρησιμοποιεί τη λογική, να παραμένει ήρεμο και αισιόδοξο, όταν έρχεται αντιμέτωπο με τις αντιξοότητες της ζωής και να μπορεί να ακούει με προσοχή τους άλλους. Πέντε σημαντικές παράμετροι χαρακτηρίζουν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης:

- 1) Αυτοεπίγνωση: η ικανότητά να αναγνωρίζει κανείς τα συναισθήματά του και την επίδρασή τους και να έχει επαφή με τη διαίσθησή του όταν παίρνει αποφάσεις.
- 2) Η διαχείριση της ψυχικής του διάθεσης: η ικανότητά να ελέγχει το άγχος, την θλίψη, τον εκνευρισμό και γενικά τις παρορμήσεις του - αυτορρύθμιση.
- 3) Η κινητοποίηση του εαυτού: η ικανότητά να κινείται θετικά για την επίτευξη κάποιου στόχου - ανάληψη πρωτοβουλιών.
- 4) Η ενσυναίσθηση: η επίγνωση των συναισθημάτων, των αναγκών και των ανησυχιών των άλλων.

5) Κοινωνικές δεξιότητες: η ικανότητα να προκαλεί κανείς στους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει.

Οι κοινωνιολόγοι μόλις πρόσφατα έχουν αρχίσει να ανακαλύπτουν τη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και άλλων φαινομένων όπως η ηγεσία, η απόδοση της ομάδας, η απόδοση του ατόμου, οι διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις, η διαχείριση της αλλαγής και η διεξαγωγή αξιολογήσεων της απόδοσης. Σύμφωνα με τον Goleman «η συναισθηματική νοημοσύνη, οι δεξιότητες που βοηθούν τα άτομα να εναρμονίζονται με το περιβάλλον τους, θα αποτελέσουν σημαντικό πλεονέκτημα για τους οργανισμούς τα επόμενα χρόνια».

Οι ηγέτες θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν κάποιες σημαντικές όψεις της συναισθηματικής νοημοσύνης προς όφελός τους. Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει θετικές συνέπειες κυρίως στην άσκηση της ηγεσίας και στην ομαδική εργασία. Οι ηγέτες με Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορούν να κατανοούν το συναισθηματικό κλίμα στους οργανισμούς τους και να συμμερίζονται τις συναισθηματικές ανησυχίες των υπαλλήλων τους. Επιπλέον, αν και οι μελέτες που αφορούν στην εκπαίδευση για την ανάπτυξη ή καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης μόλις τώρα έχουν αρχίσει να διεξάγονται, υπάρχουν ενδείξεις ότι η εκπαίδευση αυτή μπορεί να αποβεί τελικά πολύ ωφέλιμη, ιδιαίτερα για την ανάπτυξη των ομάδων.

1.4.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ;

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

Στις τελευταίες δεκαετίες όμως τα πράγματα άλλαξαν. Ο επιχειρηματικός κόσμος άρχισε ν' αναγνωρίζει ότι το συναίσθημα μπορεί να λειτουργήσει ως πολύτιμη πηγή πληροφοριών που, αν κατανοηθεί και αξιοποιηθεί κατάλληλα, μπορεί να οδηγήσει σε θεαματικά αποτελέσματα. Αυτή η στροφή της σκέψης όσον αφορά το συναίσθημα περιγράφεται στο βιβλίο του Cooper⁸. Πολλοί και διάφοροι λόγοι οδήγησαν σ' αυτή τη μεταστροφή, με κυριότερους, σύμφωνα με τον Goleman, την ευρεία εφαρμογή του μοντέλου εργασίας σε ομάδες και την παγκοσμιοποίηση. Είναι εύκολο ν' αγνοήσεις το συναίσθημα, όταν δουλεύεις μόνος σου σ' ένα γραφείο, είναι όμως αδύνατο να το κάνεις, όταν δουλεύεις ως μέλος μιας ομάδας, όπου είναι φυσικό να δημιουργούνται συγκρούσεις, διαξιφισμοί, ιδιαίτεροι δεσμοί, συμπάθειες και συμμαχίες.

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

καταλήγουν σε συμφωνίες χωρίς τον κίνδυνο παρερμηνειών και παρεξηγήσεων. Κι έτσι φτάσαμε να μιλάμε για συναισθηματική νοημοσύνη.

Η συναισθηματική νοημοσύνη περιγράφει ικανότητες, που είναι μεν διαφορετικές από τη γνωστική νοημοσύνη, αλλά και συμπληρωματικές σ' αυτήν. Οι ρίζες αυτής της διάκρισης ανάμεσα στη γνωστική και τη συναισθηματική νοημοσύνη ανάγονται στον Edward Thorndike, που το 1920 μίλησε για κοινωνική νοημοσύνη, και κυρίως στον Howard Gardner, έναν ψυχολόγο του Χάρβαρντ, ο οποίος το 1983 πρότεινε ένα μοντέλο πολλαπλής νοημοσύνης. Ο Howard Gardner επεσήμανε τη σπουδαιότητα δύο διαφορετικών τύπων νοημοσύνης, της ενδοπροσωπικής, δηλαδή της γνώσης του εσωτερικού κόσμου, του εαυτού και της διαπροσωπικής, δηλαδή της γνώσης των άλλων.

Στη συνέχεια, ο Reuven Bar-On το 1988 μίλησε για τον Δείκτη Συναισθηματικότητας (Emotional Quotient, EQ) - σε αναλογία με το Δείκτη Νοημοσύνης (Intelligence Quotient, IQ) - και έκανε μια πρώτη προσπάθεια να μετρήσει τη συναισθηματική νοημοσύνη. Στο πιο πρόσφατο μοντέλο⁹ του ο Bar-On διακρίνει πέντε διαστάσεις συναισθηματικής νοημοσύνης: ενδοπροσωπικές δεξιότητες, διαπροσωπικές δεξιότητες, προσαρμοστικότητα, έλεγχο του άγχους και γενική διάθεση.

Η πρώτη ολοκληρωμένη θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης προτάθηκε το 1990 από δύο ψυχολόγους, τον Peter Salovey και τον John Mayer. Ο Peter Salovey είναι διευθυντής και καθηγητής ψυχολογίας στο Yale University και ο John Mayer είναι καθηγητής ψυχολογίας στο πανεπιστήμιο του New Hampshire. Οι δύο ψυχολόγοι δημοσιοποίησαν¹⁰ το πρώτο ακαδημαϊκό ορισμό της ΣΝ το 1990 και συνέχισαν ως κορυφαίοι ερευνητές στον τομέα αυτό. Το ενδιαφέρον τους ξεκίνησε, όταν συνειδητοποίησαν ότι ο συμβατικός ορισμός

της νοημοσύνης ήταν ανεπαρκής, γιατί διαπίστωσαν ότι άτομα με υψηλό δείκτη νοημοσύνης (IQ) έπαιρναν συχνά κακές αποφάσεις. Άρχισαν να διερευνούν τι έλειπε και κατέληξαν πειραματικά ότι οι άνθρωποι μπορούν να συμπεριφέρονται έξυπνα χρησιμοποιώντας τα συναισθήματά τους. Οι Salovey και Mayer όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «την ικανότητα να μπορεί κανείς να παρακολουθεί και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα, αλλά και αυτά των άλλων και να τα χρησιμοποιεί ως οδηγό για σκέψη και δράση».

Ο Goleman όμως ήταν αυτός που έφερε τη συναισθηματική νοημοσύνη στο πλατύ κοινό με το βιβλίο του «Emotional Intelligence» το 1995, καθώς και με το πιο πρόσφατο «Working with Emotional Intelligence», τα οποία έγιναν best sellers μέσα σε λίγο χρονικό διάστημα. Ο Goleman μίλησε για ένα σύστημα συναισθηματικών ικανοτήτων στο οποίο διακρίνονται δυο βασικές διαστάσεις συναισθηματικής νοημοσύνης:

1) εσωτερικές, ατομικές διεργασίες (επίπεδο «εαυτός»), οι οποίες καθορίζουν πώς το άτομο χειρίζεται θέματα του εαυτού και

2) κοινωνικές διεργασίες (επίπεδο «άλλοι»), οι οποίες καθορίζουν πόσο καλά το άτομο χειρίζεται τις σχέσεις του με τους άλλους. Στο επίπεδο «εαυτός» ο Goleman μιλάει για δύο βασικές συναισθηματικές ικανότητες:

(α) την αυτοεπίγνωση (self-awareness), η οποία περιλαμβάνει τη συναισθηματική επίγνωση, δηλ. τη δυνατότητα κάποιου ν' αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τις επιπτώσεις τους, την ακριβή αξιολόγηση του εαυτού του, το να γνωρίζει δηλ. κανείς τις δυνατότητες και τα όριά του, και την αυτοπεποίθηση, δηλ. μια ισχυρή αίσθηση προσωπικής αξίας και δυνατοτήτων.

(β) τη διαχείριση εαυτού (self-management), που περιλαμβάνει τον αυτοέλεγχο, την αξιοπιστία και ακεραιότητα ήθους, την ευσυνειδησία, την προσαρμοστικότητα, τα κίνητρα επιτυχίας και την ανάληψη πρωτοβουλιών.

Στο επίπεδο οι «άλλοι» ο Goleman ξεχωρίζει επίσης δύο ικανότητες:

(α) την κοινωνική επίγνωση (social awareness), που περιλαμβάνει την ενσυναίσθηση (empathy), δηλαδή την ικανότητα κάποιου να βλέπει τα πράγματα από τη σκοπιά των άλλων και να νιώθει όπως νιώθουν, τον προσανατολισμό προς την παροχή υπηρεσιών, δηλαδή την ικανότητα κάποιου ν' αναγνωρίζει και να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών, και την οργανωσιακή επίγνωση, δηλαδή να μπορεί κανείς να αντιλαμβάνεται τα κυρίαρχα συναισθήματα μιας ομάδας καθώς και τις σχέσεις ισχύος που κυριαρχούν σε αυτήν.

(β) τη διαχείριση σχέσεων (relationship management), που περιλαμβάνει το ενδιαφέρον για την ανάπτυξη των άλλων, την επιρροή, την επικοινωνία, το χειρισμό των συγκρούσεων, την οραματική ηγεσία, δηλαδή την ικανότητα κινητοποίησης των ατόμων προς ένα κοινό όραμα, την ύπαρξη της αλλαγής ως καταλύτη, δηλαδή το να μπορεί κανείς να επιφέρει και να χειρίζεται αποτελεσματικά την αλλαγή, το χτίσιμο δεσμών και την ομαδική εργασία και συνεργασία.

Η βασική διαφορά της θεωρίας του Goleman απ' αυτές του Bar-On και των Salovey και Mayer είναι ότι, ενώ ο Bar-On βλέπει τη συναισθηματική νοημοσύνη από την οπτική μιας θεωρίας προσωπικότητας και οι Salovey και Mayer ως μια θεωρία νοημοσύνης, ο Goleman την προτάσσει ως θεωρία απόδοσης. Εκεί ακριβώς οφείλεται και η επιτυχία της θεωρίας του και το γεγονός ότι έγινε τόσο δημοφιλής σε τόσο σύντομο διάστημα, στο ότι δηλαδή

έδωσε έμφαση στις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, για τις οποίες υπάρχει δυνατότητα εκμάθησης και βελτίωσης.

Με βάση λοιπόν τα παραπάνω, στην ιδανική του μορφή, ένας συναισθηματικά έξυπνος άνθρωπος διακρίνεται από αυτογνωσία σε υψηλό βαθμό, γνωρίζει τις δυνατότητες και τα όριά του και διαθέτει αυτοεκτίμηση και αυτοσεβασμό. Εξισορροπεί το ρεαλισμό και τον ορθολογισμό με την ηθική και την ακεραιότητα και δεν ακολουθεί τυφλά κανονισμούς, όταν αισθάνεται ότι αυτοί παραβιάζουν τις αξίες του. Έχει φιλοδοξίες και υψηλούς στόχους και επιδιώκει με ενθουσιασμό την επιτυχία, χωρίς όμως ν' αφήνει την αυτοπεποίθησή του να καταρρακωθεί από την αποτυχία. Παίρνει πρωτοβουλίες και αντιμετωπίζει τα προβλήματα με αισιοδοξία, έχοντας πάντα στο νου του τον τελικό στόχο. Έχει διορατικότητα και ελέγχει την παρόρμησή του να υποκύψει στις στιγμιαίες κρίσεις. Καταβάλλει προσπάθεια να καταλάβει τις απόψεις των άλλων και να δει τα πράγματα από τη δική τους οπτική γωνία. Χρησιμοποιεί το συναίσθημα ως ανιχνευτή για να οξύνει τη διαίσθησή του και να διακρίνει πίσω από τις φαινομενικές καταστάσεις. Είναι ανοιχτός στο διάλογο και την κριτική και δεν μπαίνει σε θέση άμυνας, όταν του γίνονται επικριτικά σχόλια. Μπορεί και ελέγχει τις προσωπικές του προκαταλήψεις και δεν τις αφήνει να επηρεάζουν την κρίση του και την εκτίμησή του για τις ικανότητες των άλλων. Επίσης λειτουργεί ως καταλύτης αλλαγής κι έχει την ικανότητα να συσπειρώνει και να δραστηριοποιεί τους ανθρώπους γύρω του προς την υλοποίηση ενός κοινού οράματος και στόχου.

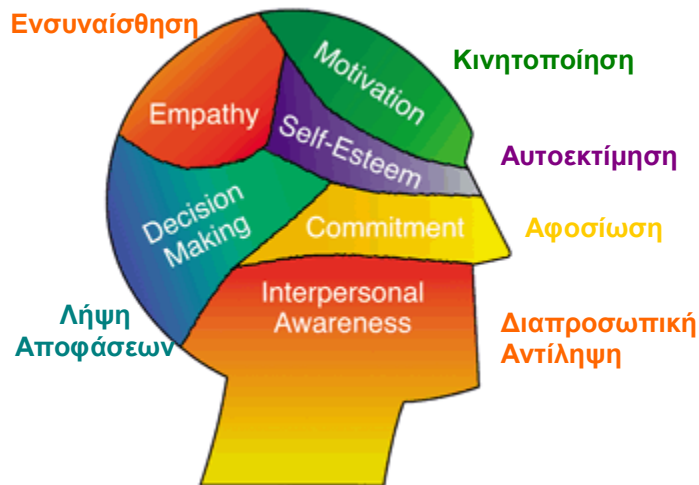
Σύμφωνα με τον Ryback¹¹ στο βιβλίο του «Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership is More than IQ», ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης εκδηλώνει συγκεκριμένα 10 βασικές συμπεριφορές, που τον

διαφοροποιούν από τους όχι και τόσο νοήμονες συναισθηματικά συναδέλφους του:

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 διεξόδους βελτίωσης και τον κάνει να αισθάνεται ότι έχει την εκτίμηση και το ενδιαφέρον του προϊσταμένου του.
2. Διαθέτει κατανόηση για τους άλλους και για τα συναισθήματά τους και χρησιμοποιεί παραδείγματα από τις δικές του εμπειρίες για να βοηθήσει τους άλλους να καταλάβουν καλύτερα τον εαυτό τους.
3. Είναι ειλικρινής για τα συναισθήματά του και τις προθέσεις του. Είναι αυθεντικός και ευθύς και αρθρώνει στόχους ξεκάθαρα, χωρίς περιστροφές, χωρίς υποκρισία και δόλο.
4. Είναι πάντα παρών, έτοιμος να αναλάβει τις ευθύνες του, ανοιχτός στην κριτική. Ακόμα κι όταν τα πράγματα δεν πάνε κατ' ευχήν δεν κρατά αμυντική στάση, ούτε καταφεύγει σε στρουθοκαμηλισμούς, ούτε φορτώνει τα προβλήματα σε υφισταμένους. Με όπλο του τη διαφάνεια και την απόλυτη ειλικρίνεια αναλαμβάνει τις ευθύνες των πράξεών του και καταλήγει σε αποφάσεις, αφού 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. Δεν βλέπει το δέντρο και χάνει το δάσος.

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. Στηρίζει τους άλλους και τους κάνει 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, ενθαρρύνοντας τους να πάρουν μεγαλύτερα ρίσκα και να θέσουν υψηλότερους στόχους, αξιοποιώντας έτσι σε μέγιστο βαθμό το ταλέντο και τις δυνατότητές τους.

ΕΙΚΟΝΑ 4: ΚΕΦΑΛΙ ΜΕ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ



Πηγή: Michelle Landy - Beyond Training™, www.beyondtraining.com.au/Emotional_IQ.html

1.5 ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ

Η ενσυναίσθηση είναι μια κοινωνική δεξιότητα. Είναι η ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων. Δεν είναι μια αφελής και «γλυκανάλατη» αντιμετώπιση των πραγμάτων. Δεν σημαίνει ότι οι ηγέτες θα πρέπει να ανταποκρίνονται θετικά σε κάθε συναίσθημα των άλλων και να σπεύδουν να το ικανοποιούν με οποιοδήποτε τρόπο¹². Ενσυναίσθηση σημαίνει να μπορεί ο ηγέτης να έχει επίγνωση των συναισθημάτων των άλλων και να μπορεί να τα λαμβάνει υπόψη στην λήψη των αποφάσεων με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνει την θετική ανταπόκριση των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο επέρχεται η αρμονία στον εργασιακό χώρο.

Ο ηγέτης που διαθέτει ενσυναίσθηση εκφράζει τα συναισθήματά του, δεν τα καταπιέζει με τον κίνδυνο να θεωρηθεί απόμακρος. Κατανοεί τα συναισθήματα των υπαλλήλων του και πολλές φορές συμπάσχει μαζί τους, δακρύζει ή κλαίει μαζί τους σε ένα τραγικό γεγονός. Γνωρίζοντας τα συναισθήματα των άλλων και την οπτική τους μπορεί να διαχειρίζεται τα δικά του συναισθήματα και των άλλων και είναι συντονισμένος με αυτά σε όλες του τις ενέργειες.

Η ενσυναίσθηση αποτελεί την απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία στην εργασία. Οι ηγέτες με εργαλείο την ενσυναίσθηση μπορούν να αναγνωρίζουν τις ανάγκες των άλλων, των πελατών, των συνεργατών και των υφισταμένων. Ακούνε προσεκτικά, καταλαβαίνουν τα προβλήματα των άλλων και ανταποκρίνονται κατάλληλα.

Ένας «τοξικός» ηγέτης που δημιουργεί δυσαρμονία και σύγχυση στον εργασιακό χώρο εξαναγκάζει τα ταλαντούχα στελέχη σε αποχώρηση. Αντίθετα, ο ηγέτης με ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη ξέρει ότι με την ενσυναίσθηση μπορεί να κρατήσει τα στελέχη που διαθέτουν γνώση και εμπειρία.

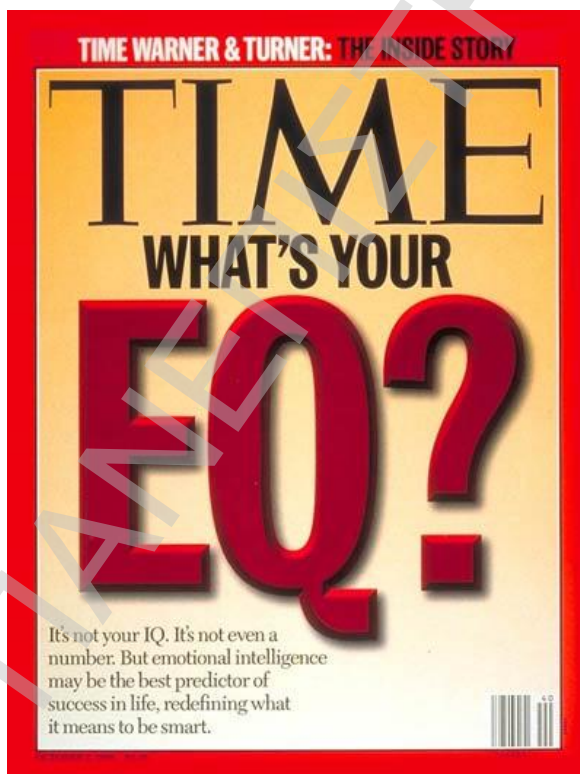
1.6 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ

Οι απαρχές της ΣΝ μπορούν να αναχθούν σε μια από τις πρώτες εργασίες¹³ του Δαρβίνου για τη σημασία της συναισθηματικής έκφρασης στην επιβίωση. Στις αρχές του 19^{ου} αιώνα, παρόλο που οι παραδοσιακοί ορισμοί της νοημοσύνης έδιναν έμφαση στο γνωστικό κομμάτι, όπως η μνήμη και η ικανότητα επίλυσης των προβλημάτων, αρκετοί ερευνητές άρχισαν να γνωρίζουν την αξία και των άλλων κομματιών όπως τα συναισθήματα.

Για παράδειγμα ήδη από το 1920, ο E.L.Thorndike¹⁴ χρησιμοποίησε τον όρο κοινωνική νοημοσύνη για να περιγράψει την ικανότητα της κατανόησης και της διαχείρισης άλλων ανθρώπων. Ο David Wechsler¹⁵ το 1940 περιέγραψε την επιρροή των μη νοητικών παραγόντων της νοήμονος συμπεριφοράς και περαιτέρω αμφισβήτησε όλα τα τρέχοντα μοντέλα της νοημοσύνης που δεν είναι ολοκληρωμένα με αυτούς τους παράγοντες.

Το 1983 ο Howard Gardner στο έργο του “Frames of Mind” εισηγήθηκε την ιδέα της πολλαπλής ευφυΐας¹⁶. Η θεωρία της πολλαπλής ευφυΐας που περιλαμβάνει τόσο τη διαπροσωπική νοημοσύνη (ικανότητα να κατανοούμε τις προθέσεις, τα κίνητρα και τις επιθυμίες των άλλων ανθρώπων), όσο και την ενδο-προσωπική νοημοσύνη (ικανότητα κατανόησης του εαυτού μας, εκτίμηση των αισθημάτων μας, των φόβων μας και των κινήτρων μας).

Σύμφωνα με την άποψη του Gardner οι παραδοσιακοί τύποι νοημοσύνης, όπως το IQ αδυνατούν να εξηγήσουν με πληρότητα τη γνωσιακή ικανότητα. Ακόμα και οι ορισμοί που δόθηκαν στην έννοια ποικίλουν. Κοινή ήταν πλέον η πεποίθηση ότι οι παραδοσιακοί ορισμοί της νοημοσύνης δεν επαρκούσαν. Ο όρος ΣΝ αποδίδεται συνήθως στον Wayne Payne, που τον χρησιμοποίησε το 1985 στη διδακτορική διατριβή “Έρευνα των Συναισθημάτων: Αναπτύσσοντας την ΣΝ”.



ΕΙΚΟΝΑ 5: ΕΞΩΦΥΛΛΟ TIME MAGAZINE
Πηγή: Emotional Intelligence October 2, 1995,
<http://www.life.com/Life/>

Ως αποτέλεσμα της αυξανόμενης αναγνώρισης των ειδικών για τη σημασία και το εύρος των συναισθημάτων, η έρευνα για το θέμα συνεχίζεται με κεκτημένη ταχύτητα. Όμως μετά τη δημοσίευση του βιβλίου του Goleman το 1995 και τις τεράστιες πωλήσεις του σε ολόκληρο τον κόσμο, ο όρος έγινε πολύ δημοφιλής. Επίσης το 1995, η Nancy Gibbs¹⁷ έγραψε ένα άρθρο στο περιοδικό TIME το οποίο ανέδειξε το βιβλίο του Goleman. Αυτό ήταν η αρχή του ενδιαφέροντος από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης για τη ΣΝ. Έκτοτε άρθρα με τη ΣΝ άρχισαν να εμφανίζονται όλο και συχνότερα σε ένα ευρύ φάσμα ακαδημαϊκών και λαϊκών εντύπων.

1.6.1 ΤΑ ΜΟΝΤΕΛΑ

Οι ερευνητές διαφοροποιούνται ως προς τον ορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης. Μετά τον αρχικό ορισμό των Mayer & Salovey δημιουργήθηκε σύγχυση και οι ορισμοί διαφέρουν μεταξύ τους πολύ. Η έρευνα προχωρά με ραγδαίους ρυθμούς και οι ερευνητές τροποποιούν συχνά τους δικούς τους ορισμούς.

Σήμερα υπάρχουν τρία βασικά μοντέλα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης:

1. Μοντέλο των Mayer-Salovey
2. Μοντέλο Goleman
3. Μοντέλο Bar-On

1. Μοντέλο των Mayer-Salovey¹⁸

Οι Mayer & Salovey επιχειρούν να ορίσουν την ΣΝ οριοθετώντας σταθερά κριτήρια για ένα νέο είδος νοημοσύνης. Συνεχίζοντας την έρευνά τους αναθεώρησαν τον αρχικό ορισμό τους ως εξής:

“Η ικανότητα να αντιλαμβάνεσαι το συναίσθημα, να ανασυνθέτεις τα συναισθήματα βοηθώντας τη σκέψη, να κατανοείς τα συναισθήματα, να διαχειρίζεσαι τα συναισθήματα ώστε να αναπτύσσεις προσωπική πρόοδο.”

Το μοντέλο αυτό βλέπει τα συναισθήματα ως χρήσιμες πηγές πληροφοριών, που βοηθούν κάποιον να κατανοεί και να εξερευνά το κοινωνικό περιβάλλον. Το μοντέλο προτείνει ότι τα άτομα διαφέρουν ως προς την ικανότητα τους να επεξεργάζονται τις πληροφορίες που τους δίνουν τα συναισθήματα, και στην ικανότητα να τα χρησιμοποιούν για τη συναισθηματική τους ανάπτυξη, ώστε να αποκτήσουν ευρύτερη γνώση. Η ικανότητα αυτή φαίνεται να εκδηλώνεται από μόνη της σε ορισμένες προσαρμοστικές συμπεριφορές.

Το μοντέλο προτείνει ότι η ΣΝ περιλαμβάνει 4 τύπους ικανοτήτων:

Ικανότητα Πρώτη: Η αντίληψη των συναισθημάτων – να ανιχνεύει κανείς και να αποκρυπτογραφεί τα συναισθήματα στα πρόσωπα, τις εικόνες, τους ήχους (φωνές) και στις πολιτιστικές δημιουργίες, συμπεριλαμβανομένης και τις ικανότητας να εντοπίζει κανείς και τα δικά του συναισθήματα. Η αντίληψη των συναισθημάτων κάνει κάθε άλλη συναισθηματική διαδικασία δυνατή.

Ικανότητα Δεύτερη: Χρησιμοποιώντας τα συναισθήματα – την ικανότητα να αξιοποιούμε τα συναισθήματα για να διευκολύνουμε διάφορες γνωστικές δραστηριότητες, όπως η επεξεργασία και η επίλυση ενός προβλήματος. Το

συναισθηματικά ευφυές άτομο μπορεί να εκμεταλλευτεί πλήρως την αλλαγή των διαθέσεων ώστε να επιτύχει με τον καλύτερο τρόπο το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Ικανότητα Τρίτη: Κατανοώντας τα συναισθήματα – την ικανότητα να κατανοούμε την γλώσσα του συναισθήματος και να εκτιμούμε τις περίπλοκες σχέσεις μεταξύ των συναισθημάτων. Παραδείγματος χάριν, στην κατανόηση των συναισθημάτων περιλαμβάνεται η ικανότητα να είσαι ευαίσθητος στις μικρές διαφοροποιήσεις των συναισθημάτων, αλλά και η ικανότητα να αναγνωρίζεις την μετάλλαξη των συναισθημάτων με την πάροδο του χρόνου.

Ικανότητα Τέταρτη: Η διαχείριση των συναισθημάτων – η ικανότητα να ρυθμίζουμε τα δικά μας συναισθήματα και των άλλων. Επομένως, το συναισθηματικό ευφυές άτομο μπορεί να αξιοποιήσει τα συναισθήματα ακόμη και τα αρνητικά και να τα διαχειριστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτύχει τους στόχους του.

Μέτρηση μοντέλου

Διάφορα μοντέλα της ΣΝ οδήγησαν στην ανάπτυξη των διαφόρων μεθόδων μέτρησης για την αξιολόγηση του συναισθήματος. Παρόλο που κάποιες από αυτές τις μεθόδους αλληλεπικαλύπτονται, οι περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν ότι διαφοροποιούνται λίγο στις θεωρίες τους.

Η ισχύουσα μέθοδος μέτρησης των Mayer & Salovey είναι το Mayer, Salovey & Caruso τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης (MSCEIT)¹⁹, το οποίο βασίζεται σε μια σειρά προβλημάτων και απαντήσεων. Το μοντέλο, έχει βασιστεί πάνω σε τεστ ικανοτήτων. Διερευνώντας τις ικανότητες ενός ατόμου πάνω σε κάθε ένα από τους τέσσερεις τομείς της ΣΝ εξάγει αποτελέσματα για

τον καθένα από τους τομείς καθώς και ένα συνολικό αποτέλεσμα. Κεντρική ιδέα και στους τέσσερις τομείς είναι ότι η ΣΝ επιβάλλεται να είναι σε αρμονία με τους κοινωνικούς κανόνες. Ως εκτούτου η MSCEIT²⁰ είναι μέτρηση κοινής αποδοχής, δείχνοντας στους υψηλούς δείκτες μεγαλύτερη επικάλυψη ανάμεσα στις απαντήσεις του κάθε ατόμου και στις απαντήσεις, που δόθηκαν από ένα παγκόσμιο δείγμα ερωτηθέντων.

Παρά το γεγονός ότι προωθήθηκε ως δοκιμασία ικανοτήτων, το MSCEIT δεν είναι σαν τα κανονικά IQ τεστ, γι'αυτό τα στοιχεία του δεν έχουν αντικειμενικά ακριβείς απαντήσεις. Μεταξύ άλλων προβλημάτων το κριτήριο της κοινά αποδεκτής μέτρησης σημαίνει ότι μόνο μια μειοψηφία των ερωτηθέντων μπορεί να απαντήσει συναισθηματικά «έξυπνα».

2. Μοντέλο Goleman²¹

Στο μοντέλο του ο Daniel Goleman περιγράφει ένα μεγάλο φάσμα δεξιοτήτων και ικανοτήτων, που οδηγούν ένα ηγέτη στην επιτυχία του έργου του. Το μοντέλο του Goleman περιγράφει τέσσερις κύριες δομές για τη συναισθηματική νοημοσύνη και τον εαυτό μας:

1. Την αυτοεπίγνωση που περιλαμβάνει:

- Τη Συναισθηματική Αυτοεπίγνωση: Η ικανότητα να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τον τρόπο που αυτά τον επηρεάζουν στις διάφορες εκδηλώσεις της επαγγελματικής του δραστηριότητας. Επίσης να ενεργεί σύμφωνα με τη διαίσθησή του και τις αξίες του και να εκφράζει ανοικτά και με ειλικρίνεια τα συναισθήματά του.

- Την Ακριβή Αυτοαξιολόγηση: Η ικανότητα να γνωρίζει τις δυνατότητες του, τις αδυναμίες του, τα όριά του και να δέχεται άνετα την κριτική και τις υποδείξεις.
- Την Αυτοπεποίθηση: Ο ηγέτης που γνωρίζει τις δυνατότητες και τις ελλείψεις του αναλαμβάνει ένα δύσκολο καθήκον με σιγουριά στον εαυτό του, γιατί γνωρίζει τα θετικά του σημεία και ξέρει πότε πρέπει να ζητήσει βοήθεια. Ο ηγέτης με αυτοπεποίθηση μπορεί να ξεχωρίσει.

2. Την Αυτοδιαχείριση που περιλαμβάνει:

- Τον Αυτοέλεγχο: Η δυνατότητα του ηγέτη να ελέγχει τα συναισθήματά του και τις παρορμήσεις του και ιδιαίτερα τα αρνητικά συναισθήματα, ώστε να μπορεί να τα διοχετεύσει σε θετικές ενέργειες και να παραμένει ψυχραιμος.
- Τη Διαφάνεια: Να ζει και να πράττει σύμφωνα με τις αξίες του, να είναι ειλικρινής, να αποδέχεται τα λάθη του και να παίρνει ξεκάθαρη θέση στην αντιδεοντολογική συμπεριφορά των άλλων.
- Την Προσαρμοστικότητα: Η ικανότητα να αλλάζει την στρατηγική του και να την προσαρμόζει στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες και περιστάσεις και στις νέες προκλήσεις.
- Την Επίτευξη: Ο ηγέτης αυτός διαθέτει προσωπικά κίνητρα, που τον ωθούν στην βελτίωση της δικής του απόδοσης και των άλλων. Ξέρει να θέτει ρεαλιστικούς στόχους και ταυτόχρονα να παίρνει και το ανάλογο ρίσκο.
- Την Πρωτοβουλία: Όποιος ξέρει τι μπορεί να πετύχει και με ποιο τρόπο, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, αξιοποιεί τις ευκαιρίες και δημιουργεί ευκαιρίες.

- Την Αισιοδοξία: Η ικανότητα ενός ηγέτη να μη φοβάται τις αποτυχίες αλλά να τις μετατρέπει σε αφορμή για επιτυχίες, να κρίνει θετικά τους άλλους και να περιμένει το καλύτερο από αυτούς.

3. Την Κοινωνική Επίγνωση που περιλαμβάνει:

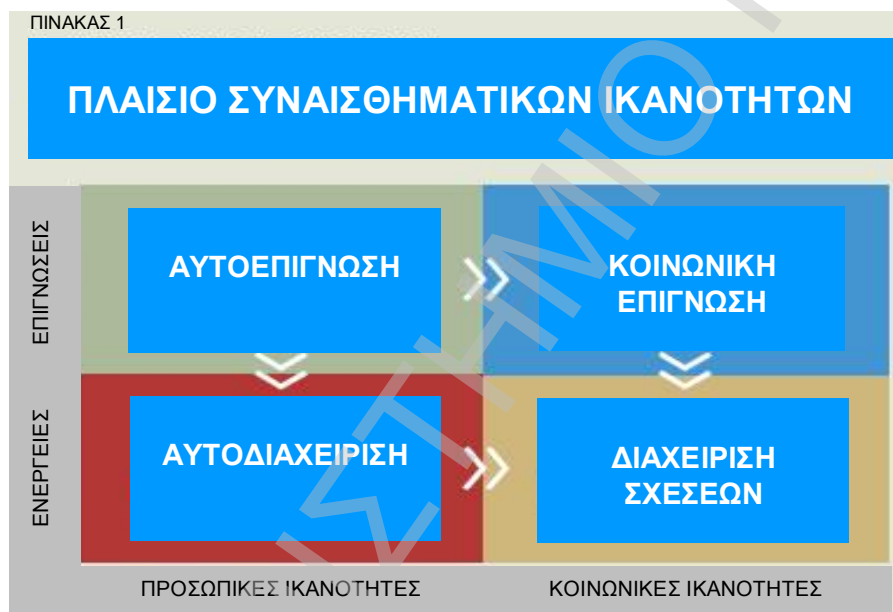
- Την Ενσυναίσθηση: Είναι η ικανότητα του ηγέτη να μπαίνει στη θέση των άλλων και να αισθάνεται τα πραγματικά τους συναισθήματα και να βλέπει τα πράγματα με τον τρόπο, που τα βλέπουν οι άλλοι. Να ενδιαφέρεται ενεργά για τα άτομα ή την ομάδα και τα προβλήματά τους.
- Την Οργανωτική Επίγνωση: Η ετοιμότητα να αντιλαμβάνεται τα τρέχοντα ζητήματα, τα δίκτυα των κέντρων λήψης αποφάσεων και τις στρατηγικές στο επίπεδο του οργανισμού.
- Την Εξυπηρέτηση: Η ικανότητα να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους συναισθηματικά ώστε να εξυπηρετούν τους πελάτες και έτσι να μένουν οι πελάτες ικανοποιημένοι από την επιχείρηση.

4. Τη Διαχείριση Σχέσεων που περιλαμβάνει:

- Την Έμπνευση: Η ικανότητα ενός ηγέτη να δημιουργεί οράματα και να μπορεί να τα μεταδώσει στους εργαζόμενους. Να μετατρέπει αυτά τα οράματα σε κοινούς στόχους κινητοποιώντας και καθοδηγώντας τους άλλους με το δικό του παράδειγμα.
- Την Ανάπτυξη των Άλλων: Η ικανότητα να βελτιώνει και να ενισχύει τους εργαζόμενους καθοδηγώντας τους και δίνοντάς τους ευκαιρίες.
- Την Επιρροή: Η ικανότητα να πείθει τα άτομα και την ομάδα βρίσκοντας τις κατάλληλες μεθόδους, αλλά και να επιβάλλει αποφάσεις όπου χρειάζεται.
- Τον Καταλύτη Αλλαγών: Είναι εκείνος ο ηγέτης, που δεν διστάζει να αμφισβητήσει το υπάρχον καθεστώς, όταν αντιλαμβάνεται την ανάγκη της

αλλαγής και παίρνει όλες τις αναγκαίες πρωτοβουλίες ακόμη και όταν συναντάει αντιδράσεις.

- Τη Διαχείριση Συγκρούσεων: Η ικανότητα να κατανοεί τα συναισθήματα και την οπτική των αντικρουόμενων μερών και να βρίσκει την κατάλληλη λύση.
- Την Οικοδόμηση Δεσμών: Η ικανότητα να καλλιεργεί και να συντηρεί ισχυρές σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους.
- Την Συνεργατικότητα και την Ομαδική Εργασία: Η ικανότητα του ηγέτη να καλλιεργεί ομαδικό πνεύμα και να λειτουργεί και ο ίδιος ως μέλος της ομάδας.



ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Το Πλαίσιο των Συναισθηματικών Ικανοτήτων

Πηγή: The Emotional Competence Framework, Business Seminars Australia - Personal Mastery in Emotional Intelligence, www.stumpjump.net/EmotionalIntelligence.htm

Ο Goleman περιλαμβάνει ένα σύνολο συναισθηματικών ικανοτήτων σε κάθε δομή της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι συναισθηματικές ικανότητες δεν είναι έμφυτα ταλέντα, αλλά μάλλον ικανότητες οι οποίες διδάσκονται. Είναι προϊόν εργασίας και πρέπει να αναπτυχθούν για να επιτύχουμε εξαιρετικές επιδόσεις. Η θέση του Goleman είναι ότι τα άτομα έχουν γεννηθεί με μια γενική

συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία καθορίζει τις δυνατότητες τους για μάθηση των συναισθηματικών ικανοτήτων.

Το μοντέλο του Goleman έχει επικριθεί στην ερευνητική αρθρογραφία ως απλουστευτική λαϊκή ψυχολογία.

Μοντέλο μέτρησης των συναισθηματικών ικανοτήτων του Goleman

Δύο εργαλεία μέτρησης²² βασίζονται στο μοντέλο Goleman:

1) Η Τράπεζα Συναισθηματικών Ικανοτήτων (Emotional Competence Inventory - ECI)²³ δημιουργήθηκε το 1999 και είναι μέθοδος μέτρησης 18 δεξιοτήτων που χωρίζονται σε 4 τμήματα: Αυτοεπίγνωση, Διαχείριση Σχέσεων, Αυτοδιαχείριση, Κοινωνική Επίγνωση.

Η Συναισθηματική και Κοινωνική Τράπεζα Ικανοτήτων (Emotional and Social Competence Inventory - ESCI)²⁴ ιδρύθηκε το 2007 και είναι μια βελτιωμένη μέθοδος μέτρησης της Τράπεζας Συναισθηματικών Ικανοτήτων με 12 δεξιότητες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2

ΜΟΝΤΕΛΟ ESCI



ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΜΟΝΤΕΛΟ ESCI

Πηγή: Boyatzis R., PhD., The creation of the Emotional and Social Competency Inventory, www.haygroup.com

2) Η Εκτίμηση της ΣΝ (Emotional Intelligence Appraisal)²⁵ δημιουργήθηκε το 2001, η οποία μπορεί να ληφθεί ως αξιολόγηση αυτοαναφοράς. Δημιουργήθηκε από τους Travis Bradberry και Jean Greaves και αυτό το μοντέλο στηρίζεται στις 4 δεξιότητες του Daniel Goleman. Είναι ένα πλαίσιο ικανοτήτων που μπορεί να χρησιμοποιηθεί εύκολα στον χώρο εργασίας και σε άλλες πραγματικές συνθήκες.

3. Μοντέλο Bar-On²⁶

Ο ψυχολόγος Reuven Bar-On ανέπτυξε μια από τις πρώτες μεθόδους μέτρησης της ΣΝ, για την οποία χρησιμοποιήθηκε ο όρος «Συναισθηματικό Πηλίοκο Νοημοσύνης» (Emotional Intelligence Quotient ή EQ). Ορίζει το EQ ως την κατανόηση του εαυτού μας και των άλλων, την ικανότητα συσχέτισής μας με τους άλλους και την προσαρμογή μας στο άμεσο περιβάλλον, έτσι ώστε να ανταποκρινόμαστε με επιτυχία στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος. Ο Bar-On θεωρεί ότι το EQ αναπτύσσεται με την πάροδο του χρόνου και ότι μπορεί να βελτιωθεί μέσω της εκπαίδευσης, του προγραμματισμού και της θεραπείας. Ο Bar-On υποθέτει, ότι τα άτομα με υψηλότερο από το μέσο όρο EQ είναι κατά κανόνα περισσότερο επιτυχημένα και ικανότερα να ανταποκριθούν στις περιβαλλοντικές απαιτήσεις και πιέσεις. Επίσης σημειώνει, ότι μια ανεπάρκεια του EQ μπορεί να σημαίνει μια αδυναμία επίτευξης των στόχων και την ύπαρξη συναισθηματικών προβλημάτων. Γενικά, ο Bar-On θεωρεί, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη και η γνωσιακή νοημοσύνη συμβάλλουν ισότιμα στη συνολική νοημοσύνη ενός ατόμου, η οποία παρέχει στη συνέχεια μια ένδειξη της ικανότητας κάποιου να πετύχει στη ζωή. Το μοντέλο του Bar-On χρησιμοποιεί πέντε δεξιότητες:

- Ενδοπροσωπικές (αυτοεπίγνωση και αυτοέκφραση)
- Διαπροσωπικές (κοινωνική επίγνωση και αλληλεπίδραση)

- Διαχείριση Άγχους (συναισθηματική διαχείριση και έλεγχος)
- Προσαρμοστικότητα (διαχείριση αλλαγών)
- Διάθεση (πρωτοβουλία)

Πιο αναλυτικά οι παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης του Bar-On:

Ενδοπροσωπικές Δεξιότητες:

- Αυτοεκτίμηση (συναίσθηση, κατανόηση και αποδοχή του εαυτού)
- Συναισθηματική Αυτοεπίγνωση (συναίσθηση και κατανόηση των συναισθημάτων)
- Αυτοπεποίθηση (επικοινωνιακή έκφραση των συναισθημάτων και του εαυτού)
- Ανεξαρτησία (αυτοδυναμία χωρίς την συναισθηματική εξάρτηση των άλλων)
- Αυτοπραγμάτωση (ρύθμιση και επίτευξη στόχων για την ανάπτυξη του δυναμικού μας)

Διαπροσωπικές Δεξιότητες:

- Ενσυναίσθηση (αναγνώριση και κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων)
- Κοινωνική Υπευθυνότητα (ταύτιση με το κοινωνικό σύνολο)
- Διαπροσωπική Σχέση (οικοδόμηση ολοκληρωμένης σχέσης που διακατέχεται από αμοιβαία αισθήματα)

Δεξιότητες Διαχείρισης Άγχους:

- Ανοχή του Άγχους (αποτελεσματική και εποικοδομητική διαχείριση των συναισθημάτων)
- Ενστικτώδης Έλεγχος (αποτελεσματικός και εποικοδομητικός έλεγχος των συναισθημάτων)

Προσαρμοστικότητα:

- Διαπίστωση Αλήθειας (επικύρωση των συναισθημάτων)
- Ευελιξία (αντιμετώπιση και προσαρμογή στις αλλαγές της καθημερινότητας)
- Επίλυση Προβλημάτων (δημιουργία αποτελεσματικών λύσεων των προσωπικών και διαπροσωπικών προβλημάτων)

Συναισθηματική Κατάσταση - Διάθεση:

- Αισιοδοξία (βλέπουμε τη θετική πλευρά των καταστάσεων)
- Ευτυχία, Αρμονία (αίσθημα πληρότητας με τον εαυτό μας και τους άλλους και γενικότερα με την ίδια τη ζωή)

Μέτρηση Μοντέλου EQ-i²⁷

Το Bar-On Emotion Inventory Quotient (EQ-i) είναι ένα αυτόνομο εργαλείο μέτρησης, που αναπτύχθηκε για τις συναισθηματικές και τις κοινωνικές ικανότητες συμπεριφοράς, και παρέχει μια εκτίμηση της κοινωνικής και της συναισθηματικής νοημοσύνης κάποιου. Η EQ-i δεν προορίζεται για τη μέτρηση των γνωρισμάτων της προσωπικότητας ή της γνωστικής ικανότητας, αλλά της

πνευματικής ικανότητας να μπορεί κάποιος να ανταπεξέλθει με επιτυχία στις πιέσεις και απαιτήσεις του περιβάλλοντος. 133 παράγοντες χρησιμοποιούνται για το τελικό αποτέλεσμα του EQ-i και παράγουν αποτελέσματα πέντε σύνθετων κλιμάκων, που αντιστοιχούν στις πέντε βασικές δομές του μοντέλου Bar-On.

1.6.2 ΑΛΛΑ ΜΟΝΤΕΛΑ

Ο Πετρίδης²⁸ πρότεινε μια εννοιολογική διάκριση μεταξύ του μοντέλου του Goleman και του μοντέλου Trait ΣΝ (τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της συναισθηματικής νοημοσύνης), η οποία αναφέρεται σε ένα σχηματισμό συμπεριφορικών διαθέσεων και αντιλήψεων, που αφορούν την ικανότητα κάποιου να αναγνωρίζει, να επεξεργάζεται και να χρησιμοποιεί τις συναισθηματικά φορτισμένες πληροφορίες. Ο ορισμός της ΣΝ περιλαμβάνει τις συμπεριφορικές διαθέσεις και τις αντιληπτικές ικανότητες του εαυτού μας, σε αντίθεση με το μοντέλο Goleman το οποίο αναφέρεται στις πραγματικές ικανότητες, όπως αυτές οι ίδιες εκφράζονται βασιζόμενες σε μετρήσεις της απόδοσης. Το μοντέλο Trait της Συναισθηματικής Νοημοσύνης²⁹ πρέπει να εξεταστεί μέσα από ένα πλαίσιο της προσωπικότητας.

Ο Πετρίδης είναι περισσότερο επικριτικός με τα μοντέλα του Goleman και το MSCEIT υποστηρίζοντας, ότι αυτά βασίζονται σε ψυχομετρική άνευ νοήματος βαθμολόγηση των διαδικασιών.

Η σύλληψη της ΣΝ ως ενός χαρακτηριστικού της προσωπικότητας οδηγεί σε μια κατασκευή, που βρίσκεται εκτός της ταξινόμησης των ανθρώπινων γνωστικών ικανοτήτων.

Η μέτρηση του μοντέλου Trait EQ

Υπάρχουν πολλές μετρήσεις³⁰ αυτοαναφοράς της συναισθηματικής νοημοσύνης, συμπεριλαμβανομένων του EQ-i, του Swinburne University Emotional Intelligence Test (SUEIT), του Six Seconds Emotional Intelligence Assessment (SSEIA), του Shutte Self-Report Emotional Intelligence Test (SSEIT).

Από τη σκοπιά του μοντέλου Trait ΣΝ κανένα από αυτά δεν αξιολογεί τη νοημοσύνη, τις ικανότητες και τις δεξιότητες, αλλά μάλλον είναι περιορισμένες μετρήσεις των χαρακτηριστικών της συναισθηματικής αυτοαποτελεσματικότητας. Το Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue)³¹ είναι μια ανοικτής πρόσβασης μέτρηση, που σχεδιάστηκε ειδικά για να μετρούν ευκολονόητα τη δομή και είναι διαθέσιμο αυτή τη στιγμή σε 15 γλώσσες.

Το μοντέλο TEIQue παρέχει μια λειτουργικότητα για το μοντέλο του Πετρίδη, που συνοψίζει την ΣΝ σε κανόνες της προσωπικότητας. Το τεστ περιλαμβάνει 15 υποκλίμακες οργανωμένες κάτω από τέσσερις παράγοντες: την ευημερία, τον αυτοέλεγχο, τη συναισθηματικότητα, και την κοινωνικότητα. Οι ψυχομετρικές ιδιότητες του μοντέλου TEIQue διερευνήθηκαν σε μια πρόσφατη μελέτη που έγινε σε γαλλόφωνο κοινό, όπου αναφέρθηκε ότι τα αποτελέσματα του TEIQue ήταν παγκοσμίως φυσιολογικά κατανοημένα και αξιόπιστα.

Όπως αναμενόταν, οι μετρήσεις του TEIQue συνδέονται θετικά με μερικά από τα πέντε μεγάλα γνωρίσματα της προσωπικότητας (την εξωστρέφεια, την ευχάριστη διάθεση, την ευθύτητα), καθώς επίσης αντιστρόφως συνδέονται με άλλα (αλεξιθυμία, νευρώσεις).

1.7 ΑΛΕΞΙΘΥΜΙΑ – ΕΛΛΕΙΨΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Η αλεξιθυμία³² αποτελείται από τις λέξεις 'λέξις' και 'θυμός' και κυριολεκτικά σημαίνει έλλειψη λόγου για τα συναισθήματα, ένας όρος που επινοήθηκε από τον ψυχίατρο Πέτρο Σιφναίο* και περιγράφει τους ανθρώπους, που φαίνεται να έχουν ελλείψεις στην κατανόηση, την επεξεργασία και την περιγραφή των συναισθημάτων τους.

Οι άνθρωποι που βρίσκονται στην κατάσταση που περιγράφεται ως αλεξιθυμία³³ έχουν τεράστια δυσκολία στο να αναγνωρίσουν συναισθηματικές καταστάσεις καθώς εκδηλώνονται. Μπορεί να έχουν μια αίσθηση, όταν βρίσκονται σε μια πολύ δυνατή συναισθηματική κατάσταση, όπως θλίψη με δάκρυα ή ασυγκράτητος θυμός, αλλά όταν προσπαθούν να καταλάβουν τι προκάλεσε αυτή την κατάσταση, δεν μπορούν να καθορίσουν τι ήταν αυτό που τους ερέθισε. Οι περισσότεροι μπορεί να αισθάνονται άβολα, σαν κάτι να αλλάζει στο σώμα τους, όπως αυξημένη καρδιακή πίεση ή πόνους στο στομάχι, αλλά όταν πιέζονται να εξηγήσουν τα συναισθήματά τους, δεν έχουν λέξεις για να προφέρουν. Μπορεί να προσπαθήσουν με αδέξιο τρόπο να δώσουν μια αριστοτεχνική απάντηση, ίσως να απαντήσουν αυτό που θέλουν οι άλλοι να ακούσουν, ή απλά να αλλάξουν θέμα στην κουβέντα. Οι αλεξιθυμικοί³⁴ είναι ανίκανοι να εκτιμήσουν τη συναισθηματική παρακίνηση των άλλων και γενικά βρίσκουν τα συναισθήματα των άλλων μπερδεμένα και παράλογα. Τέτοια πρόσωπα μπορεί να είναι πολύ έξυπνα και ευχάριστα, αλλά να μη διαθέτουν αίσθηση του χιούμορ ή φαντασία και να έχουν κάποιες ασυνήθιστες προτεραιότητες στις αποφάσεις που παίρνουν.

* Ο Πέτρος Σιφναίος είναι ψυχίατρος διεθνούς φήμης και καθηγητής της Ιατρικής Σχολής του Harvard University.

Είναι κοινώς αποδεκτό ότι τα συναισθήματα αποτελούν τον βασικό τρόπο διαχωρισμού των σημαντικών από τα ασήμαντα γεγονότα. Ό,τι μας προκαλεί λίγο ή καθόλου συναίσθημα είναι ένα γεγονός που απαιτεί λίγη προσοχή, ενώ σε αντίθετη περίπτωση είναι κάτι πολύ σημαντικό. Για τους αλεξιθυμικούς όμως, δεν υπάρχει η συναισθηματική παρακίνηση, με αποτέλεσμα να έχουν μεγάλο πρόβλημα στη λήψη σωστών αποφάσεων και στη θέσπιση ορθών προτεραιοτήτων.

Αν τη δούμε μέσα από το φάσμα μεταξύ του υψηλού και του χαμηλού EQ, η δομή της αλεξιθυμίας είναι αντιστρόφως ανάλογη με το EQ. Μπορούμε να μετρήσουμε τα επίπεδα της ατομικότητας της αλεξιθυμίας με ερωτηματολόγια όπως το Bermond-Vorst Alexithymia Questionnaire (BVAQ-24)³⁵, Observer Alexithymia Scale (OAS) και το Toronto Alexithymia Scale (TAS-20).

1.8 ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΚΗΣ ΜΑΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Ο καθένας μας έχει κάποιο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης. Το ερώτημα είναι πως γνωρίζουμε ποιο είναι αυτό το επίπεδο; Θα ήταν σίγουρα βολικό αν η συναισθηματική νοημοσύνη ήταν τόσο εύκολο να μετρηθεί, όπως το ύψος ή το βάρος. Δυστυχώς αυτό δεν ισχύει. Υπάρχουν πολλές διαφορετικές αξιολογήσεις της ΣΝ. Τα μέσα τείνουν να είναι διαφορετικά σε τρεις τομείς: ο μηχανισμός για την μέτρηση, το πρόσωπο που παρέχει την αξιολόγηση και το υποκείμενο πλαίσιο.

Σε όρους που προβλέπουν την αξιολόγηση, οι περισσότερες από αυτές τις διαθέσιμες αξιολογήσεις της συναισθηματική νοημοσύνης είναι

αυτοαναφερόμενες. Με άλλα λόγια, το άτομο αυτοαξιολογείται. Για μια πιο αντικειμενική και ολοκληρωμένη εικόνα υπάρχουν επίσης πολυαξιολογούμενα μέσα, που μπορούν να παράσχουν πλήρη αξιολόγηση.

Οι αξιολογήσεις της ΣΝ διαφέρουν επίσης ως προς τον τρόπο που μετρούν τη ΣΝ. Ορισμένες βασίζονται σε χαρακτηριστικά και άλλες σε ικανότητες. Παραδείγματα των αξιολογήσεων που μετρούν γνωρίσματα, περιλαμβάνουν απαντήσεις σε ερωτήματα σχετικά με το πώς τα άτομα τείνουν να ανταποκρίνονται σε διάφορες περιπτώσεις. Τα όργανα που μετρούν ικανότητες μπορεί να δείξουν μια εικόνα ή μια μικρού μήκους ταινία ακολουθούμενα από μια σειρά σχετικών ερωτημάτων.

Τέλος πολλοί ερευνητές έχουν αναπτύξει τα δικά τους πλαίσια για τη ΣΝ. Τα πιο γνωστά μοντέλα είναι αυτά των Daniel Goleman, Peter Salovey, John Mayer και Rueven Bar-On. Όλες οι εκτιμήσεις υποφέρουν από ένα ζήτημα εγκυρότητας. Με την εγκυρότητα εννοούμε την ικανότητα να είναι συνεπείς και αξιόπιστες μετρήσεις της ΣΝ. Ενώ οι αξιολογητές κάθε μέσου αξιολόγησης θα υπερασπιστούν την εγκυρότητα των όσων έχουν μετρηθεί, δεν υπάρχουν έγκυρα μέσα για την μέτρηση της ΣΝ.

1.9 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Goleman D., Working with Emotional Intelligence, Bantam Dell 2006
2. Aleksandra Luria, The Working Brain, Basic Books 1976
3. Bar-On, R., Tranel, D., Denburg, N. L., & Bechara, A., Exploring the neurological substrate of emotional and social intelligence, Brain 2003 Vol.126, p.1790-1800
4. Goleman D., Destructive Emotions: A Scientific Dialogue with the Dalai Lama, Bantam 2003
5. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey, & D. Sluyter (Eds.), Emotional development and emotional intelligence: educational implications, Basic Books 1997
6. Goleman D., Emotional Intelligence – 10th Anniversary Edition, Bantam Dell 2006
7. Goleman D., Emotional Intelligence – 10th Anniversary Edition, Bantam Dell 2006
8. Cooper, R.K., Applying emotional intelligence in the workplace, Training and Development, 1997 Vol. 51(12): p.31-38
9. Bar-On, R., Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-i), Handbook of emotional intelligence, Jossey-Bass 2000
10. Salovey, P. and Mayer, J.D., Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality, Vol. 9 p.185-211

11. Ryback D., Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership is more than IQ, Butterworth-Heinemann 1997
12. Goleman D., Boyatzis R., McKee A., Primal Leadership – Learning to Lead with Emotional Intelligence, Harvard Business School Press 2002
13. Darwin, C., The expression of the emotions in man and animals, University of Chicago Press 1965
14. Thorndike E., Intelligence and Its Uses, Harper's Magazine , 1920 Issue 140, p.227-335
15. Wechsler D., The Measurement Of Adult Intelligence, Kessinger Publishing 2007
16. Gardner H., Frames of mind, Basic Books 1983
17. Gibbs N., The EQ Factor, Time magazine, Oct. 2, 1995
(Web reference at http://www.time.com/time/classroom/psych/unit5_article1.html accessed Dec. 2, 2008)
18. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. Handbook of intelligence: Models of emotional intelligence, Cambridge University Press 2000 p. 396–420.
19. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D.. Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT), Version 2.0 , Multi-Health Systems 2002
20. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D., MSCEIT technical manual, Multi-Health Systems 2002
21. Goleman D., Emotional Intelligence – 10th Anniversary Edition, Bantam Dell 2006
22. Ciarrochi C., Forgas J., Mayer J., Emotional Intelligence in everyday life: a scientific inquiry, measuring emotional intelligence, Psychology Press 2001 p.25-45

23. Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. S., Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI), Handbook of emotional intelligence, Jossey-Bass 1998
24. Boyatzis, R. E., Goleman, D., & HayGroup, The Emotional and Social Competence Inventory (ESCI), HayGroup 2001
25. Bradberry T., Greaves J., The Emotional Intelligence Appraisal, Me Edition 2003
26. Bar-On, R., The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI), Psicothema, 2006 Vol.18 , p.13-25.
27. Bar-On, R., The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Nova Science Publishers, 2004 p. 111-142.
28. Petrides, K. V. & Furnham, A., On the dimensional structure of emotional intelligence, Personality and Individual Differences, 2000 Vol. 29, p. 313-320
29. Petrides, K. V. & Furnham, A., Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies, European Journal of Personality, 2000 Vol. 15, p. 425-448
30. Petrides, K. V., & Furnham, A., Trait emotional intelligence: behavioral validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction, European Journal of Personality, 2003 Vol. 17, p. 39–75
31. Mikolajczak, Luminet, Leroy, and Roy, Psychometric Properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire: Factor Structure, Reliability, Construct, and Incremental Validity in a French-Speaking Population, Journal of Personality Assessment, 2007 Vol. 88, p. 338–353

32. Parker JDA, Taylor GJ, Bagby RM, The Relationship Between Emotional Intelligence and Alexithymia, Personality and Individual Differences, 2001 Vol. 30, p. 107–115
33. Sifneos P., Short-Term Psychotherapy and Emotional Crisis, Harvard University Press 1972
34. Sifneos P., Alexithymia: past and present. American Journal of Psychiatry 1996 Vol. 153 p.137-142.
35. Vorst HCM, Bermond B., Validity and reliability of the Bermond-Vorst Alexithymia Questionnaire, Personality and Individual Differences, 2001 Vol. 30, No. 3, p. 413–434
36. Bradberry, T. and Greaves J., Heartless Bosses, The Harvard Business Review Dec.1 2005

2. Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

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 πλαίσια μιας επιχείρησης ήταν συγκριτικά έως τώρα περιορισμένη από τη ψυχολογική έρευνα. Ένας σημαντικός λόγος είναι ίσως, ότι επικρατεί σύγχυση όσον αφορά τη συγκρότηση μιας ενιαίας ορολογίας (υπάρχει ασαφής ορισμός ως προς τις έννοιες συναίσθημα, αίσθηση, διάθεση και επίδραση). Άλλη σημαντική αιτία είναι ότι η έκφραση των συναισθημάτων θεωρείται ακόμα από πολλούς ανεπιθύμητη. Ο 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 για το χώρο αυτό, ήταν η δημοσίευση του βιβλίου του Daniel Goleman σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη, που ήταν πολύ καιρό στον κατάλογο των Bestseller των New York Times. Από τότε άρχισαν να δημοσιεύονται πολλά σχετικά άρθρα σε επιστημονικά περιοδικά και οι ακαδημαϊκοί απέκτησαν σοβαρό ενδιαφέρον για την ευρύτερη σημασία των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο.

Σημειώνεται, ότι η ύπαρξη κάποιων θεωρητικών δομών όπως η affective events theory¹ των Weiss και Cropanzano και η broaden-and-build theory² της

Barbara Fredrickson, θέτουν τις βάσεις για την περαιτέρω ανάπτυξη αυτής της περιοχής.

Σύμφωνα με την *affective events theory*, η φύση του επαγγέλματος επηρεάζει τη συμπεριφορά και τη στάση των ατόμων απέναντι στην εργασία, αλλά κυρίως έχει ως αποτέλεσμα είτε κάποια ευχάριστα είτε κάποια απογοητευτικά γεγονότα, τα οποία όλοι αντιμετωπίζουμε στον εργασιακό χώρο. Τα γεγονότα αυτά με τη σειρά τους οδηγούν είτε σε αρνητικά είτε σε θετικά συναισθήματα, που βιώνονται στην εργασία, τα οποία συναισθήματα επηρεάζουν και τη στάση απέναντι στην εργασία (επαγγελματική ικανοποίηση, δέσμευση κτλ). Επίσης προσκαλούν αρνητικές συμπεριφορές κατευθυνόμενες από το συναίσθημα (όπως παρορμητικές κινήσεις), αλλά και θετικές συμπεριφορές (όπως η προσφορά βοήθειας στους άλλους ή η καταβολή επιπλέον προσπάθειας). Η στάση προς το επάγγελμα έχει πιο μακροπρόθεσμες συνέπειες, όπως η απόφαση για αποχώρηση από την εργασία, η συστηματική εμπλοκή σε αντικοινωνικές συμπεριφορές ή αντίθετα η εμπλοκή σε παραγωγική εργασία. Τέλος τα συναισθήματα που βιώνονται στον εργασιακό χώρο επηρεάζονται από προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως η συναισθηματική νοημοσύνη ή η γενική τάση να είναι κάποιος σε αρνητική ή θετική διάθεση.

Πιο πρόσφατα η Barbara Fredrickson ανέπτυξε το *broaden-and-build model*, το οποίο βοήθησε στην καλύτερη αποσαφήνιση του τομέα διερεύνησης του συναισθήματος. Σύμφωνα μ' αυτή τη θεωρία, όταν οι άνθρωποι βιώνουν θετικά συναισθήματα, όπως η αγάπη, η χαρά, η ευχαρίστηση και το ενδιαφέρον, μπορούν να βελτιώνουν και να εμπλουτίζουν

το ρεπερτόριο των σκέψεων και των πράξεων που χρησιμοποιούν, όταν αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις της ζωής. Με άλλα λόγια, τα θετικά συναισθήματα διευρύνουν το πεδίο των εναλλακτικών λύσεων στις οποίες τα άτομα μπορεί να προβούν για να επιλύσουν ένα πρόβλημα, ενώ χαρακτηρίζονται από μεγάλη ποικιλία δράσεων, στις οποίες μπορεί να καταφύγουν για να επιτύχουν ένα στόχο. Επιπλέον βοηθούν στην εξάλειψη και την αντιμετώπιση των συνεπειών των αρνητικών συναισθημάτων³. Ένα τρίτο αποτέλεσμα της βίωσης θετικών συναισθημάτων είναι η κινητοποίηση μηχανισμών που οδηγούν κλιμακωτά σε ψυχική και συναισθηματική ευημερία και τέλος βοηθούν στο χτίσιμο ισχυρού ψυχισμού, μεγάλων ψυχολογικών αντοχών και εξασφάλιση καλής ψυχικής υγείας.

2.1 ΘΕΤΙΚΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑ ΠΛΑΙΣΙΑ

Η Fredrickson υποστηρίζει ακόμα, ότι τα θετικά συναισθήματα δεν ωφελούν μόνο σε ατομικό επίπεδο, αλλά μπορούν να συμβάλουν και στην αποτελεσματικότερη λειτουργία των οργανισμών⁴. Τα άτομα που βιώνουν θετικά συναισθήματα τα μεταδίδουν και στα άλλα μέλη του οργανισμού. Επίσης αυτό τους βοηθά και στις διαπροσωπικές τους συναλλαγές με τους πελάτες. Για παράδειγμα, πολλά πειράματα εδώ και χρόνια έδειξαν ότι τα άτομα είναι πιο πιθανόν να βοηθούν τους άλλους, όταν διακατέχονται από θετικά συναισθήματα. Επιπλέον οι καλές πράξεις όχι μόνο μπορεί να προκύψουν από τα θετικά συναισθήματα, αλλά μπορεί και να τα δημιουργήσουν. Τα άτομα που εισπράττουν καλές πράξεις νιώθουν ευγνωμοσύνη, τα άτομα που διενεργούν καλές πράξεις αισθάνονται

περηφάνια και ευχαρίστηση, οπότε όλα αυτά τα διαφορετικά συναισθήματα δημιουργούν τις προϋποθέσεις για περαιτέρω συμπονετικές πράξεις. Έτσι τα θετικά συναισθήματα μπορεί να διευκολύνουν στην αποδοτικότερη λειτουργία των οργανισμών, οδηγώντας τους προς την ευημερία. Επιπλέον, άλλες έρευνες έχουν δείξει, ότι τα άτομα που αισθάνονται καλά έχουν την τάση να συγχωρούν πιο εύκολα, να αξιολογούν ευνοϊκότερα, να έχουν καλύτερες αξιολογήσεις από τους προϊσταμένους τους και υψηλότερες αμοιβές και να εισπράττουν μεγαλύτερη κοινωνική υποστήριξη, τόσο από τους συναδέλφους τους, όσο και από τους προϊσταμένους τους.

Πιο συγκεκριμένα η George⁵ χρησιμοποίησε μοντέλα υποκίνησης για να εξετάσει το πώς τα θετικά συναισθήματα μπορεί να διευκολύνουν τους εργαζόμενους να επιτύχουν και να αποδώσουν ικανοποιητικά. Υποστήριξε βασισμένη στην θεωρία των προσδοκιών⁶, ότι τα θετικά συναισθήματα μπορεί να ενισχύσουν την προσδοκία ότι η απόδοση κάποιου είναι αποτέλεσμα της προσπάθειάς του, και να ενισχύσουν επίσης την άποψη ότι η απόδοση οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα. Τα ευρήματα αυτά στηρίζονται σε παλαιότερες έρευνες, που έδειξαν ότι η ύπαρξη θετικών συναισθημάτων μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη αυτό-πραγμάτωση⁷ και μεγαλύτερη αισιοδοξία όσον αφορά την εκτίμηση μελλοντικών γεγονότων. Μια παρόμοια υπόθεση μπορεί επίσης να διατυπωθεί με βάση το μοντέλο «υποκίνησης - στοχοθέτησης»⁸, σύμφωνα με το οποίο μπορεί να υποστηριχθεί ότι τα αισιόδοξα άτομα τείνουν να θέτουν πιο δύσκολους προσωπικούς στόχους και να αποδέχονται πιο προκλητικούς στόχους που παρέχονται από άλλους, επιτυγχάνοντας υψηλότερη απόδοση. Κατά τον ίδιο τρόπο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα συμπεριφορικό μοντέλο υποκίνησης⁹ για να υποτεθεί ότι το βίωμα θετικών

συναισθημάτων μπορεί να διευκολύνει την παραμονή ή επιμονή σε μία εργασία¹⁰. Και αυτό γιατί τα άτομα, που έχουν υψηλή θετική προδιάθεση ή αισιοδοξία, τείνουν να ερμηνεύουν την αποτυχία ως προσωρινή ατυχία, προερχόμενη από εξωτερικούς παράγοντες κι έτσι είναι πιο πιθανόν να επιμένουν μετά από μία απογοήτευση σε σχέση με τα άτομα με αρνητική προδιάθεση ή απαισιόδοξες τάσεις.

2.2 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΑΡΩΓΗΣ

Η θετική διάθεση ωθεί τα άτομα να βοηθούν τους άλλους, όταν έχουν ανάγκη βοήθειας. Παρατηρείται επίσης διάθεση για συνεργασία και μειώνεται η επιθετικότητα¹¹. Η George¹² απέδειξε σε σχετική έρευνά της ότι οι εργαζόμενοι με θετική διάθεση έδειξαν αλτρουϊσμό στον εργασιακό χώρο και ήταν περισσότερο εξυπηρετικοί με τους πελάτες. Έχει αποδειχθεί ότι τα θετικά συναισθήματα δημιουργούν διάθεση προσφοράς και διαπροσωπικής συνεργασίας.

Επειδή οι άνθρωποι προσελκύονται περισσότερο από θετικά παρά από αρνητικά άτομα, αυτοί που έχουν θετικά συναισθήματα είναι πιο πιθανό να δέχονται κοινωνική υποστήριξη, να επιλέγονται ως μέλη πολιτικής ή εποπτικής ομάδας, να επιλέγονται για σημαντικές θέσεις και να έχουν θετικές αξιολογήσεις. Τα άτομα επομένως, που έχουν θετικά συναισθήματα και διάθεση, είναι πιο πετυχημένα, όχι μόνο γιατί προσπαθούν περισσότερο και είναι πιο παραγωγικά, αλλά και επειδή αναπτύσσουν καλύτερες σχέσεις με τους συναδέλφους τους και τους πελάτες και είναι πιο οργανωτικοί.

2.3 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ

Στον τομέα των διαπραγματεύσεων¹³ και τον ρόλο των συναισθημάτων στην επιτυχή έκβασή τους λίγες έρευνες έχουν γίνει. Οι έρευνες αυτές επικεντρώθηκαν κυρίως στις τακτικές διαπραγμάτευσης και γενικά έδειξαν ότι τα θετικά συναισθήματα ενδυναμώνουν τη συνεργασία και την αναζήτηση πιο δημιουργικών λύσεων, καθώς και την πεποίθηση ότι μπορούν να επιτευχθούν θετικά αποτελέσματα. Επιπλέον οι Pillutla & Murnighan¹⁴ βρήκαν ότι οι αντιδράσεις θυμού μπορεί να οδηγήσουν τους διαπραγματευτές να απορρίψουν προτάσεις, οι οποίες έχουν κριθεί ενδιαφέρουσες από οικονομική άποψη.

2.4 ΠΡΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ

Ο Cropanzano¹⁵ υποστηρίζει, ότι τα άτομα που έχουν αρνητικές συναισθηματικές εμπειρίες στον εργασιακό τους χώρο, έχουν έντονη διάθεση να αποχωρήσουν. Αντίθετα τα άτομα με θετικές συναισθηματικές εμπειρίες έχουν ισχυρό συναισθηματικό δεσμό με την εργασία τους και δύσκολα αποχωρούν. Επίσης βρήκε, ότι σημαντικό ρόλο παίζει και η ικανοποίηση των εργαζομένων από τα καθήκοντά τους και από την αξία του ρόλου τους, που δημιουργεί θετική διάθεση και ισχυρούς δεσμούς με την εργασία τους.

Τέλος απέδειξε, ότι το ποσοστό των απουσιών έχει άμεση σχέση με τη θετική και την αρνητική διάθεση των εργαζομένων για τον χώρο εργασίας τους.

2.5 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Το ενδιαφέρον των ερευνητών για την σχέση των θετικών συναισθημάτων με την απόδοση των εργαζομένων είναι μεγάλο. Συγκεκριμένα οι μελετητές διερεύνησαν κατά πόσο ο χαρούμενος εργαζόμενος είναι παραγωγικός εργαζόμενος. Για παράδειγμα οι Seligman & Schulman¹⁶ έδειξαν ότι τα αισιόδοξα άτομα σε μια ασφαλιστική εταιρεία παρέμεναν δύο φορές περισσότερο στην εργασία τους και είχαν πουλήσει περισσότερες ασφάλειες σε σχέση με τους απαισιόδοξους.

Οι Cropanzano και Wright¹⁷ επισημαίνουν, ότι παρά το μεγάλο χρονικό διάστημα που οι ερευνητές ασχολούνται με το ζήτημα αυτό, εντούτοις η ύπαρξη μιας τέτοιας σχέσης παραμένει αμφίβολη. Ο λόγος που δεν υπάρχει μία γενική συμφωνία είναι πιθανόν μεθοδολογικός, αφού οι ερευνητές έχουν χρησιμοποιήσει τον όρο ευτυχία ως επαγγελματική ικανοποίηση, ως την παρουσία θετικών συναισθημάτων, ως απουσία αρνητικών συναισθημάτων, ως απουσία συναισθηματικής εξάντλησης και ως ψυχική υγεία. Κάποιες από αυτές τις μετρήσεις επιδεικνύουν σημαντική συσχέτιση με την επαγγελματική απόδοση ενώ κάποιες άλλες όχι.

Παρακάτω, εξετάζονται αναλυτικότερα ορισμένα ευρήματα από τις 4 αυτές διαφορετικές προσεγγίσεις:

1) Ευτυχία ως Επαγγελματική Ικανοποίηση

Οι σύγχρονοι ερευνητές διαχωρίζουν την ικανοποίηση από ένα συγκεκριμένο επάγγελμα από την γενική ευτυχία στη ζωή. Παλαιότερες έρευνες είχαν συσχετίσει την επαγγελματική ικανοποίηση με την

επαγγελματική απόδοση. Μερικές όμως έρευνες δεν έδειξαν ιδιαίτερα υψηλή συσχέτιση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και επαγγελματικής απόδοσης. Οι Judge, Locke & Durham¹⁸ συμπέραναν, ότι κάποιες μετρήσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης συσχετίζονταν περισσότερο με την απόδοση σε σχέση με κάποιες άλλες. Συγκεκριμένα έδειξαν ότι οι μετρήσεις της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης είχαν μεγαλύτερη συσχέτιση σε σχέση με τις μονοδιάστατες μετρήσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης. Βέβαια οι θετικές συσχετίσεις, που προέκυψαν από τις έρευνες των Judge, Locke & Durham, δεν αποδεικνύουν την ύπαρξη αιτιώδους σχέσης μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και της επαγγελματικής απόδοσης. Το θέμα αυτό δεν έχει ακόμα διερευνηθεί.

2) Η ευτυχία ως παρουσία θετικών συναισθημάτων

Ένας τρόπος για να ορίσουμε την ευτυχία είναι η ύπαρξη θετικής ψυχικής κατάστασης και η απουσία αρνητικής. Λογικά θα πρέπει η θετική ψυχική κατάσταση να αυξάνει την επαγγελματική απόδοση και η αρνητική ψυχική κατάσταση να την επηρεάζει αρνητικά. Ωστόσο οι ενδείξεις δεν είναι ξεκάθαρες. Οι Wright & Cropanzano¹⁹ δεν βρήκαν κάποια συσχέτιση ούτε μεταξύ θετικής, αλλά ούτε και μεταξύ αρνητικής επίδρασης των συναισθημάτων και της απόδοσης.

Ο Cropanzano βρήκε κάποια σημαντική αλληλεπίδραση. Στην πρώτη έρευνα βρήκε ότι η θετική επίδραση των συναισθημάτων συσχετιζόταν με την απόδοση των ατόμων που εργάζονται μεγάλο χρονικό διάστημα, αλλά δε βρέθηκε συσχέτιση για τα άτομα που εργάζονταν μικρό χρονικό διάστημα. Στη δεύτερη έρευνα βρέθηκε συσχέτιση μεταξύ αρνητικής επίδρασης των

συναισθημάτων και απόδοσης για τα άτομα που εργάζονταν μικρό χρονικό διάστημα, αλλά όχι για τα άτομα που εργάζονταν μεγάλο χρονικό διάστημα. Ένας σημαντικός λόγος για αυτά τα απογοητευτικά αποτελέσματα, όπως έχει ήδη αναφερθεί, έχει να κάνει με τις μεθόδους μέτρησης της επίδρασης των συναισθημάτων.

Η George²⁰ μέτρησε τη θετική επίδραση των συναισθημάτων, που βίωσαν τα άτομα την προηγούμενη βδομάδα στην εργασία τους χρησιμοποιώντας το Job Affect Scale²¹. Μέτρησε επίσης και τα επίπεδα της θετικής επίδρασης των συναισθημάτων ως χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της ΣΝ με το Positive Emotionality Scale από το Multidimensional Personality Questionnaire²². Βρήκε ότι η θετική επίδραση των συναισθημάτων ως χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της ΣΝ δεν συσχετιζόταν με τον αλτρουϊσμό των εργαζομένων και με την εξυπηρέτηση των πελατών. Ωστόσο η θετική επίδραση, που είχαν βιώσει τα άτομα στην εργασία τους κατά τη διάρκεια της προηγούμενης εβδομάδας κατά το Job Affect Scale, συσχετιζόταν και με τον αλτρουϊσμό αλλά και με την εξυπηρέτηση πελατών. Οι Wright & Cropanzano²³ βρήκαν παρόμοια αποτελέσματα σε μια επόμενη μελέτη τους. Φαίνεται, ότι κατά κάποιον τρόπο οι μετρήσεις της θετικής επίδρασης των συναισθημάτων, που αναφέρονται σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και σε συγκεκριμένες όψεις της εργασίας, μπορεί να προβλέψουν καλύτερα την απόδοση σε σχέση με τις πιο γενικές μετρήσεις των γνωρισμάτων της ΣΝ.

3) Η ευτυχία ως έλλειψη συναισθηματικής εξουθένωσης

Η συναισθηματική εξουθένωση (burnout) θεωρείται ότι οδηγεί και στην επαγγελματική εξουθένωση. Μειώνει την αποδοτικότητα των εργαζομένων

και τη διάθεσή τους για προσφορά και συνεργασία. Αντιστρόφως ένα εργασιακό περιβάλλον με αρνητικό συναισθηματικό κλίμα μπορεί να προκαλέσει συναισθηματική εξουθένωση. Επίσης έχει αποδειχθεί, ότι οι αρνητικές εκτιμήσεις των προϊσταμένων για την απόδοση των εργαζομένων επηρεάζουν αρνητικά την συναισθηματική τους διάθεση στον εργασιακό χώρο²⁴. Επίσης παρατηρήθηκε, ότι όσο αυξανόταν η συναισθηματική εξάντληση (burnout), τόσο αυξανόταν και η τάση για εθελοντική αποχώρηση από την εργασία.

4) Η ευτυχία ως ψυχική υγεία (well-being)

Υποστηρίζεται ότι η ψυχική υγεία περιλαμβάνει και την θετική αλλά και την αρνητική συναισθηματική κατάσταση²⁵. Φαίνεται ότι για να έχουμε κάποιον με υψηλά επίπεδα ψυχικής υγείας, πρέπει ταυτόχρονα να έχει χαμηλά αρνητικά συναισθήματα και υψηλά θετικά συναισθήματα. Γι' αυτό το λόγο έχει θεωρηθεί, ότι μπορεί η ψυχική υγεία πάνω κάτω να ισοδυναμεί με την ευτυχία.

Οι Staw & Barsade²⁶ έδειξαν ότι οι φοιτητές, που είχαν υψηλούς δείκτες ψυχικής υγείας, ήταν καλύτεροι στη λήψη αποφάσεων, είχαν καλύτερη διαπροσωπική συμπεριφορά και είχαν επίσης καλύτερες αξιολογήσεις για την συνολική τους απόδοση. Τα ευρήματα αυτά είναι σημαντικά για δύο λόγους. Πρώτον χρησιμοποίησαν ποσοτικούς δείκτες της απόδοσης με βάση ασκήσεις εισερχομένων (παροχή πολλών και διαφορετικών γραπτών πληροφοριών, που απαιτούν γρήγορη επεξεργασία και αξιολόγηση της βαρύτητας του προβλήματος, αποφασιστικότητα, σχεδιασμό και οργάνωση

της εργασίας) και δεύτερον βρήκαν αιτιώδη σχέση, αφού η απόδοση αυξανόταν, όταν η ψυχική υγεία ήταν σε υψηλά επίπεδα.

Οι Wright, Bonett & Sweeney²⁷ χρησιμοποιώντας το Index of Psychological Well-being του Berkman²⁸ βρήκαν, ότι ο μέσος βαθμός ψυχικής υγείας είχε θετική συσχέτιση με τις εκτιμήσεις της απόδοσης. Γενικά φαίνεται, ότι όταν η ευτυχία ορίζεται ως ψυχική υγεία, συσχετίζεται θετικά με διάφορες μετρήσεις της επαγγελματικής απόδοσης. Σημαντική είναι επίσης και η ύπαρξη αιτιώδους σχέσης.

2.6 ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Για αρκετά χρόνια η επιχειρηματική κοινότητα εστίαζε τις δραστηριότητες της στη δημιουργία ενός ισχυρού και σταθερού πελατολογίου. Η διατήρηση των πελατών αποτελούσε προϋπόθεση και λέξη-κλειδί για την επιτυχία μιας εταιρείας. Πρωταρχικούς στόχους αποτελούσαν η έρευνα της αγοράς, η αύξηση του πελατολογίου, η μεγένθυση του μεριδίου της αγοράς, η μείωση του κόστους και η δημιουργία ισχυρής εταιρικής εικόνας.

Σήμερα είναι κοινά αποδεκτό, ότι το κλειδί της επιτυχίας δεν είναι μόνο η αύξηση της πιστοληπτικής ικανότητας των πελατών, αλλά και η ικανότητα προσέλκυσης, πρόσληψης, ανάπτυξης και διατήρησης ικανών εργαζομένων. Η «κινητικότητα» του εργατικού δυναμικού αποτελεί σήμερα ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του σύγχρονου εργασιακού χώρου. Καθώς η αγορά εργασίας εμφανίζεται όλο και πιο δυναμική, οι επιχειρήσεις και οι εργαζόμενοι καλούνται να είναι όλο και περισσότερο ανοιχτοί σε θέματα αλλαγών. Επιπλέον σε αρκετούς τομείς δεν αποτελεί έκπληξη η αποχώρηση των

εργαζομένων σε διάστημα ενός χρόνου από την πρόσληψή τους. Όλα τα παραπάνω, σε συνδυασμό με την έλλειψη «πιστότητας» των εργαζομένων προς τις εταιρείες, όπως αυτή εννοείτο στο παρελθόν, συμβάλλουν στην αύξηση των πιέσεων προς τους εργοδότες σε ό,τι αφορά την επιλογή και διατήρηση του απασχολούμενου ανθρώπινου δυναμικού.

Ο οργανισμός λοιπόν, που μπορεί να προσελκύσει και να διατηρήσει ταλαντούχους ανθρώπους, αλλά και να τους εμπνεύσει να αποδώσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους, δεν είναι μόνο επαγγελματικά ικανός, είναι και συναισθηματικά ικανός.

2.7 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟ ΦΟΡΤΙΟ

Οι παλαιότερες έρευνες έχουν επικεντρωθεί κυρίως στο «συναισθηματικό φορτίο» (emotional labor), δηλαδή την επίδειξη συγκεκριμένων συναισθημάτων από τους εργαζόμενους για την εξυπηρέτηση κάποιου επαγγέλματος. Πολλά επαγγέλματα, και ειδικά αυτά που έχουν να κάνουν με υπηρεσίες, χαρακτηρίζονται από ισχυρούς κανόνες και προσδοκίες, που αφορούν την εκδήλωση συναισθήματος, ιδιαίτερα την επίδειξη χαμόγελου²⁹. Πολλές φορές κατά την επιλογή προσωπικού υπάρχει ως κριτήριο η επιλογή ατόμων με χαρούμενα πρόσωπα, αλλά και η αξιολόγησή τους σύμφωνα με το πόσο καλοί είναι με τους πελάτες.

Αν και ο όρος συναισθηματικό φορτίο αφορά πολλούς οργανισμούς και επαγγέλματα, οι περισσότερες έρευνες μέχρι σήμερα έχουν επικεντρωθεί σε επαγγέλματα που αφορούν στην εξυπηρέτηση πελατών. Η ανάγκη για διαχείριση των συναισθημάτων ή η έκφραση συναισθημάτων που είναι αντίθετα με τα πραγματικά, χαρακτηρίζει ως ένα βαθμό όλα τα επαγγέλματα.

Ειδικά όμως για τις θέσεις που έχουν να κάνουν με εξυπηρέτηση πελατών, η ανάγκη αυτή καθίσταται περισσότερο προφανής. Είναι γνωστό ότι οι αντιλήψεις των πελατών για την εξυπηρέτηση των υπαλλήλων είναι πολύ σημαντικές. Η θετική στάση των εργαζομένων μπορεί να δημιουργήσει ευνοϊκές εντυπώσεις στους πελάτες και αντίστροφα η αρνητική στάση να οδηγήσει σε μη ευνοϊκά αποτελέσματα και να χάσει έτσι η επιχείρηση με πολλούς τρόπους³⁰. Πολλές φορές είναι γνωστό, ότι τα θετικά αποτελέσματα (π.χ. αύξηση των πωλήσεων) συσχετίζονται με την έκφραση θετικών συναισθημάτων από τους εργαζόμενους. Έχει αποδειχθεί επίσης, ότι στα μεγάλα πολυκαταστήματα κανείς δεν έχει το χρόνο να χαμογελάσει και να είναι κοινωνικός κι έτσι δεν υπάρχει αυτή η συσχέτιση με τον αριθμό των πωλήσεων.

Οι έρευνες έχουν δείξει επίσης συσχέτιση μεταξύ των συναισθημάτων των εργαζομένων και των συναισθημάτων των πελατών, ότι δηλαδή η συναισθηματική κατάσταση ενός ατόμου μπορεί να επηρεάσει τη συναισθηματική κατάσταση κάποιου άλλου, φαινόμενο αποτέλεσμα γνωστό ως συναισθηματική μετάδοση³¹. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία στην οργάνωση μιας επιχείρησης, ειδικά όσον αφορά στη δυναμική των ομάδων, όπου η θετική ή αρνητική διάθεση κάποιου ατόμου μπορεί να επηρεάσει τη διάθεση των άλλων, καθώς και να επιδράσει σε ολόκληρο το έργο της ομάδας.

Τα θετικά συναισθήματα μπορεί να μεταδίδονται μέσα στην ομάδα, η οποία μπορεί μεταγενέστερα να οδηγηθεί σε θετικά αποτελέσματα. Έχει αποδειχθεί, ότι η μετάδοση (contagion) θετικών συναισθημάτων στην ομάδα μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη συνεργασία, λιγότερες συγκρούσεις μέσα

στην ομάδα και σε θετικές αντιλήψεις σχετικά με την ατομική απόδοση. Έτσι οι πρακτικές εφαρμογές της συναισθηματικής μετάδοσης περιλαμβάνουν εκπαίδευση των ηγετών για να επιδεικνύουν θετικά συναισθήματα, καθώς και την ενσωμάτωση των θετικών συναισθημάτων στην οργανωτική κουλτούρα, αλλά και στην κοινωνικοποίηση των εργαζομένων³².

2.7.1 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟ ΦΟΡΤΙΟ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

Το «συναισθηματικό φορτίο» μπορεί να αποβεί ιδιαίτερα επιβλαβές για τους εργαζόμενους, είτε ψυχολογικά είτε σωματικά. Οι εργαζόμενοι μπορεί να βιώνουν συναισθήματα, όπως σύγχυση, αγανάκτηση και θυμός, τα οποία δεν τους επιτρέπεται να εκφράσουν. Τα συναισθήματα αυτά προκύπτουν από τη συνεχή απαίτηση να διαχειρίζεται το άτομο τα συναισθήματά του και να επιδεικνύει θετικά συναισθήματα. Εάν δεν του δοθεί μία υγιής διέξοδος έκφρασής τους, αυτή η συναισθηματική καταστολή μπορεί να οδηγήσει στο σύνδρομο της συναισθηματικής εξάντλησης και γενικά της επαγγελματικής εξουθένωσης³³.

Επιπλέον, η μη έκφραση των αρνητικών συναισθημάτων μπορεί να συμβάλλει στην εμφάνιση παθήσεων, όπως η υπέρταση, το χρόνια στρες, η υπνηλία και η κατάθλιψη.

Βέβαια τα αποτελέσματα του «συναισθηματικού φορτίου» μπορεί να είναι διαφορετικά για τον κάθε εργαζόμενο. Μερικοί μπορεί να είναι καλύτερα εξοπλισμένοι και να μπορούν να διαχειρίζονται το «συναισθηματικό φορτίο» πιο αποτελεσματικά και χωρίς δυσάρεστες προσωπικές συνέπειες³⁴. Επιπλέον τα αποτελέσματα μπορεί να διαφέρουν σύμφωνα με το είδος του «συναισθηματικού φορτίου» που γίνεται αποδεκτό. Για παράδειγμα, αντί να

εκφράζει ένα συναίσθημα που δεν νιώθει (συναισθηματική δυσαρμονία), μπορεί ο εργαζόμενος να προσπαθήσει να αλλάξει τη διάθεσή του έτσι ώστε να ταιριάζει με τη συναισθηματική έκφραση που απαιτεί η επιχείρηση. Όταν αυτό επιτυγχάνεται, για παράδειγμα επικεντρώνοντας στα θετικά γεγονότα κατά τη διάρκεια της ημέρας, το αποτέλεσμα μπορεί να είναι θετικό και όχι αρνητικό³⁵. Η συναισθηματική δυσαρμονία από την άλλη είναι ιδιαίτερα ανεπιθύμητη από εργαζόμενους με προβλήματα υγείας. Επίσης, τα άτομα που βιώνουν συναισθηματική δυσαρμονία μπορεί να μην είναι ικανά να διακρίνουν με επιτυχία τα συναισθήματά τους³⁶. Επιπλέον ο εντοπισμός από την πλευρά των πελατών των μη αληθινών συναισθημάτων μπορεί να τους οδηγήσει σε αρνητικά συμπεράσματα για την ποιότητα της εξυπηρέτησης³⁷. Όλα αυτά καθιστούν την επιτακτική ανάγκη για την εφαρμογή τεχνικών, που θα οδηγούν σε ένα υγιές συναισθηματικά εργασιακό περιβάλλον.

2.8 ΘΕΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Τελευταία ο όρος «θετική ψυχολογία» κερδίζει ολοένα και περισσότερο έδαφος, τόσο γενικά στην ψυχολογία, όσο και στην οργανωτική συμπεριφορά. Ειδικότερα ο Kendrick³⁸ τόνισε την ανάγκη για μια πιο σχετική και δραστική προσέγγιση στην οργανωτική έρευνα, την οποία ονόμασε θετική οργανωτική συμπεριφορά. Πιο συγκεκριμένα ορίζει τη θετική οργανωτική συμπεριφορά ως «την μελέτη και την εφαρμογή θετικά κατευθυνόμενων ανθρώπινων δυνατοτήτων αλλά και ψυχολογικών ιδιοτήτων, οι οποίες μπορούν να μετρηθούν, να αναπτυχθούν και να διαχειριστούν αποδοτικά με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον». Ο ορισμός αυτός περιλαμβάνει έννοιες σχετικές με την ψυχική κατάσταση και όχι τόσο

χαρακτηριστικά προσωπικότητας, στα οποία αναφέρεται γενικά η θετική ψυχολογία. Αυτό είναι πολύ σημαντικό, γιατί οι ικανότητες που συνθέτουν την θετική οργανωτική συμπεριφορά βασίζονται σε στάδια τα οποία μπορούν να διδαχθούν, να αναπτυχθούν και να αλλάξουν. Αυτό μπορεί να γίνει είτε μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων, είτε μέσω αυτοδιδασκαλίας.

Κάποιες έρευνες, που αναφέρονται σε όρους της θετικής ψυχολογίας, αφορούν την αυτοπεποίθηση, την ελπίδα, την προσαρμοστικότητα και την ανθεκτικότητα. Φαίνεται ότι το προφίλ του ηγέτη ή του εργαζόμενου με υψηλή αυτοπεποίθηση είναι ιδανικό για την υψηλότερη απόδοση στον εργασιακό χώρο. Έχει αποδειχθεί ότι υπάρχει μεγαλύτερη συσχέτιση μεταξύ αυτοπεποίθησης και επαγγελματικής απόδοσης σε σχέση με άλλες μεταβλητές, όπως η στοχοθέτηση ή η επαγγελματική ικανοποίηση. Επιπλέον η αυτοπεποίθηση έχει αποδειχθεί, ότι επηρεάζει θετικά στην επίτευξη φιλόδοξων στόχων και επίσης, ότι έχει επίδραση στη διαμόρφωση της στρατηγικής, καθώς και στη διαχείριση δύσκολων καταστάσεων.

Σχετικά με την αισιοδοξία δεν έχουν διεξαχθεί ακόμα αρκετές έρευνες στα οργανωτικά πλαίσια, αλλά έχει αποδειχθεί ότι τα άτομα με αισιοδοξία τα πηγαίνουν καλύτερα σε επαγγέλματα που έχουν υψηλό άγχος, όπως για παράδειγμα αυτά που έχουν να κάνουν με την εξυπηρέτηση των πελατών.

Αν και η προσαρμοστικότητα έχει αναγνωριστεί στα πλαίσια της θετικής ψυχολογίας, δεν έχει ακόμα περιληφθεί στην θετική οργανωτική συμπεριφορά. Ωστόσο, οι Druskat, Sala & Mount³⁹ έχουν ορίσει ως ευπροσάρμοστα άτομα, τα άτομα που έχουν κοινωνικές δεξιότητες, δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων, αυτονομία και θέτουν στόχους για το μέλλον. Αυτά

τα χαρακτηριστικά μπορεί να διδαχθούν και να αναπτυχθούν τόσο σε επίπεδο ηγεσίας, αλλά και μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων, όπως έχει ήδη γίνει με την αυτοπεποίθηση και με την συναισθηματική νοημοσύνη.

Τέλος ο Adrian Furnham⁴⁰ ορίζει τη θετική επιχείρηση, ως την επιχείρηση που είναι αποδοτική και δημιουργική και που αποφέρει κέρδη στη διάρκεια του χρόνου. Η θετική επιχείρηση ξεφεύγει από τις επιχειρήσεις που απλά αποσκοπούν αποκλειστικά στο κέρδος, επειδή προωθεί και διατηρεί υψηλά επίπεδα ευημερίας των υπαλλήλων και αναδεικνύει ηγέτες με νομιμοποιημένη εξουσία. Υποστηρίζει ότι είναι αποδοτική και παράγει κέρδη επειδή ο ηγέτης θα ασκεί εξουσία κατά τέτοιο τρόπο, που θα προωθεί την ευημερία των υπαλλήλων. Στη συνέχεια οι επιχειρήσεις, στις οποίες οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν υψηλά επίπεδα ευημερίας, τείνουν να αναφέρουν όχι μόνο υψηλά κέρδη, αλλά και μεγαλύτερη αφοσίωση και ικανοποίηση από τους πελάτες, υψηλά ποσοστά παραμονής στην εργασία από πλευράς εργαζομένων και επίσης υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας.

2.9 Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΑΝΑΠΤΥΧΘΕΙ⁴¹

Σε αντίθεση με το IQ το οποίο αλλάζει ελάχιστα μετά την εφηβεία, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να διδαχθεί και να αναπτυχθεί όσο μεγαλώνουμε και μαθαίνουμε από τις εμπειρίες μας.

Διεθνείς έρευνες της Time Manager International (TMI), η οποία έχει αναπτύξει μια σειρά από εργαλεία για τη διάγνωση, ανάπτυξη και πρακτική αξιοποίηση της συναισθηματικής νοημοσύνης του ατόμου, της ομάδας και ολόκληρης της επιχείρησης, επισημαίνουν ότι το να είναι κανείς «έξυπνος»

σύμφωνα με τα σχολικά πρότυπα δεν είναι από μόνο του αρκετό για την αντιμετώπιση των προκλήσεων και των απαιτήσεων του σημερινού κόσμου.

Έως πρόσφατα το EQ ήταν αμελητέο μέσο μέτρησης των ανθρωπίνων αξιών, ικανοτήτων και δυνατοτήτων. Ωστόσο οι άνθρωποι με υψηλό δείκτη EQ αποδεικνύεται ότι αποδίδουν καλύτερα στην προσωπική και επαγγελματική τους ζωή. Μπορούν να χειρισθούν τα προβλήματα του κόσμου των συναισθημάτων. Έχουν αυτοεκτίμηση, μπορούν να παρακινήσουν τον εαυτό τους, καθώς και να εμπνεύσουν τους άλλους.

Επιπλέον οι ειδικοί της TMI σε θέματα Organisational Behavior έρχονται να προσθέσουν στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης του ατόμου μια νέα παράμετρο, αυτή της συναισθηματικής νοημοσύνης της επιχείρησης. Εμβαθύνοντας και βελτιώνοντας την τελευταία, γίνεται δυνατή η εκμετάλλευση κατά το μέγιστο των παραγωγικών δυνατοτήτων των εργαζομένων, η ανάπτυξη και μεγέθυνση του ανθρώπινου κεφαλαίου και η επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων.

2.10 ΕΚΜΑΘΗΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Τι γίνεται λοιπόν με όσους από μας δεν διακρινόμαστε από εξαιρετικές ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, αλλά θέλουμε να γίνουμε επιτυχημένοι και αποτελεσματικοί μάνατζερ; Είναι πολύ αργά; Όχι βέβαια. Αντίθετα με τη γνωσιακή νοημοσύνη, που αναπτύσσεται στα πρώτα χρόνια της ζωής κι έχει μικρά περιθώρια βελτίωσης, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να βελτιωθεί. Απαιτείται όμως συνεχής προσπάθεια. Δεν είναι κάτι που γίνεται από τη μία ημέρα στην άλλη.

Διάφορα προγράμματα εκπαίδευσης για βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης⁴² υλοποιούνται συνεχώς, ως ανταπόκριση στο κάλεσμα του επιχειρηματικού κόσμου για πιο έξυπνους συναισθηματικά εργαζόμενους. Άλλα από αυτά επιτυγχάνουν αυτό που υπόσχονται, άλλα όμως όχι. Γι' αυτό και χρειάζεται προσοχή στην επιλογή του κατάλληλου εκπαιδευτικού προγράμματος, που θα ανταποκρίνεται πραγματικά στις ανάγκες της συγκεκριμένης επιχείρησης και θα μπορεί να επιφέρει μακρόχρονα αποτελέσματα.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει το πρόγραμμα που εφάρμοσε ο καθηγητής Richard Boyatzis στο Case Western Reserve University των ΗΠΑ για τη βελτίωση των συναισθηματικών ικανοτήτων των φοιτητών MBA, όπου με συγκεκριμένες δραστηριότητες στόχευσε στη βελτίωση των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης του συστήματος Goleman⁴³. Τα αποτελέσματα από τέσσερις «φουρνιές» φοιτητών που παράλληλα εργάζονταν με πλήρη απασχόληση το 1992, 1993, 1994 και 1995 έδειξαν στατιστικά σημαντική βελτίωση κατά 71% των ικανοτήτων Διαχείρισης Εαυτού, 100% των ικανοτήτων Κοινωνικής Επίγνωσης και 50% των ικανοτήτων Διαχείρισης Σχέσεων. Επίσης στους φοιτητές που παράλληλα εργάζονταν με μερική απασχόληση παρατηρήθηκε βελτίωση κατά 71% στις ικανότητες Διαχείρισης Εαυτού, 50% των ικανοτήτων Κοινωνικής Επίγνωσης και 83% των ικανοτήτων Διαχείρισης Σχέσεων.

Η συναισθηματική νοημοσύνη λοιπόν μπορεί να βελτιωθεί. Χρειάζεται όμως μεθόδευση, υπομονή και πάνω απ' όλα επιθυμία από το ίδιο το άτομο να αλλάξει. Ένα πρόγραμμα συναισθηματικής νοημοσύνης που γίνεται επειδή έτσι αποφάσισε η διεύθυνση, χωρίς να το συζητήσει με τους άμεσα

ενδιαφερόμενους ή γιατί απλά είναι μόδα, είναι καταδικασμένο να αποτύχει.

Ενδεικτικά τα βασικά βήματα ενός προγράμματος εκπαίδευσης συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να συνοψιστούν στα εξής⁴³:

- 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 χτισίματος σχέσεων. Ενώ για έναν μάνατζερ, έρευνες έχουν δείξει, 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.

- Αξιολόγηση του ατόμου και εντοπισμός των συναισθηματικών ικανοτήτων που ήδη διαθέτει. Αυτό μπορεί να γίνει με ειδικά ερωτηματολόγια μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης (π.χ. το Emotional Competencies Inventory, ECI). 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).

- 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.

- 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.

- Παροχή κινήτρων.

Τα άτομα μαθαίνουν μόνο όταν έχουν ισχυρά κίνητρα. 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.

- 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.

-Εστίαση σε ξεκάθαρους, εφικτούς στόχους.

Γενικοί και αόριστοι ή μεγαλεπήβολοι και μη ρεαλιστικοί στόχοι του τύπου, «Θα αποκτήσω όλες τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης μέσα σ' ένα 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.

-Υπαρξη 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 δεν θα πρέπει ν' αντιμετωπιστούν με απαισιοδοξία. Μία υποτροπή δεν σημαίνει ότι όλα χάθηκαν, αντίθετα είναι και αυτή ένα βασικό κομμάτι της μαθησιακής διαδικασίας.

-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.

-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 ανθρώπινων πόρων.

-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.

Με βάση τα παραπάνω, η Cherniss⁴⁴ παρουσιάζει ένα ολοκληρωμένο μοντέλο εκπαίδευσης για τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Καταλήγοντας αυτό που θα ήθελα να τονίσω ιδιαίτερα είναι, ότι για να είναι επιτυχές και κυρίως βιώσιμο οποιοδήποτε πρόγραμμα συναισθηματικής νοημοσύνης, είναι απαραίτητη η ενσωμάτωση των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης στο υπάρχον σύστημα διοίκησης ανθρώπινων

πόρων του οργανισμού και κυρίως στις διαδικασίες επιλογής, εκπαίδευσης και αξιολόγησης της απόδοσης.

2.11 ΑΝΑΖΗΤΩΝΤΑΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΑ «ΕΞΥΠΝΟΥΣ» ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ*

Σε έρευνα που διεξήχθη στις ΗΠΑ από το US Department of Labor, Employment & Training Administration, οι εργοδότες δήλωσαν ότι αναζητούν το κάτωθι χαρακτηριστικά στους υποψήφιους εργαζομένους:

- Δυνατότητα εκμάθησης κατά την απασχόληση
- Δυνατότητα ακρόασης και επικοινωνίας
- Προσαρμοστικότητα και δημιουργικές λύσεις
- Αποτελεσματικότητα, αυτοπεποίθηση, επιθυμία, επαγγελματικής ανάπτυξης, ενθουσιασμό για τα αποτελέσματα
- Ομαδικότητα, συνεργατικότητα, ικανότητα διαπραγμάτευσης
- Επιθυμία συμμετοχής και δυνατότητα ανάληψης διοικητικών καθηκόντων
- Ανάγνωση, γραφή & μαθηματικά

Είναι φανερό ότι η εξειδίκευση είναι πλέον δευτερευούσης σημασίας σε σχέση με την ικανότητα εκμάθησης κατά την εργασία. Επιπλέον, μόνο ένα από τα ανωτέρω χαρακτηριστικά αφορά ακαδημαϊκές γνώσεις: η ανάγνωση, η γραφή και τα μαθηματικά. Τα υπόλοιπα αφορούν συναισθηματικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου, όπως ηθική και ομαδικότητα.

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα τελευταία χρόνια να έχει γίνει ιδιαίτερα αποδεκτή η ανάγκη προσέλκυσης συναισθηματικά έξυπνου ανθρώπινου δυναμικού.

* Κατερίνα Μαύρου, Διευθύνουσα Σύμβουλος του ομίλου PRC Group-The Management House, Συναισθηματική Νοημοσύνη και Απόδοση Εργαζομένων, Καθημερινή 2005

2.12 ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ

Οι ακόλουθες 22 κατευθυντήριες γραμμές αποτελούν την καλύτερη τρέχουσα γνώση σχετικά με τον τρόπο, που προωθείται η συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο⁴⁵. Εφαρμόζονται σε κάθε αναπτυξιακή προσπάθεια στην οποία η κοινωνική και συναισθηματική μάθηση είναι ο κύριος στόχος. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει περισσότερη διαχείριση και προσπάθεια ανάπτυξης στελεχών, την κατάρτιση σε επτοπτικές ικανότητες, την ομαδική εργασία, την ηγεσία, τη διαχείριση συγκρούσεων, τη διαχείριση του άγχους, των σχέσεων με τους πελάτες κ.α. Αυτές οι κατευθυντήριες γραμμές βασίζονται σε μια διεξοδική επανεξέταση της έρευνας της αρθρογραφίας, στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη της συμβουλευτικής και ψυχοθεραπείας και στην αλλαγή της συμπεριφοράς. Οι κατευθυντήριες γραμμές είναι αθροιστικές και αλληλοσυμπληρούμενες. Για να είναι αποτελεσματικές, οι κοινωνικές και συναισθηματικές εμπειρίες μάθησης δεν χρειάζεται να τηρούν όλες αυτές τις κατευθυντήριες γραμμές, αλλά οι πιθανότητες επιτυχίας αυξάνονται με την κάθε μια από αυτές που ακολουθούν.

Οι κατευθυντήριες γραμμές χωρίζονται σε τέσσερις σημαντικές φάσεις που αντιστοιχούν στις τέσσερις φάσεις της αναπτυξιακής διαδικασίας: την προετοιμασία, την κατάρτιση, τη μεταφορά και συντήρησή τους και τέλος την αξιολόγηση.

Αυτές οι κατευθυντήριες γραμμές αναπτύχθηκαν για το Consortium της Συναισθηματικής Νοημοσύνης από τους Daniel Goleman, Cary Cherniss, Kim Cowan, Rob Emmerling και Mitchel Adler.

1) Αξιολόγηση των αναγκών του οργανισμού:

Προσδιορίστε τις ικανότητες που είναι πιο κρίσιμες για την αποτελεσματική εργασιακή απόδοση ενός συγκεκριμένου τύπου εργασίας. Με τον τρόπο αυτό χρησιμοποιήστε μια έγκυρη μέθοδο, όπως είναι οι συνεντεύξεις των ανώτερων στελεχών και μέσων στελεχών του οργανισμού, καθώς και τη σύγκριση των συμπεριφορικών γεγονότων. Επίσης βεβαιωθείτε ότι οι ικανότητες που πρέπει να αναπτυχθούν, είναι σύμφωνες με τις αξίες και την στρατηγική του οργανισμού.

2) Αξιολόγηση του ατόμου:

Αυτή η αξιολόγηση θα πρέπει να βασίζεται στις βασικές ικανότητες που χρειάζονται για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας, και τα δεδομένα θα πρέπει να προέρχονται από διάφορες πηγές χρησιμοποιώντας πολλαπλές μεθόδους, ώστε να μεγιστοποιήσει την αξιοπιστία και εγκυρότητα της.

3) Ενημέρωση Αξιολογήσεων με λεπτούς χειρισμούς:

Δώστε την ατομική πληροφόρηση σχετικά με τα πλεονεκτήματα του εργαζομένου και τις αδυναμίες του. Έτσι γινόμαστε πιο σαφείς και ακριβείς. Επίσης δίνουμε άφθονο χρόνο στον εργαζόμενο ώστε να αφομοιώσει και να ενσωματώσει την πληροφόρηση. Δώστε τη δυνατότητα ανάδρασης σε ένα ασφαλές και υποστηρικτικό περιβάλλον για να ελαχιστοποιηθεί η αντίσταση και η αμυντική αντίδραση. Αλλά επίσης να αποφύγετε τις δικαιολογίες ή την υποβάθμιση της σοβαρότητας των ελλείψεων.

4) Μεγιστοποίηση των επιλογών του εκπαιδευόμενου:

Οι άνθρωποι είναι πιο πρόθυμοι να αλλάξουν, όταν ελεύθερα επιλέγουν να το κάνουν. Όσο το δυνατόν περισσότερο δώστε την δυνατότητα στα άτομα να

αποφασίσουν αν θα συμμετάσχουν ή όχι στην αναπτυξιακή διαδικασία και αφήστε τους να καθορίσουν τους στόχους της αλλαγής μόνοι τους.

5) Ενθαρρύνετε τους ανθρώπους να συμμετέχουν:

Οι άνθρωποι θα είναι πιο πιθανό να συμμετέχουν σε προσπάθειες ανάπτυξης, εάν θεωρούν ότι οι προσπάθειες αυτές είναι αξιόλογες και αποτελεσματικές.

Οι διαδικασίες οργάνωσης πρέπει να ενθαρρύνουν τους ανθρώπους να συμμετέχουν στις αναπτυξιακές δραστηριότητες και οι προϊστάμενοι θα πρέπει να παρέχουν την ενθάρρυνση και την απαραίτητη υποστήριξη. Η κινητοποίηση επίσης θα ενισχυθεί, αν οι άνθρωποι εμπιστεύονται την αξιοπιστία εκείνων που τους ενθαρρύνουν να αναλάβουν την εκπαίδευση.

6) Συσχέτιση των στόχων της μάθησης με τις προσωπικές αξίες:

Οι άνθρωποι είναι πιο πρόθυμοι να επιδιώξουν την αλλαγή που συνάδει με τις αξίες και τις ελπίδες τους. Εάν μια αλλαγή ενδιαφέρει ελάχιστα τους ανθρώπους, δεν θα την επιδιώξουν. Βοηθήστε τους ανθρώπους να καταλάβουν κατά πόσο μια αλλαγή ταιριάζει με αυτό που τους ενδιαφέρει περισσότερο.

7) Ρυθμίστε τις προσδοκίες:

Οικοδομείτε θετικές προσδοκίες δείχνοντας στους εκπαιδευόμενους ότι η κοινωνική και συναισθηματική ικανότητα μπορεί να βελτιωθεί και ότι αυτή θα οδηγήσει σε αξιόλογα αποτελέσματα. Επίσης, βεβαιωθείτε ότι οι εκπαιδευόμενοι έχουν μια ρεαλιστική προσδοκία για τη διαδικασία εκπαίδευσης.

8) Μέτρα Ετοιμότητας:

Αξιολογήστε κατά πόσον το άτομο είναι έτοιμο για την κατάρτιση. Αν το άτομο δεν είναι έτοιμο λόγω ανεπαρκούς κινήτρου ή για άλλους λόγους, να είστε έτοιμοι για την εστίαση σε προσπάθειες παρέμβασης.

9) Κάνοντας την διεργασία της:

Εκπαιδευτές, οι οποίοι είναι ζεστοί, ευφυείς, διαθέτουν ενσυναίσθηση, μπορούν καλύτερα να ασκούν εκπαιδευόμενους στη διαδικασία της αλλαγής.

Επιλέξτε εκπαιδευτές που έχουν τις ποιότητες αυτές και βεβαιωθείτε ότι τις χρησιμοποιούν κατά την εργασία με τους εκπαιδευόμενους.

10) Αλλαγές με πρωτοβουλία :

Η μάθηση είναι πιο αποτελεσματική όταν οι άνθρωποι κατευθύνουν το δικό τους πρόγραμμα εκμάθησης προσαρμόζοντας το στις δικές τους μοναδικές ανάγκες και περιστάσεις. Επιπλέον επιτρέποντας στους ανθρώπους να θέσουν τους δικούς τους στόχους μάθησης, αφήστε τους να συνεχίσουν να είναι υπεύθυνοι για τη μάθησή τους σε όλο το πρόγραμμα και σχεδιάστε την προσέγγιση της εκπαίδευσης στον ιδιαίτερο τρόπο μάθησης των προσώπων.

11) Ορίστε σαφείς στόχους:

Οι άνθρωποι πρέπει να είναι σαφείς για το τι είναι επάρκεια, πώς να την αποκτήσουν και πώς να την αποδεικνύουν στη δουλειά. Διευκρινίστε τις ειδικές δεξιότητες και συμπεριφορές, που δημιουργούν την επάρκεια του στόχου. Βεβαιωθείτε ότι οι στόχοι είναι σαφείς, συγκεκριμένοι και με υψηλές προσδοκίες.

12) Ταξινόμηση των στόχων:

Η αλλαγή είναι πιο πιθανόν να προκύψει αν η διαδικασία αλλαγής διαιρείται σε διαχειρίσιμα βήματα. Ενθάρρυνση και των εκπαιδευτών και των εκπαιδευόμενων να αποφύγουν να είναι υπερβολικά φιλόδοξοι.

13) Ευκαιρίες για εξάσκηση:

Η διαρκής αλλαγή απαιτεί σταθερή εξάσκηση στην εργασία και σε οποιοδήποτε τομέα της ζωής. Μια αυτοματοποιημένη συνήθεια είναι δύσκολο να κοπεί και διαφορετικές συνήθειες να την αντικαταστήσουν. Χρησιμοποιήστε φυσικά τις ευκαιρίες που εμφανίζονται για εξάσκηση στον χώρο της εργασίας και στη ζωή. Να ενθαρρύνετε τους ασκούμενους να δοκιμάζουν τις νέες συμπεριφορές επανειλημμένα και με συνέπεια για μια περίοδο μηνών.

14) Συχνή Ενημέρωση Απόδοσης:

Η συνεχιζόμενη τροφοδότηση ενθαρρύνει τους ανθρώπους και κατευθύνει την αλλαγή. Παρέχει επικεντρωμένη και συνεχή ανατροφοδότηση καθώς οι εκπαιδευόμενοι εξασκούνται σε νέες συμπεριφορές. Βεβαιωθείτε ότι οι προϊστάμενοι, οι συνάδελφοι, οι φίλοι, τα μέλη της οικογένειας ή ένας συνδυασμός αυτών, δίνει περιοδική ανατροφοδότηση σχετικά με την πρόοδο.

15) Εμπιστευθείτε τις Εμπειρικές Μεθόδους:

Οι ενεργητικές δράσεις και οι συγκεκριμένες εμπειρικές μέθοδοι τείνουν να συνεργάζονται καλύτερα για τη μάθηση των κοινωνικών και συναισθηματικών ικανοτήτων. Η ανάπτυξη δραστηριοτήτων που ασκούν όλες τις αισθήσεις και που είναι δραματικές και ισχυρές μπορούν να είναι και ιδιαίτερα αποτελεσματικές.

16) Δημιουργία Κλίματος Υποστήριξης:

Η αλλαγή διευκολύνεται μέσω της συνεχούς υποστήριξης των άλλων, που βιώνουν παρόμοιες αλλαγές, π.χ. μια ομάδα υποστήριξης. Τα προγράμματα θα πρέπει να ενθαρρύνουν τη σύσταση ομάδων, όπου οι άνθρωποι δίνουν κάθε άλλη υποστήριξη κατά τη διάρκεια της προσπάθειας για αλλαγή.

Προπονητές και καθοδηγητές μπορούν επίσης να είναι πολύτιμοι στην υποστήριξη της επιθυμητής αλλαγής.

17) Χρησιμοποιήστε πρότυπα εργασίας:

Χρήση ζωντανών ή βιντεοσκοπημένων υλικών προτύπων εργασίας στα οποία να φαίνεται καθαρά πώς η ικανότητα μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε ρεαλιστικές καταστάσεις. Η ενθάρρυνση των εκπαιδευομένων για μελέτη, ανάλυση και μίμηση των προτύπων εργασίας.

18) Ενίσχυση της Αυτοεπίγνωσης:

Η αυτοεπίγνωση είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της συναισθηματικής και της κοινωνικής ικανότητας. Βοηθήστε τους εκπαιδευόμενους να αποκτήσουν μεγαλύτερη κατανόηση σχετικά με τον τρόπο που οι σκέψεις τους, τα συναισθήματά τους και η συμπεριφορά τους, επηρεάζουν τους ίδιους και τους άλλους.

19) Πρόληψη Υποτροπιασμού:

Χρησιμοποιήστε την πρόληψη της υποτροπής, η οποία βοηθάει τους ανθρώπους να χρησιμοποιούν τις παύσεις τους ως μαθήματα για να προετοιμαστούν για περαιτέρω προσπάθειες. Ενθαρρύνετε την εξάπλωση και τη συντήρηση της αλλαγής.

20) Ενθάρρυνση της χρήσης δεξιοτήτων στο χώρο της εργασίας:

Οι προϊστάμενοι, οι υφιστάμενοι και οι συνάδελφοι να ενισχύουν και να ανταμείβουν τους εκπαιδευόμενους στη χρήση των νέων δεξιοτήτων τους.

Οι εκπαιδευτές και οι καθοδηγητές επίσης μπορούν να υπηρετούν αυτή τη λειτουργία. Επίσης παρέχουν υποδείξεις και οδηγίες μέσω των περιοδικών ενημερώσεων για την απόδοση των εργαζομένων. Η αλλαγή είναι πιθανό να

ενισχυθεί, όταν τα πρόσωπα που βρίσκονται σε υψηλές θέσεις π.χ. ηγέτες, διαχειριστές, την ενστερνιστούν, δηλαδή να γίνουν οι ίδιοι πρότυπα αλλαγής.

21) Η ανάπτυξη μιας εταιρικής κουλτούρας που υποστηρίζει την εκπαίδευση:

Η αλλαγή θα είναι μεγαλύτερης διάρκειας αν η κουλτούρα της εταιρείας και ο βαθμός υποστήριξης της αλλαγής προσφέρει ένα ασφαλές περιβάλλον για πειραματισμό.

22) Αξιολόγηση της Αλλαγής:

Για να δείτε αν η αναπτυξιακή προσπάθεια έχει αποτελέσματα, αξιολογήστε την. Όταν είναι δυνατόν βρείτε λιγότερο γνωστά μέσα μέτρησης ικανότητας των δεξιοτήτων, όπως αναδεικνύονται στην εργασία, πριν και μετά την κατάρτιση, καθώς και τουλάχιστον δυο μήνες αργότερα. Η ετήσια επανάληψη της αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα επιθυμητή. Εκτός από την αποτύπωση της προόδου σχετικά με την απόκτηση των ικανοτήτων, αξιολογήστε επίσης την επίπτωση πάνω στα σημαντικά αποτελέσματα, που σχετίζονται με την εργασία, όπως τα αποτελέσματα των μετρήσεων, και τους δείκτες της προσαρμογής, όπως τις απουσίες, τα παράπονα, το επίπεδο υγείας κ.α.

2.13 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Είναι δυνατόν οι άνθρωποι όλων των ηλικιών να γίνουν κοινωνικά και συναισθηματικά περισσότερο ικανοί. Ωστόσο οι αρχές για την ανάπτυξη αυτού του είδους της ικανότητας διαφέρουν πολύ από αυτές που αποτέλεσαν τον οδηγό της κατάρτισης, της πρακτικής και της ανάπτυξης στο παρελθόν.

Η ανάπτυξη της συναισθηματικής ικανότητας απαιτεί ότι θα ξεχάσουμε τον παλιό τρόπο σκέψης, την αίσθηση και την δράση που είναι βαθιά ριζωμένες και θα αναπτύξουμε νέες. Αυτή η διαδικασία απαιτεί κίνητρα, προσπάθεια, χρόνο, υποστήριξη, εξάσκηση, όπως οι κατευθυντήριες γραμμές.

Οι κατευθυντήριες γραμμές προτείνουν επίσης, ότι η προετοιμασία και η διάσωση, καθώς και η συντήρηση των φάσεων της εκπαιδευτικής διαδικασίας, είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Εντούτοις πολύ συχνά αυτές οι φάσεις είναι παραμελημένες στην εξάσκηση.

Οι οργανισμοί όλο και περισσότερο παρέχουν κατάρτιση και ανάπτυξη, που φέρει σαφώς την ετικέτα της συναισθηματικής νοημοσύνης.

2.14 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Weiss H., Cropanzano R., Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of effective, Research in Organizational Behavior, 1996 Vol. 18 p.1-74
2. Fredrickson Barbara, Beyond the moment, beyond the self: shared ground between selective investment theory and the broaden-and-build theory of positive emotions, Psychological Inquiry 1998 Vol.17 p. 39-44
3. Fredrickson Barbara, The value of positive emotions, American Scientist, 2000 Vol. 91 p.330-335
4. Fredrickson B., Mancuso R., Branigan C., Tugade M., "The undoing effect of positive emotions, Motivation and Emotion, 2000 Vol.24 p.237-258
5. George, J.M., Emotions & Leadership: the role of EI, Human Relations, 2000 Vol.53(12) p.1027-1041
6. Vroom, V.H., Work and motivation, Wiley 1964
7. Forgas J., Bower G., Moylan S., Praise or Blame? Affective influence on attributions for achievement, Journal of Personality and Social Psychology, 1990 Vol.59 p.809-819
8. Locke E., Latham G., A Theory of Goal Setting and task performance, Prentice Hall 1990
9. Weiner B., Human Motivation, Laurence Erlbaum 1980
10. George M. & Brief, Feeling good-doing good: a conceptual analysis of mood at work-organizational spontaneity relationship, Psychological Bulletin, 1996 Vol. 112 No.2 p.310-329

11. Isen & Baron, Positive Affect as a factor in Organizational behavior, Research in Organizational Behavior, 1991 Vol.13 p.1-53
12. George M. & Brief, Feeling good-doing good: a conceptual analysis of mood at work-organizational spontaneity relationship, Psychological Bulletin, 1996 Vol. 112 No.2 p.310-329
13. Oliver R., Balakrishnan P, Barry B., Outcome Satisfaction in Negotiation, Organizational Behavior & Human Decision Process, 1996 Vol.60 p.252-275
14. Pillulta M., Murnighan J.K., Unfairness, Anger and Spite: Emotional Rejections of Ultimatum Offer, Organizational Behavior and Human Decision Process, 1996 Vol.68 Issue 3, p.208-224
15. Weiss H., Cropanzano R., Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of effective, Research in Organizational Behavior, 1996 Vol. 18 p.1-74
16. Seligman, M.E.P., Schulman, P., Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance agents, Journal of Personality and Social Psychology, 1986 Vol.50, p. 832-838
17. Weiss H., Cropanzano R., Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of effective, Research in Organizational Behavior, 1996 Vol. 18 p.1-74
18. Judge, Locke & Durham, Dispositional Effects on job and life satisfaction, Journal of Applied Psychology, 1998 Vol.83 p.17-34
19. Weiss H., Cropanzano R., Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of effective, Research in Organizational Behavior, 1996 Vol. 18 p.1-74

20. George, J.M., Emotions & Leadership: the role of EI, Human Relations, 2000 Vol.53(12) p.1027-1041
21. Burke M., Measuring positive and negative affect at work, New York University Press 1987 p.1063-1070
22. Watson D., Clark L., Tellegen A., Development and Validation of brief measures of positive and negative affect, Journal of Personality and Social Psychology 1988 Vol.11 p.333-365
23. Weiss H., Cropanzano R., Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of effective, Research in Organizational Behavior, 1996 Vol. 18 p.1-74
24. Weiss H., Cropanzano R., Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of effective, Research in Organizational Behavior, 1996 Vol. 18 p.1-74
25. Weiss H., Cropanzano R., Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of effective, Research in Organizational Behavior, 1996 Vol. 18 p.1-74
26. Staw B., Barsade S., Affect and Managerial Performance, Administrative Science Quarterly, 1993 Vol.38 p.12-36
27. Bonett D., Sweeney D., Mental Health and Work Performance, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1993 Vol.66 p.277-284
28. Berkman P., Measurement of Mental Health in a general population survey, American Journal of Epidemiology 1971 Vol.94 p.105-111
29. Ekman P., Are these basic emotions?, Psychological Review 1992 Vol.99 p.550-553

30. Pugh, Service with a smile: emotional contagion in the service encounter, Academy of Management Journal 2001 Vol.13 p.245-301
31. Ashkanasy N., Hartel C., Zerbe W., Emotions on the Workplace, Quorum Books 2000
32. Staw B., Barsade S., Affect and Managerial Performance, Administrative Science Quarterly, 1993 Vol.38 p.12-36
33. Grandey A., Emotion Regulation in the Workplace: a new way to conceptualize Emotional Labor, Journal of Occupational Health Psychology, 2000 Vol.5 p.95-100
34. Grandey A., Emotion Regulation in the Workplace: a new way to conceptualize Emotional Labor, Journal of Occupational Health Psychology, 2000 Vol.5 p.95-100
35. Grandey A., Emotion Regulation in the Workplace: a new way to conceptualize Emotional Labor, Journal of Occupational Health Psychology, 2000 Vol.5 p.95-100
36. Ekman P., Are these basic emotions?, Psychological Review 1992 Vol.99 p.550-553
37. Ashkanasy N., Studies of Cognition and Emotion in Organizations: Attribution, Affective Events, Emotional Intelligence and Perception of Emotion, Australian Journal of Management 2002 Vol.27 Special Issue
38. Kendrick T., Results Without Authority, Amacom 2006
39. Druskat V., Sala F., Mount G., Linking Emotional Intelligence at Work, Lawrence Erlbaum Associates Publishers 2006
40. Furnham A., The Psychology of Behaviour at Work: The individual in the Organization, Psychology Press 2005

41. Bar-On R., Elias M., Educating People to be Emotional Intelligence, Praeger 2007
42. Bar-On R., Elias M., Educating People to be Emotional Intelligence, Praeger 2007
43. Goleman D., Working with Emotional Intelligence, Bantam Dell 2006
44. Cherniss C.(2004), The Business Case for Emotional Intelligence, The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations
www.eiconsortium.org
45. Goleman D., Cherniss C., Cowan K., Emmerling R., Adler M., Guidelines (2002), The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations www.eiconsortium.org

3. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ



ΕΙΚΟΝΑ 6: ΠΙΟΝΙΑ

Πηγή: The Personal Branding Blog, personalbrandingblog.wordpress.com/2008/10/15/

Θεωρείται ότι οι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν τη συναισθηματική κατάσταση των υφισταμένων τους με πολλούς τρόπους. Η George¹, συμπέρανε ότι οι ηγέτες που επιδεικνύουν ενθουσιασμό και ενεργητικότητα, είναι πιθανόν να ενεργοποιήσουν με τον ίδιο τρόπο και τους οπαδούς τους, αλλά και αντίθετα οι ηγέτες που διακατέχονται από άγχος και επιθετικότητα ενεργοποιούν αρνητικά τους οπαδούς τους.

Η ιδέα αυτή είναι γνωστή στη βιβλιογραφία ως μετασχηματιστική ηγεσία, κατά την οποία οι ηγέτες χρησιμοποιούν δυνατά συναισθήματα προκειμένου να δημιουργήσουν παρόμοια συναισθήματα στο ακροατήριό τους. Σχετικά μ' αυτό έχει αποδειχθεί ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι πιο αισιόδοξοι σε σχέση με άλλου τύπου ηγέτες². Επειδή οι μετασχηματιστικοί ηγέτες θέτουν απαιτητικούς στόχους, συχνά σε δύσκολες καταστάσεις, είναι απαραίτητο να έχουν πείσει τα μέλη τους ότι οι στόχοι αυτοί είναι εφικτοί. Η

διατήρηση της αισιόδοξης διάθεσης είναι πολύ σημαντική για την επιτυχία. Έχει αποδειχθεί, ότι η ικανότητα των ηγετών να μεταδίδουν αισιόδοξα συναισθήματα έχει σημαντική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων. Πρόσφατα, οι L.Gardener και C.Stough³, σε μία έρευνα εργαστηρίου βρήκαν, ότι οι οπαδοί που παρατηρούσαν έναν θυμωμένο ηγέτη είχαν περισσότερη νευρική και ανησυχία σε σχέση με τους οπαδούς που έβλεπαν ένα στεναχωρημένο ηγέτη ή έναν ηγέτη που δεν εξέφραζε καθόλου συναισθήματα. Επιπλέον, βρήκαν ότι τα άτομα που παρακολουθούσαν τον στεναχωρημένο ηγέτη ένιωθαν λιγότερο ενθουσιασμό και περισσότερη κούραση σε σχέση με τα άτομα που παρακολουθούσαν τον θυμωμένο ή τον ηγέτη που δεν εξέφραζε καθόλου συναισθήματα.

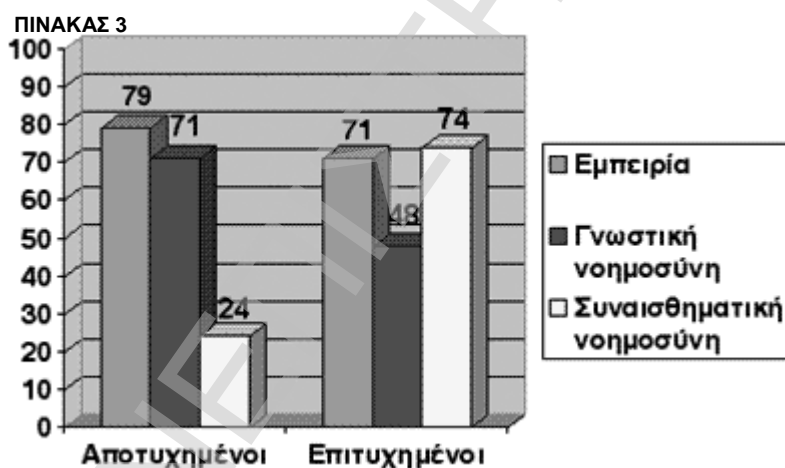
3.1 ΓΙΑΤΙ Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ

Τα αποτελέσματα μιας σειράς ερευνών δείχνουν, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη στον ηγέτη είναι καίρια για τη δημιουργία ενός γόνιμου εργασιακού κλίματος, που δραστηριοποιεί τους εργαζόμενους και τους ενθαρρύνει να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό. Αυτός ο ενθουσιασμός και η επιπλέον προσπάθεια επιφέρουν μακροπρόθεσμα αυξημένη επιχειρησιακή απόδοση. Συγκεκριμένα σε έρευνα της Sharon Bolton⁴ σε ανώτατα διευθυντικά στελέχη αμερικανικών ασφαλιστικών εταιριών φάνηκε, ότι τα στελέχη με περισσότερες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης είχαν καλύτερες χρηματοοικονομικές αποδόσεις χρησιμοποιώντας ως κριτήριο τα κέρδη και την ανάπτυξη των επιχειρήσεών τους. Παρόμοια σχέση μεταξύ των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης και επιχειρησιακών αποτελεσμάτων βρέθηκε από τον Dalip

Singh⁵ σε έρευνα που διεξήγαγε σε διευθυντές πολυεθνικής εταιρίας ποτών και τροφίμων. Οι διευθυντές εκείνοι που κατεδείκνυαν μεγάλο ποσοστό ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης επιτύγχαναν τους ετήσιους επιχειρησιακούς στόχους τους με διαφορά 15% έως 20% καλύτερα απ' ό,τι διευθυντές με λιγότερες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης.

Ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζει έρευνα του Anthony Mersimo⁶ με θέμα τους παράγοντες επιτυχίας ανώτατων διευθυντικών στελεχών. Σε δείγμα 515 ανώτατων διευθυντών από τη Λατινική Αμερική, την Ιαπωνία και τη Γερμανία, βρήκε ότι οι επιτυχημένοι και οι αποτυχημένοι διευθυντές παρουσίαζαν διαφορετικά προφίλ, όσον αφορά τρία βασικά στοιχεία: την προϋπηρεσία και την προηγούμενη εμπειρία, τη γνωστική νοημοσύνη και τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Συγκεκριμένα, τα προφίλ που παρουσίασε ο Anthony Mersimo είναι αυτά που φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:



ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΑΠΟΤΥΧΗΜΕΝΟΙ – ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΙ

Πηγή: Mersimo A., *Emotional Intelligence for Project Manager*, Amacom 2007

Στη συνέχεια ο Fernandez-Araoz έκανε λόγο για συγκεκριμένους συνδυασμούς των παραπάνω τριών χαρακτηριστικών οι οποίοι καθορίζουν την επιτυχία των ανώτατων διευθυντικών στελεχών και μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως

κριτήρια επιλογής για ανώτατες θέσεις:

- Ο πιο ισχυρός συνδυασμός, καθοριστικός της επιτυχίας, είναι ο συνδυασμός μεγάλης προϋπηρεσίας και εμπειρίας με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Ένα μέτριο IQ δε φαίνεται να δρα αρνητικά για την επιτυχία.
- Ο δεύτερος καλύτερος συνδυασμός είναι αυτός της υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης με υψηλή γνωστική νοημοσύνη, όταν η σχετική προϋπηρεσία δεν είναι αρκετή.
- Ο παραδοσιακός συνδυασμός μεγάλης προϋπηρεσίας με υψηλή γνωστική νοημοσύνη δε φαίνεται να έχει πολλά να προσφέρει στην επιτυχία ανώτατων διευθυντικών στελεχών όταν η συναισθηματική νοημοσύνη είναι χαμηλή.

3.2 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΤΥΠΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ

Σε άρθρο του με τεράστια απήχηση το 2004, ο Daniel Goleman⁷ έκανε λόγο για έξι διαφορετικούς τύπους ηγεσίας, που συνδέονται άμεσα με τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και έχουν διαφορετικές επιδράσεις στην εργασιακή απόδοση και το κλίμα του οργανισμού. Οι τύποι αυτοί είναι: ο καταπιεστικός, ο οραματιστής, ο ανθρωπιστικός, ο δημοκρατικός, ο καθοδηγητικός και ο συμβουλευτικός. Ο Goleman κατέληξε σε αυτούς τους τύπους ηγεσίας με βάση τα αποτελέσματα έρευνας σε 3.500 διευθυντικά στελέχη διεθνώς.

Οι ηγέτες με **καταπιεστικό** τύπο απαιτούν άμεση υπακοή, στηρίζονται στη δύναμη της θέσης τους και γενικά διακρίνονται από έλλειψη ενσυναίσθησης. Αυτός ο τύπος με μια λέξη θα μπορούσε να συνοψιστεί στο

«Κάντε ό,τι σας λέω» και είναι κατά βάση αποτελεσματικό σε περιόδους κρίσης, στα πολύ αρχικά στάδια μιας οργανωσιακής αλλαγής ή όταν υπάρχουν προβληματικοί εργαζόμενοι. Το γενικό αποτέλεσμα αυτού του τύπου ηγεσίας στο οργανωσιακό κλίμα είναι αρνητικό.

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

Το **ανθρωπιστικό** στυλ ηγεσίας δημιουργεί αρμονία και συναισθηματικούς δεσμούς ανάμεσα στα άτομα της ομάδας. Διακρίνεται από τις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, της ενσυναίσθησης, του χτισίματος δεσμών και της επικοινωνίας, ενώ το μότο ενός τέτοιου ηγέτη είναι «Οι άνθρωποι είναι πάνω απ' όλα». Ο τύπος αυτός είναι αποτελεσματικός, όταν χρειάζεται να ενδυναμωθεί η συνοχή της ομάδας ή για την εμπύχωση των ατόμων σε περιόδους κρίσης.

Το **δημοκρατικό** στυλ οδηγεί σε συναίνεση μέσω συμμετοχικών διαδικασιών και διακρίνεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της επικοινωνίας και της συνεργασίας. Ο δημοκρατικός ηγέτης ζητά πάντα τη γνώμη των άλλων και είναι αποτελεσματικός, όταν χρειάζεται να υπάρξει κοινή συναίνεση ή να εισακουστεί η γνώμη της πλειοψηφίας των εργαζομένων. Η επίδραση στο οργανωσιακό κλίμα είναι θετική.

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

Τέλος, το **συμβουλευτικό** στυλ δίνει έμφαση στην περαιτέρω ανάπτυξη των εργαζομένων και διακρίνεται από τις ικανότητες της ανάπτυξης των άλλων, της ενσυναίσθησης και της αυτεπίγνωσης. Συνοψίζεται στο «Δοκιμάστε αυτό» και είναι αποτελεσματικό για τη βελτίωση και ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού και αξιοποίηση των δυνατοτήτων του.

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

Πώς όμως λειτουργεί αυτή η επιτυχής εναλλαγή στυλ ηγεσίας στην πράξη; Ας πάρουμε το εξής παράδειγμα⁸: Η Μαρία είναι η Γενική Διευθύντρια ενός σημαντικού παραρτήματος μιας μεγάλης εταιρίας ποτών και τροφίμων. Έγινε διευθύντρια σε μια περίοδο που το συγκεκριμένο τμήμα περνούσε φοβερή κρίση. Η εταιρεία τα τελευταία έξι έτη δεν είχε καταφέρει να φτάσει τους στόχους κερδών της και μάλιστα τον τελευταίο χρόνο είχε πέσει

έξω κατά 20 εκατομμύρια. Το ηθικό του Διευθυντικού Συμβουλίου του τμήματος είχε πέσει κατακόρυφα και κυριαρχούσε η έλλειψη εμπιστοσύνης, η καχυποψία, οι διαξιφισμοί και οι συγκρούσεις. Η γραμμή που είχε δοθεί στη Μαρία από την κεντρική διεύθυνση της εταιρίας ευθύς εξαρχής ήταν ξεκάθαρη: «Κάνε το τμήμα να αποφέρει κέρδη». Και η Μαρία μπόρεσε και το έκανε χάρη στις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης που διέθετε και την ευελιξία της στα στυλ ηγεσίας που επεδείκνυε. Πώς το κατάφερε αυτό;

Από την αρχή κατάλαβε πως είχε πολύ λίγο χρόνο στη διάθεσή της για να αποκτήσει την εμπιστοσύνη του τμήματος και να βρεθεί κοντά στους εργαζόμενους. Ήξερε επίσης ότι έπρεπε κατεπειγόντως να ενημερωθεί για το τι πήγαινε στραβά, οπότε πρώτη της δουλειά ήταν να μιλήσει με ανθρώπους-κλειδιά στο τμήμα. Την πρώτη εβδομάδα της θητείας της ως Διευθύντρια πήγε για φαγητό με κάθε μέλος του Διευθυντικού Συμβουλίου, επιδιώκοντας να μάθει τις απόψεις τους για την παρούσα κατάσταση του τμήματος. Στόχος της όμως δεν ήταν να μάθει τη διάγνωση καθενός μέλους για το πρόβλημα, αλλά να τους γνωρίσει έναν έναν ως άτομα. Εδώ χρησιμοποίησε το ανθρωπιστικό στυλ ηγεσίας μιλώντας μαζί τους για τη ζωή τους, τις φιλοδοξίες και τα όνειρά τους.

Ταυτόχρονα χρησιμοποίησε και το συμβουλευτικό στυλ και προσπάθησε να βρει τρόπους με τους οποίους θα βοηθούσε τα μέλη της ομάδας της να επιτύχουν στις επαγγελματικές τους φιλοδοξίες. Για παράδειγμα, ένας από τους διαχειριστές της ομάδας της εμπιστεύτηκε ότι είχε πρόβλημα με την ομαδική εργασία και ότι οι συνάδελφοί του συνέχεια παραπονιόντουσαν ότι δεν συνεργαζόταν ομαδικά.

Αναγνωρίζοντας τον ως σημαντικό και αναντικατάστατο μέλος της διευθυντικής ομάδας, η Μαρία έκανε μαζί του τη συμφωνία, ότι όποτε τον έβλεπε να μη συνεργάζεται ομαδικά, θα του το επεσήμανε διακριτικά.

Μετά τις κατ' ιδίαν συζητήσεις, η Μαρία οργάνωσε μια τριήμερη συνάντηση όλης της ομάδας σε μια τοποθεσία εκτός εταιρίας. Στόχος της ήταν η σύσφιξη της ομάδας και η δημιουργία σύμπνοιας, συνοχής και απόκτησης ομαδικής ταυτότητας. Σε αυτή τη συνάντηση λειτούργησε ως δημοκρατική ηγέτης. Την πρώτη ημέρα παρότρυνε όλους να μιλήσουν και άκουσε προσεκτικά τις απόψεις τους, τις ανησυχίες και τα παράπονά τους. Τη δεύτερη ημέρα τους ζήτησε να εστιάσουν σε λύσεις. Καθένας έπρεπε να δώσει τρεις συγκεκριμένες προτάσεις για το τι έπρεπε να γίνει. Συγκεντρώνοντας τις προτάσεις έγινε εμφανές ότι υπήρχε συμφωνία ανάμεσα στα μέλη της ομάδας όσον αφορά τις προτεραιότητες της επιχείρησης, π.χ. ότι έπρεπε να γίνει περικοπή δαπανών. Η ομάδα κατέληξε λοιπόν σε συγκεκριμένο σχέδιο δράσης το οποίο ήταν αποδεκτό απ' όλα τα μέλη. Με αυτόν τον τρόπο η Μαρία κέρδισε τη δέσμευση και την υπόσχεση της ομάδας για τη διεκπεραίωση του συγκεκριμένου σχεδίου.

Με το συγκεκριμένο σχέδιο και όραμα στα χέρια της, η Μαρία στη συνέχεια χρησιμοποίησε στη διαχείρισή της τον τύπο οραματιστή ηγέτη και ανέθεσε συγκεκριμένες ευθύνες σε συγκεκριμένα άτομα. Τους επόμενους μήνες η Μαρία επέμεινε σταθερά στον τύπο του οραματιστή. Συνεχώς υπενθύμιζε στα μέλη της ομάδας το κοινό όραμα και τους στόχους που είχαν θέσει, καθώς και τις συγκεκριμένες ευθύνες του καθενός και τη βαρύτητα του ρόλου του για την υλοποίηση του οράματος.

Επίσης κατά τις πρώτες εβδομάδες της εκτέλεσης του σχεδίου δράσης, η Μαρία κατέφευγε κατά διαστήματα στο επιβλητικό στυλ ηγεσίας, όταν έβλεπε ότι κάποιος δεν έκανε ό,τι του είχε ανατεθεί ή δεν αναλάμβανε τις υποχρεώσεις του, με κίνδυνο όλο το σχέδιο να καταρρεύσει.

Τα αποτελέσματα αυτής της τακτικής; Το οργανωσιακό κλίμα βελτιώθηκε από κάθε άποψη. Τα μέλη της ομάδας έγιναν πιο δημιουργικά και καινοτομικά. Μιλούσαν για το όραμα του τμήματος σαν κάτι το πραγματικά δικό τους, που ένιωθαν την επιθυμία και το χρέος να υλοποιήσουν. Η τελική απόδειξη της αποτελεσματικότητας αυτού του εναλλασσόμενου και συναισθηματικά έξυπνου ηγετικού στυλ της Μαρίας ήρθε με τα πρώτα αριθμητικά αποτελέσματα: μετά από επτά μόλις μήνες, το τμήμα της ξεπέρασε τον ετήσιο στόχο κέρδους κατά 2 εκατομμύρια.

3.3 ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ⁹

Σε μια γνωστή πολυεθνική εταιρεία, ο γενικός διευθυντής έπαιρνε συνέντευξη από έναν υποψήφιο για την πλήρωση μιας ηγετικής θέσης στο τμήμα της πληροφορικής. Καταρχήν όλα πήγαιναν καλά, άλλωστε το βιογραφικό του υποψήφιου ήταν εντυπωσιακό. Όμως κάτι άρχισε να ενοχλεί τον γενικό διευθυντή. Συνειδητοποίησε ότι ο υποψήφιος είχε την τάση να προβάλλει υπερβολικά την ευφυΐα του. Σκέφτηκε ότι αυτό τον έκανε να αισθάνεται άσχημα και ότι το ίδιο θα αισθανθεί και η ομάδα με την οποία θα συνεργαστεί ο υποψήφιος.

Τελικά προσέλαβε άλλον υποψήφιο με λιγότερα τεχνικά προσόντα, αλλά με ποιο ανεπτυγμένες κοινωνικές ικανότητες.

Αυτό που αντιλήφθηκε διαισθητικά ο γενικός διευθυντής, σήμερα έχει επιβεβαιωθεί από μακροχρόνιες έρευνες και αποτελεί πλέον κοινό μυστικό. Για να επιτύχει κάποιος ως ηγέτης δεν αρκεί να έχει μόνο ακαδημαϊκές γνώσεις, τεχνική εξειδίκευση και εξυπνάδα, αλλά να διαθέτει και άλλες δεξιότητες, που δείχνουν ότι είναι άτομο με ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη.

Οι έρευνες έχουν δείξει ότι το 85% της επιτυχίας στις ηγετικές θέσεις οφείλεται στις συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες. Οι ικανοί ηγέτες διαθέτουν αυτογνωσία, γνωρίζουν τις αδυναμίες τους και τα προτερήματά τους, έχουν αυτοπεποίθηση και ελέγχουν τα συναισθήματά τους ώστε να μην φτάνουν σε ακραίες συναισθηματικές εκρήξεις. Ξέρουν να ακούν και κατανοούν την συναισθηματική κατάσταση των εργαζομένων τους. Έχουν στόχους και όραμα, επικοινωνούν με τους άλλους πειστικά και έχουν την ικανότητα να οικοδομούν συμμαχίες για να πετύχουν τους στόχους τους. Καταφέρνουν να συνδυάζουν το προσωπικό όφελος με το συλλογικό όφελος. Οι παραπάνω δεξιότητες φαίνεται ότι τους βοηθούν να διαχειριστούν με επιτυχία τόσο τον εαυτό τους όσο και τους συνεργάτες τους.

3.4 ΠΟΙΟΣ ΤΥΠΟΣ ΗΓΕΤΗ ΘΕΩΡΕΙΤΑΙ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΣ;

Κυρίως στους μεγάλους οργανισμούς και επιχειρήσεις συναντάμε ηγέτες, που είναι συναισθηματικά και κοινωνικά έξυπνοι και διαθέτουν τα απαραίτητα συστατικά της επιτυχίας. Υπάρχουν ιστορίες εργαζομένων που

ξεκίνησαν από χαμηλές θέσεις και έχουν φτάσει στην κορυφή της ιεραρχίας. Τα άτομα αυτά συχνά μυθοποιούνται και προκαλούν το θαυμασμό.

Όμως πολλοί από αυτούς έχουν στηρίξει την επιτυχία τους σε χειριστικές συμπεριφορές, στην ψυχολογική κακοποίηση των εργαζομένων, σε ανήθικες μεθόδους και ανίερους συμμαχίες, που φαίνεται ότι ευδοκιμούν στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Έρευνες¹⁰ έχουν δείξει πως πολλοί εργαζόμενοι πιστεύουν, ότι τέτοιες συμπεριφορές που έχουν σαν στόχο μόνο το προσωπικό όφελος, είναι συχνό φαινόμενο και μάλιστα αποτελούν το κριτήριο της επιτυχίας και της ανέλιξης σε υψηλότερες θέσεις.

Οι ερευνητές αυτούς τους ηγέτες, που τους αποκαλούν «τοξικούς», προσπαθούν να τους εντάξουν σε κατηγορίες για να μελετήσουν τη συμπεριφορά τους. Μερικές από αυτές τις κατηγορίες είναι οι «μακιαβελικοί», οι «ναρκισσιστές» και οι «μεγαλομανείς».

Πολλές φορές αυτοί οι ηγέτες μπορούν να μας ξεγελάσουν, γιατί διαθέτουν χαρίσματα και γοητεία, που τα καλλιεργούν για να κρύβουν τους ιδιοτελείς τους στόχους. Όμως στις κρίσιμες στιγμές είναι πολύ δύσκολο να μην αποκαλυφθούν και γίνεται φανερό η αδιαφορία τους για τους άλλους και για το κοινό καλό. Συχνά οι εργαζόμενοι αποχωρούν από τις ομάδες αυτών των ηγετών.

Παρά τον προβληματισμό, οι ανώτεροι τους αφήνουν στη θέση τους, αν αυτοί πετυχαίνουν τους στόχους τους. Προτιμούν δυστυχώς το βραχυπρόθεσμο συμφέρον από το μακροπρόθεσμο. Εκεί που ευημερούν οι αριθμοί, ευημερούν και οι «σκοτεινοί» ηγέτες. Παράδειγμα «σκοτεινού» ηγέτη με καταστροφικές συνέπειες για ένα μεγάλο αριθμό ανθρώπων αποτελεί ο

Ken Lay, πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος και ιδρυτής της Enron. Η συμπεριφορά του ήταν παράδειγμα απληστίας και αλαζονείας, που οδήγησε τελικά στην κατάρρευση της Enron. Μας αξίζουν τέτοιοι ηγέτες;

3.5 ΗΓΕΣΙΑ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Σε ένα τέτοιο θολό τοπίο, η ανάγκη για ηγέτες με όραμα, που συνάδει με τις ανθρώπινες αξίες και την κοινωνική υπευθυνότητα, είναι ιδιαίτερα επίκαιρη και επιτακτική και αγκαλιάζει όλους τους τομείς της κοινωνικής δράσης.

Για παράδειγμα στο χώρο της πολιτικής, μια έρευνα* που έγινε από το Πάντειο Πανεπιστήμιο με δείγμα 1.050 φοιτητών κατά την διάρκεια της προεκλογικής περιόδου του 2004, έδειξε ότι οι βασικές προϋποθέσεις για να κερδίσουν οι πολιτικοί αρχηγοί την εμπιστοσύνη των νέων ανθρώπων είναι: α) η ύπαρξη ενός ελκυστικού οράματος που να εμπνέει και β) η πίστη σε αξίες και ιδανικά. Οι νέοι έδειξαν την προτίμησή τους για κοινωνικά υπεύθυνους πολιτικούς ηγέτες, που καταφέρνουν να δημιουργήσουν ένα θετικό ηθικό κλίμα, επικοινωνούν ξεκάθαρα αξίες και πρότυπα συμπεριφοράς, χωρίς να αφήνουν την παραμικρή αμφιβολία για τις προθέσεις, την ακεραιότητα και την αξιοπιστία τους.

Η ευθύνη που έχουμε ως πολίτες, ψηφοφόροι και εργαζόμενοι είναι να μην επιτρέπουμε στους ηγέτες να εκτρέπονται, να υπονομεύουν το κοινό καλό και τις συλλογικές αξίες με στόχο το προσωπικό όφελος. Οι εργαζόμενοι δεν είναι εύκολο να καταγγείλουν τους ηγέτες τους, γιατί καλλιεργείται συνειδητά ο

* Μ.Γαλάνης, Α.Σταλίκας, Ερευνητική Ομάδα για τη Μελέτη των Θετικών Συναισθημάτων

φόβος της απόλυσης. Άλλωστε η προσφορά εργασίας είναι πολύ μεγάλη. Έτσι οι εργαζόμενοι προτιμούν να σιωπούν μπροστά σε ανήθικες συμπεριφορές για να μη χάσουν τα κεκτημένα.

Όμως η ανάγκη της προσωπικής επιβίωσης, όταν γίνεται αυτοσκοπός, υπονομεύει τις ατομικές και ηθικές αξίες και το μέλλον μας ως εργαζομένων και ως επιχειρήσεων. Μας υπονομεύει ως κοινωνία και ως ανθρώπινο είδος.

Αν οι ηγέτες των πολυεθνικών εταιριών δεν αναγνωρίσουν το θεμελιώδες σημασία ρόλο που παίζουν στη σύγχρονη κοινωνία και δεν αποδεχτούν, επιδεικνύοντας γνησιότητα, το κοινωνικό πρόσωπο σαν αναπόσπαστο κομμάτι της ατομικής και συλλογικής στρατηγικής τους, τότε θα οδηγηθούν στην παρακμή.

Είναι ένα κοινωνικό στοίχημα που μένει να δούμε στο μέλλον αν θα κερδηθεί.

3.6 ΤΟ ΑΓΧΟΣ¹¹ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ ΤΩΝ ΗΓΕΤΩΝ

Γιατί οι ηγέτες που μέχρι τώρα είναι επιτυχημένοι ξαφνικά παίρνουν μερικές λανθασμένες αποφάσεις; Υπάρχουν πολλά παραδείγματα, όπως μεγάλες πολυεθνικές, π.χ. οι Enron, WorldCom, Arthur Andersen κ.α. Αυτό συμβαίνει καθημερινά σε όλα τα επίπεδα ηγεσίας.

Το άγχος μπορεί να δώσει μια ικανοποιητική εξήγηση για τις αποτυχίες του ηγέτη. Γιατί το άγχος επηρεάζει αρνητικά τις γνωστικές και συναισθηματικές ικανότητες και οδηγεί σε καταστροφικές αποφάσεις. Αυτό έχει περιγραφή με τον όρο CLF (Catastrophic Leadership Failure), δηλαδή καταστροφική ηγετική αποτυχία.

Η σχετική έρευνα τα τελευταία εικοσιπέντε έτη έδειξε, ότι όταν ο ηγέτης έχει αυξημένο άγχος και βρίσκεται στην πρώτη γραμμή της παραγωγικής διαδικασίας, η ικανότητά του για την αποτελεσματική χρήση των γνωστικών του και συναισθηματικών του δεξιοτήτων μειώνεται σημαντικά.

Παράλληλα δεν μπορεί να πάρει έγκαιρα και αποτελεσματικά αποφάσεις. Αυτό οδηγεί σε καταστροφικά αποτελέσματα (CLF).

Όταν ένας ηγέτης αντιμετωπίζει μια αγχογόνα κατάσταση, μια αυξημένη ποσότητα νευροδιαβιβαστών και ορμονών που απελευθερώνεται στον οργανισμό. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη βραχυπρόθεσμη αύξηση της ικανότητας για αυτοσυγκέντρωση και της ικανότητας για ταχύτερη αντίδραση. Αυτές οι αλλαγές μπορεί να είναι χρήσιμες στην αρχική αντίδραση σε ένα αγχογόνο περιστατικό. Το άγχος¹² όμως που είναι αυξημένο για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα και διαρκώς αυξάνεται, έχει καταστροφικές επιπτώσεις. Η αρχική απελευθέρωση των νευροδιαβιβαστών και ορμονών στον οργανισμό του ηγέτη αρχίζει να επηρεάζει ευρύτερα εγκεφαλικά συστήματα, ιδιαίτερα το μετωπιαίο φλοιό του εγκεφάλου (ΜΦ) και την αμυγδαλή. Ο ΜΦ ελέγχει τις διαδικασίες της σκέψης υψηλού επιπέδου, όπως τη λογική, την ανάλυση, την ικανότητα λήψης αποφάσεων κ.α., δηλαδή ένα σημαντικό μέρος του IQ του ηγέτη.

Η αμυγδαλή μερικές φορές περιγράφεται ως το συναισθηματικό μας κέντρο και παίζει σημαντικό ρόλο στη συναισθηματική μας αντίδραση. Ανταποκρίνεται απίστευτα γρήγορα στα εισερχόμενα ερεθίσματα. Αλλά ευτυχώς στις περισσότερες περιπτώσεις ο ΜΦ μπορεί να ελέγξει τις αντιδράσεις της αμυγδαλής.

Το υπερβολικό άγχος συσκοτίζει το ΜΦ με αποτέλεσμα την πτώση της γνωστικής ικανότητας (συμπεριλαμβανομένου και του IQ) και της δυνατότητας ελέγχου της αμυγδαλής. Έτσι ένας ηγέτης χάνει ένα σημαντικό μέρος της ικανότητας¹³ του να ελέγχει τα συναισθήματά του και προσωρινά γίνεται λιγότερο ευφυής συναισθηματικά. Το άγχος μειώνει την ικανότητα του ηγέτη να έχει πλήρη πρόσβαση στο IQ του και στις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης του. Εάν οι ηγέτες χάσουν πλήρως το IQ επηρεασμένοι από το άγχος τότε έχουν διαφορετικά αποτελέσματα σε σχέση με αυτά που θα είχαν υπό κανονικές συνθήκες.

Ένας ηγέτης που βιώνει μεγάλο άγχος ικανό να προκαλέσει μια δραματική πτώση του IQ και του EQ, με αποτέλεσμα να χάσει τις γνωστικές του ικανότητες και την ψυχραιμία του, καθίσταται ανίκανος να πάρει ορθές ηγετικές αποφάσεις (αστοχία στις αποφάσεις).

Σε κάποιο επίπεδο του άγχους θα υπάρξει ξαφνική και καταστροφική πτώση των επιδόσεων του ηγέτη ή CLF. Στην κατάσταση CLF ο ηγέτης παρουσιάζει μερικά ή και όλα τα χαρακτηριστικά των «τοξικών» συμπεριφορών όπως: Δεν ακούει, αναλύει υπερβολικά, σταματάει να παίρνει αποφάσεις, παίρνει αποφάσεις κάτω από συναισθηματική παρόρμηση, παλινδρομεί-αμφιταλαντεύεται, παίρνει αποφάσεις υπό το καθεστώς φόβου ή θυμού, γίνεται αλαζόνας και χάνει την αυτοσυγκέντρωσή του.

Είναι σημαντικό να προσέχουμε την επίπτωση του άγχους. Και ένας επιπλέον καφές είναι αρκετός να οδηγήσει ένα ηγέτη να υπερβεί τα όρια και να λειτουργήσει καταστροφικά.

3.7 ΔΙΟΙΚΩΝΤΑΣ ΜΕ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Με ποιο τρόπο μπορούμε να αξιοποιήσουμε τις νέες πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να αυξήσουμε την παραγωγικότητα; Η ΣΝ είναι η ικανότητα αναγνώρισης και διαχείρισης των συναισθημάτων μας και των συναισθημάτων όσων μας περιβάλλουν, ώστε να ήμαστε πιο παραγωγικοί.

Ένα από τα σημαντικότερα προσόντα ενός διαχειριστή είναι η κατανόηση¹⁴. Για να αντιληφθεί κανείς τα συναισθήματα των άλλων πρέπει να διαθέτει ο ίδιος αυτογνωσία. Η αυτογνωσία είναι το κρίσιμο προσόν, τόσο στην επιτυχημένη επικοινωνία, όσο και σε μια επιτυχημένη διοίκηση.

Η έλλειψη κατανόησης οδηγεί σε αντιπαραγωγικές διαπροσωπικές σχέσεις, σε φτωχή απόδοση των εργαζομένων, άναρχες συμπεριφορές και προβλήματα με τους πελάτες. Το πρόβλημα είναι ότι όσοι δεν διαθέτουν την ικανότητα της κατανόησης, δεν αναγνωρίζουν την αξία της και ελάχιστα γνωρίζουν ότι δεν τη διαθέτουν. Πολλοί επίσης πιστεύουν ότι δεν διδάσκεται εύκολα, γιατί είναι μια έμφυτη ικανότητα.

Οι βασικοί λόγοι που τα στελέχη οδηγούνται σε αρνητικές συμπεριφορές συμπεριλαμβάνουν την αδυναμία αναγνώρισης συναισθημάτων και συγκεκριμένα οδηγούν σε:

- Δυσκολία στην αντιμετώπιση αλλαγών
- Αδυναμία συνεργασίας στο πλαίσιο της ομάδας
- Φτωχές διαπροσωπικές σχέσεις

Οι ηγέτες διαθέτουν συνήθως εκείνα τα χαρακτηριστικά τα οποία τους οδηγούν στην υλοποίηση φιλόδοξων στρατηγικών, όπως ο προσανατολισμός

σε υψηλά επιτεύγματα και η ικανότητα επικέντρωσης σε υψηλούς στόχους. Ωστόσο, αυτά τα χαρακτηριστικά από μόνα τους μπορούν να οδηγήσουν σε αρνητικά αποτελέσματα, αν δεν συνδυάζονται με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Ανεπτυγμένη ΣΝ σημαίνει να ακούμε, να σεβόμαστε τις ανάγκες και τις επιθυμίες των άλλων και να οικοδομούμε ωφέλιμες σχέσεις μαζί τους. Οι εργαζόμενοι σέβονται και εμπνέονται από εκείνο το διευθυντή, που τους κατανοεί και τους σέβεται. Και τότε είναι πρόθυμοι να προσφέρουν περισσότερα για την κοινή πρόοδο. Εκτός αυτού και οι ηγέτες και οι εργαζόμενοι χρειάζονται τη ΣΝ για να μπορούν να συνεργάζονται καλύτερα με τους πελάτες τους, τους προμηθευτές κ.α.

Οι διαχειριστές¹⁵ τη χρειάζονται ακόμη περισσότερο, όταν έχουν να διαχειριστούν δύσκολες καταστάσεις όπως, όταν ανακοινώνουν δυσάρεστα νέα, όταν καλούνται να επιλύσουν παρεξηγήσεις και διαφορές μεταξύ των εργαζομένων, όταν αντιμετωπίζουν πρόσωπα που δεν συμπαθούν. Το μυστικό όπλο σε αυτές τις καταστάσεις είναι η κατανόηση. Όταν κάποιος έρχεται σε σας με αρνητική στάση, ποιο είναι το πρώτο πράγμα που σκέφτεστε;

1. Άλλος ένας πονοκέφαλος.
2. Θα προσποιηθώ ότι τον ακούω και μετά θα του πω ότι πρέπει να ασχοληθούμε με τη δουλειά μας, που έχει προτεραιότητα.
3. Γιατί δεν μπορούν να ασχολούνται με τη σημασία της δουλειάς και χάνουν τον χρόνο τους χωρίς λόγο;
4. Τι πρόβλημα είναι αυτό; Χρειάζομαι περισσότερες πληροφορίες.
5. Τι προσπαθεί να μου πει αυτός ο άνθρωπος;

Με την πρώτη απάντηση εστιάζουμε στον εαυτό μας και τις ανάγκες μας, ενώ με τις απαντήσεις 2 και 3 δίνουμε έμφαση στην εταιρεία. Και οι τρεις προσεγγίσεις έχουν κάτι κοινό. Δείχνουν ότι δεν υπάρχει κατανόηση.

Αντίθετα, οι απαντήσεις 4 και 5 δίνουν έμφαση στο άτομο που εκφράζει το πρόβλημα και συνεπώς δείχνουν κατανόηση. Μάλιστα η 5^η προσέγγιση είναι και η πιο αποτελεσματική, αφού δείχνει πρόθεση διερεύνησης της κατάστασης πέρα από τα λεγόμενα της συγκεκριμένης στιγμής.

Οι μάνατζερ που έχουν ΣΝ μπορούν να καταλάβουν όχι μόνο τι λέει ένα άτομο, αλλά και γιατί το λέει. Αντίθετα, όσοι δεν έχουν ανεπτυγμένη ΣΝ, συνηθίζουν να παρεξηγούν τους ανθρώπους και να τους χειρίζονται με επιθετικό τρόπο ή αδιαφορία. Για παράδειγμα, δεν κάνουν ερωτήσεις, δεν δίνουν προσοχή και γίνονται ανυπόμονοι μέχρι να τους δοθούν πληροφορίες, που εκείνοι θεωρούν σημαντικές, όπως νούμερα, αποτελέσματα κ.α.

3.8 ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Το πρόβλημα είναι πώς κάποιος, που έως τώρα ενδιαφερόταν μόνο για τα αποτελέσματα και τους στόχους, μπορεί να αναπτύξει τη συναισθηματική του νοημοσύνη. Μπορεί αυτό να διδαχθεί; Τι μπορεί να κάνει; Υπάρχουν κάποια βήματα^{16,17} που μπορούν να βοηθήσουν κάποιον να αποκτήσει καλύτερη ΣΝ.

Αυτά τα βήματα είναι τα εξής:

1. Σκεφτείτε τις καταστάσεις στις οποίες δείξατε κατανόηση, καθώς και εκείνες στις οποίες δεν ήταν δυνατόν να κάνετε κάτι τέτοιο. Καταγράψτε εκείνες τις περιπτώσεις, όπου είχατε την ευκαιρία να δείξετε κατανόηση, αλλά δεν το κάνατε.
2. Προσπαθήστε να αναγνωρίσετε περιστατικά, όπου υπάρχουν προβλήματα τα οποία δεν εκφράζονται καθαρά από τους άλλους.
3. Χειριστείτε με ανοικτό μυαλό τα συναισθήματα των άλλων. Μην κάνετε υποθέσεις, αλλά διερευνήστε.
4. Φτιάξτε μια σειρά ανοικτών ερωτήσεων για την επόμενη συνάντησή σας με ένα άτομο, το οποίο φαίνεται ότι αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα.
5. Ακούτε χωρίς να διακόπτετε. Περιμένετε μέχρι να ολοκληρώσει τη σκέψη του ο συνομιλητής σας και αναπτύξτε τη δική σας μετά.
6. Αποφύγετε να είστε αμυντικοί, ώστε να επιτύχετε έναν ανοιχτό διάλογο, ο οποίος θα οδηγήσει σε ουσιαστικά αποτελέσματα.
7. Δώστε την ευκαιρία στους συνεργάτες σας να εκφράσουν απόψεις χωρίς να φοβούνται ότι θα κριθούν.

8. Ελέγχετε πάντα το νόημα των λεγόμενων των άλλων, ώστε να ξεκαθαριστούν οι παρεξηγήσεις και να καταλήξετε σε συνεννόηση.
9. Θυμηθείτε ότι αποτελεσματική διαχείριση των ικανοτήτων των ανθρώπων επιτυγχάνεται μέσω του συνδυασμού επιχειρηματικού προσανατολισμού και της δυνατότητας κατανόησης των ανθρώπων.

3.9 ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Μια πρώτη εφαρμογή της ΣΝ είναι όταν κατανοούμε, ότι η σωστή διαχείριση γίνεται με την ανάθεση εργασιών σε άλλους. Οι ηγέτες εξαρτώνται από τους άλλους για να επιτύχουν. Τα σημαντικότερα επιτεύγματα επιτυγχάνονται με την ομάδα. Όλα αυτά απαιτούν μεγάλες και αποτελεσματικές ομάδες συνεργατών, καθώς και έναν αποτελεσματικό ηγέτη. Ο ηγέτης επιθυμεί να αναλάβει μεγάλους και δύσκολους στόχους, γιατί με αυτό τον τρόπο πιστεύει ότι θα αναδειχθεί και θα κάνει σπουδαία καριέρα. Αν χρησιμοποιήσει τις δεξιότητες¹⁸ που του δίνει η ΣΝ μπορεί να πετύχει τη μέγιστη απόδοση.

Η ΣΝ μπορεί να βοηθήσει στα παρακάτω:

1. Αναπτύσσοντας τις δημόσιες σχέσεις που υποστηρίζουν την επιτυχία των εργασιών. Οι δημόσιες σχέσεις είναι το κλειδί της επιτυχίας των ηγετών. Αυτό προϋποθέτει καλές σχέσεις με τα μέλη της ομάδας και με άλλα ενδιαφερόμενα μέλη. Οι ισχυρές σχέσεις με όλα τα μέρη μπορούν να βοηθήσουν κατά την διάρκεια κρίσεων, να βοηθήσουν στη συγκέντρωση μιας

πιο ολοκληρωμένης πληροφόρησης, στην εξασφάλιση υποστήριξης, όταν είναι αναγκαία, και θα επιτρέψει στον ηγέτη να πάρει καλύτερες αποφάσεις.

2. Ικανότητα να προβλέπει (διορατικότητα) και αποφυγή της συναισθηματικής κατάρρευσης. Η συναισθηματική κατάρρευση επέρχεται, όταν αποτυγχάνουμε. Κατά την διάρκεια ενός δύσκολου εγχειρήματος μπορεί να δημιουργηθεί σημαντικό άγχος. Σε ορισμένους ηγέτες το άγχος τους οδηγεί στα άκρα και προκαλεί ανεπιθύμητες παρενέργειες.

3. Αντιμετώπιση των δύστροπων μελών της ομάδας και διαχείριση των συγκρούσεων. Όταν αναζητούμε άτομα με υψηλή απόδοση για την ομάδα, συχνά βρισκόμαστε αντιμέτωποι με δύστροπα μέλη της ομάδας. Η ΣΝ μπορεί να δώσει στον ηγέτη τα εφόδια εκείνα για να συνεργαστεί με επιτυχία με τα δύστροπα άτομα, βοηθώντας στην ανακάλυψη τρόπων επίλυσης των προβλημάτων. Βοηθά με παρόμοιο τρόπο στην πρόληψη δυσάρεστων καταστάσεων και συγκρούσεων και αντιμετωπίζει το πρόβλημα πριν αυτό να οδηγήσει στην αποτυχία.

4. Η επιρροή της συναισθηματικής πληροφορίας (γνώσης) βοηθάει στη διαμόρφωση καλύτερων επιλογών.

‘Το συναίσθημα είναι πληροφορία’ David Caruso & Peter Salovey

Τα συναισθήματα μας είναι ο προσωπικός μας ανιχνευτής. Μας δίνουν μια σταθερή ροή πληροφοριών για εμάς τους ίδιους, για τα μέλη της ομάδας μας και για το εργασιακό μας περιβάλλον. Όταν είμαστε σε επαφή με αυτά και μπορούμε να επικοινωνούμε με τα συναισθήματά μας, μπορούμε να χρησιμοποιούμε την πληροφόρηση που μας δίνουν για να κάνουμε τις

σωστές επιλογές. Αντίθετα όταν χάσουμε την επαφή με τα συναισθήματά μας, χάνουμε την ζωτικής σημασίας πληροφόρηση για το εργασιακό περιβάλλον μας. Τα συναισθήματα μας δίνουν όλα εκείνα τα επιπλέον δεδομένα που μας είναι απαραίτητα για να αποφασίζουμε σωστά. Μας δίνουν διαισθητικά αυτό που χρειαζόμαστε για να προχωρήσουμε. Σε ένα κόσμο όπου το να πράττεις το σωστό κατά το 51% είναι αρκετό για να κάνει τη διαφορά, αυτά τα επιπλέον δεδομένα μπορούν να γίνουν ό,τι ακριβώς χρειαζόμαστε για να επιτύχουμε.

5. Επικοινωνούμε αποτελεσματικότερα

Η ΣΝ μας βοηθάει να κατανοήσουμε τον εαυτό μας και τους γύρω μας. Με την κατανόηση των συναισθημάτων και των κινήτρων των μελών της ομάδας και των άλλων ενδιαφερομένων μελών, ο ηγέτης μπορεί να περάσει το μήνυμά του. Πρέπει να μπορεί να προβλέπει τις δύσκολες στιγμές και να μεριμνά με περισσότερη φροντίδα στέλνοντας το σωστό μήνυμα συνοδευμένο με τα σωστά συναισθήματα, είτε αντιμετωπίζει ένα άτομο είτε μια ομάδα.

6. Δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και υψηλού ηθικού στην ομάδα.

Οι ηγέτες έχουν την ευθύνη για την ανάπτυξη και την εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασία. Μπορούμε να προσεγγίσουμε το θέμα με διάφορους τρόπους. Μπορούμε να αφήσουμε την καλλιέργεια της ΣΝ στο εργασιακό περιβάλλον στην τύχη ή στα διάφορα μέλη της ομάδας. Αυτό όμως δεν είναι ένα θέμα που μπορεί να αφηθεί στην τύχη, γιατί τα αποτελέσματα θα είναι απρόβλεπτα. Ο ηγέτης μπορεί συστηματικά να διαχειριστεί το εργασιακό περιβάλλον προλαμβάνοντας τις εξελίξεις, για να δημιουργήσει τα θετικά αποτελέσματα που επιδιώκει. Αν επιτύχει να

εφαρμόσει τη ΣΝ, θα μπορέσει να δημιουργήσει ένα παραγωγικό και επιτυχημένο εργασιακό κλίμα με υψηλό ηθικό.

7. Το κοινό όραμα και οι κοινοί στόχοι προσελκύουν, εμπνέουν και κινητοποιούν την ομάδα

Οι κοινοί στόχοι είναι σημαντικό κίνητρο για την ανάληψη και την ολοκλήρωση των εργασιών από την ομάδα. Αυτό δεν είναι τόσο προφανές και εύκολο. Για να θεσπιστούν κοινοί στόχοι απαιτείται η κατανόηση των συναισθημάτων της ομάδας και η δημιουργία του οράματος εκείνου, που θα επιτρέψει στο κάθε μέλος της ομάδας να εκπληρώσει και τους δικούς του στόχους.

Ο ηγέτης βασίζεται στις δικές του ικανότητες για να πετύχει. Η ικανότητα του να προσελκύσει και να εμπνεύσει τις καλύτερες εργασιακές ομάδες οδηγεί στην επιτυχία των σχεδίων του. Χωρίς αυτή την ικανότητα οι πιθανότητες της επιτυχίας μειώνονται σημαντικά.

3.10 Η ΗΘΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΕΙΝΑΙ ΠΡΟΔΡΟΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

Η κατάρρευση κολοσσών όπως η Enron, η WorldCom και η Arthur Andersen δημιουργεί πολλά ερωτηματικά σχετικά με τα αίτια που οδήγησαν στην καταστροφή. Αν οι ηγέτες αυτών των μεγάλων οργανισμών ήταν άτομα με ανεπτυγμένη ΣΝ θα είχαν πάρει τις ίδιες καταστροφικές αποφάσεις, που οδήγησαν στην κατάρρευση των εταιρειών τους; Η κατάρρευση τέτοιων κολοσσών γεννάει σοβαρές αμφιβολίες για την ακεραιότητα των ηγετών τους.

Ο Daniel Goleman συγγραφέας των βιβλίων 'Συναισθηματική Νοημοσύνη' (1995), 'Δουλεύοντας με Συναισθηματική Νοημοσύνη' (1998) και 'Ο Νέος Ηγέτης' (2002), έχει συλλέξει δεδομένα από 188 προσλήψεις από

εταιρείες διαμόρφωσης ηγετών, όπου εντοπίζονται, εκπαιδεύονται και προωθούνται άνθρωποι σε ηγετικές θέσεις. Η έρευνά του αναφέρει, ότι η ΣΝ υπήρξε δύο φορές σημαντικότερη από το IQ. Όσο μεγαλύτερη είναι η θέση ενός ατόμου τόσο μεγαλύτερη ανάγκη έχει από τη συναισθηματική νοημοσύνη. Ο Goleman και οι συνάδελφοί του εντόπισαν πέντε τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Αυτοεπίγνωση:

Η ικανότητα να αναγνωρίζουμε και να κατανοούμε τα συναισθήματα και τις διαθέσεις μας καθώς και τις επιπτώσεις που έχουν στους άλλους.

Αυτοδιαχείριση:

Η ικανότητα να ελέγχουμε τα διασπαστικά συναισθήματα και διαθέσεις, καθώς και η ικανότητα να σκεφτόμαστε πριν να ενεργήσουμε.

Κίνητρο:

Το εσωτερικό κίνητρο για την βελτίωση της απόδοσής μας. Ένα πάθος για την εργασία για λόγους διαφορετικούς από το χρήμα.

Ενσυναίσθηση:

Η ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε τα συναισθήματα των άλλων, να κατανοούμε την δική τους οπτική και να δείχνουμε ενεργά το ενδιαφέρον μας για τις ανησυχίες τους.

Κοινωνικές Δεξιότητες:

Η ικανότητά μας να καλλιεργούμε και να συντηρούμε ένα δίκτυο σχέσεων.

Είναι δύσκολο να φανταστεί κανείς, ότι οι ηγέτες που διαθέτουν αυτές τις δεξιότητες, θα μπορούσε να είναι υπεύθυνοι για την πτώση των εταιρειών τους. Αν οι ηγέτες των Enron, WorldCom, Arthur Andersen είχαν την ικανότητα για την αυτοεπίγνωση και την αυτοδιαχείριση, θα είχαν

«μαγειρέψει» τις λογιστικές καταστάσεις τους; Αν αυτοί οι ηγέτες είχαν το κίνητρο να εργάζονται για άλλους λόγους εκτός από τα χρήματα και την προσωπική τους ανάδειξη, τι διαφορά θα είχε το κίνητρο τους στη λήψη των αποφάσεων;

Αν οι ηγέτες των εν λόγω εταιρειών είχαν μάθει την δεξιότητα της ενσυναίσθησης, δηλαδή την κατανόηση των συναισθημάτων των συνεργατών τους, το συντονισμό με τους υφισταμένους, που βοηθάει στην ανάληψη των πρωτοβουλιών που έχουν σημασία, πως θα ήταν δυνατόν να είχαν χάσει την εμπιστοσύνη των άμεσα ενδιαφερομένων φορέων ή να καταστρέψουν τις ζωές των υπαλλήλων τους;

Ο Cary Cherniss, PhD, πρόεδρος του Consortium για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη, συγκέντρωσε μια σειρά από σενάρια που επικυρώνουν τη σημασία της ΣΝ. Στην έκθεσή του βρέθηκαν τα ακόλουθα ενδιαφέροντα στοιχεία: Στις θέσεις εργασίας μεσαίας πολυπλοκότητας ένας καλός εργαζόμενος είναι δώδεκα φορές πιο παραγωγικός από όσους βρίσκονται στη βάση της ιεραρχίας και 85% πιο παραγωγικός από ένα συνάδελφο μεσαίων επιδόσεων. Σε πιο σύνθετες θέσεις εργασίας ο καλύτερος εργαζόμενος είναι 127% πιο παραγωγικός από το μέσο εργαζόμενο. Έρευνα ικανοτήτων που έγινε σε 200 εταιρείες και οργανισμούς σε όλο τον κόσμο έδειξε ότι περίπου το ένα τρίτο αυτής της διαφοράς οφείλεται στην τεχνική επιδεξιότητα και στις γνώσεις, ενώ τα δύο τρίτα οφείλονται στη ΣΝ. Στις μεγάλες ηγετικές θέσεις, κατά τα τέσσερα πέμπτα οφείλεται στη ΣΝ.

Προϊστάμενοι σε ένα εργοτάξιο εκπαιδεύτηκαν στις ικανότητες της ΣΝ, όπως η ικανότητα να επιλύουν τις διαφωνίες και η ικανότητα να αναπτύσσουν τη συνεργατικότητα και την ομαδικότητα. Τα ατυχήματα μειώθηκαν κατά 50%,

τα επίσημα παράπονα μειώθηκαν από 15 σε 3 ανά έτος, η παραγωγικότητα υπερέβη τους αρχικούς στόχους κατά 10%.

Σε ένα εργοστάσιο, οι προϊστάμενοι έλαβαν παρόμοια εκπαίδευση και η παραγωγή αυξήθηκε 17%. Δεν σημειώθηκε αύξηση της παραγωγής σε επιχειρήσεις στις οποίες οι εποπτικές αρχές δεν έλαβαν τη συγκεκριμένη εκπαίδευση δεξιοτήτων.

Η συμβουλευτική Zehnder International έκανε έρευνα σε 515 ανώτερα στελέχη και ανακάλυψε ότι, όσοι έχουν συναισθηματική νοημοσύνη, έχουν και μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας, από εκείνους που έχουν μεγαλύτερη εμπειρία ή μεγαλύτερο IQ. Η μελέτη περιελάμβανε στελέχη στη Λατινική Αμερική, τη Γερμανία και την Ιαπωνία, και τα αποτελέσματα ήταν σχεδόν πανομοιότυπα και στις τρεις διαφορετικές κουλτούρες.

Δεν υπάρχει ένας απλός τρόπος για να εκτιμήσουμε ποιοι από τους ηγέτες έχουν την ικανότητα λήψης των ορθών και ηθικών αποφάσεων. Η αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών θα μπορούσε να λειτουργήσει ως πρίσμα για την κατανόηση του κόσμου και των πιθανών αποφάσεων των ηγετών. Στην περίπτωση των Enron, WorldCom και Arthur Andersen πρέπει να υπήρχαν πολύ πριν ενδείξεις για τους ηγέτες τους, πριν ακόμα βρεθούν στις ανώτερες θέσεις της ιεραρχίας. Ποια θα ήταν η διαφορά αν σε κάθε μια από τις προαναφερόμενες εταιρείες υπήρχε ένας ηγέτης με ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη;

3.11 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ

Την τελευταία δεκαετία υπάρχει μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την κατανόηση των συναισθημάτων, τα οποία υπάρχουν σε όλα τα επίπεδα της οργανωτικής ζωής. Το παραδοσιακό στερεότυπο του αποστασιοποιημένου και συγκεντρωτικού ηγέτη έχει αντικατασταθεί από εκείνο κατά το οποίο ο ηγέτης έχει μια ολοκληρωμένη και πιο ανθρώπινη συμπεριφορά. Η προσοχή μας στρέφεται σε στελέχη που λαμβάνουν υπόψη τους το ρόλο των συναισθημάτων και των συναισθηματικών ικανοτήτων στην καθημερινή διαχείριση των εργασιών.

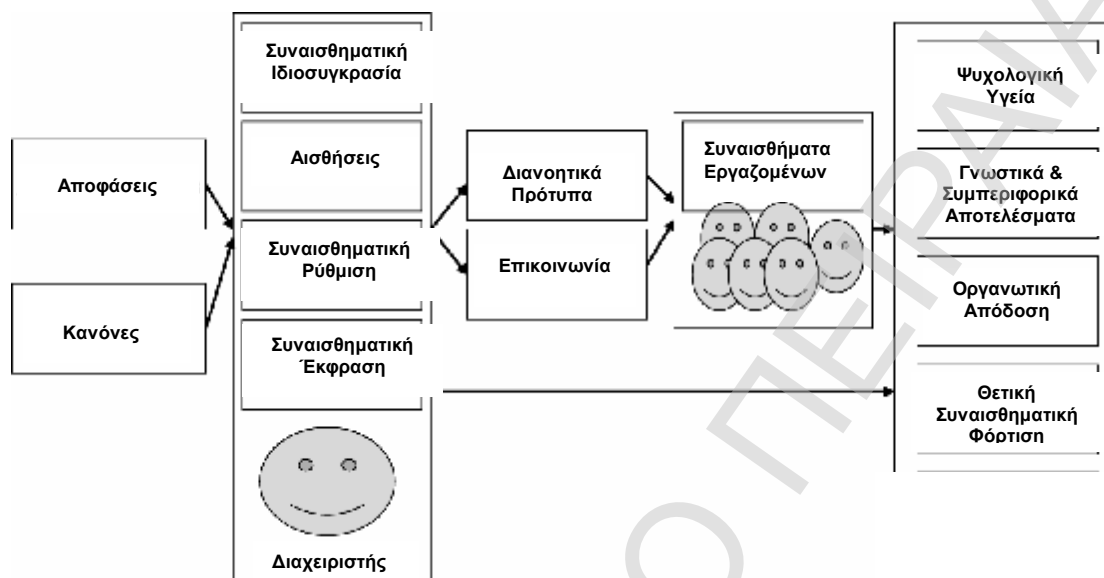
Η καλλιέργεια και συντήρηση των εργασιακών σχέσεων κρίνεται απαραίτητη. Οι ηγέτες που αποφεύγουν άτομα ή αφήνουν φθαρμένες σχέσεις, τείνουν να είναι μη αποτελεσματικοί ή καταστροφικοί ή «τοξικοί»¹⁹. Στο επίκεντρο όλων των εργασιακών σχέσεων βρίσκονται τα συναισθήματα μας. Άρα, τα συναισθήματα είναι η ουσία του διοικητικού έργου.

Επίσης οι σχέσεις οδηγούν στην επιτυχία και ο ρόλος των ηγετών είναι να επηρεάζουν τα αισθήματα και τα συναισθήματα των ανθρώπων που συνδέονται άμεσα με τις επιχειρήσεις τους. Έτσι θα δημιουργηθεί ο εσωτερικός πυρήνας μιας οργάνωσης και κατά συνέπεια θα καθοριστεί το περιεχόμενο των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων.

Το μοντέλο²⁰ που παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα δείχνει ότι τα συναισθήματα χρησιμεύουν ως πλαίσιο, ως περιεχόμενο, ως διαδικασία και ως αποτέλεσμα του διοικητικού έργου. Συγκεκριμένα τα συναισθήματα

υποκινούν αποφάσεις, βοηθούν τους ηγέτες να εφαρμόζουν κανόνες που διαπνέονται από τη συναισθηματική νοημοσύνη.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4 - Η συναισθηματική φύση των διοικητικών εργασιών



Πηγή: Brostheridge C., Lee R., The emotion of managing: an introduction to the special issue, www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm

Στη συνέχεια με τη μετάδοση των συναισθημάτων και με τα διανοητικά πρότυπα, επηρεάζουν τα συναισθήματα των εργαζομένων, που με τη σειρά τους επηρεάζουν τη ψυχολογική υγεία, τις γνώσεις, τις συμπεριφορές, το συναισθηματικό κλίμα, το επιχειρησιακό αποτέλεσμα και τέλος την οργανωτική απόδοση. Αυτό που δεν απεικονίζεται στον πίνακα 4 είναι το πως συνδέονται όλα τα στοιχεία μεταξύ τους. Για παράδειγμα, η θετική συναισθηματική φόρτιση (ψυχολογικό κλίμα) ενός οργανισμού επηρεάζεται από τα συναισθήματα που αισθάνονται τα διοικητικά στελέχη, που με την σειρά τους επηρεάζουν την ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων.

Υπάρχουν διαφορετικές προσδοκίες για την ένταση, την ποικιλία, το σθένος, και τη φύση των συναισθημάτων που διακατέχουν τους ηγέτες. Οι ηγέτες υποχρεούνται να εμφανίζουν μια ποικιλία συναισθημάτων (π.χ.

φιλικότητα, συμπάθεια και γενικά κοινωνικού περιεχομένου συναισθήματα), αλλά και να διακρίνουν τα συναισθήματα που επιλέγουν να εκφράσουν.

Παραδοσιακά ο ορθολογισμός ήταν σήμα κατατεθέν της αποτελεσματικής διαχείρισης και ο συναισθηματισμός θεωρούνταν ως αδυναμία και ανικανότητα να ελέγξει κάποιος τον εαυτό του. Αυτή η παλαιωμένη αντίληψη της διαχείρισης, εξακολουθεί να υφίσταται έως σήμερα ως ένα βαθμό.

Το συναίσθημα, φαίνεται να αποτελεί εμπόδιο. Οι άνθρωποι συνήθως μιλάμε για τον έλεγχο των συναισθημάτων και το χειρισμό συναισθηματικών καταστάσεων. Δίνεται μεγάλη σημασία στην ανάγκη για συναισθηματικό έλεγχο για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της λειτουργίας των οργανισμών.

Βρισκόμαστε σε μια μεταβατική περίοδο κατά την οποία τα διοικητικά στελέχη λαμβάνουν ανάμεικτα μηνύματα για την αποδοχή της συναισθηματικής έκφρασης από τον χώρο της εργασίας. Έτσι, οι κανόνες για την έκφραση των συναισθημάτων τείνουν να είναι ασαφείς, αφήνοντας τους διαχειριστές να παραπαίουν ανάμεσα σε αντικρουόμενες δυνάμεις και αντιφατικά συναισθήματα. Τα αποτελέσματα απεικονίζουν ένα σύμφυρμα των συναισθημάτων. Οι διαχειριστές έχουν αντιπάθεια στους μη προκαθορισμένους ρόλους, που τους υποχρεώνουν να αλλάζουν τη στρατηγική τους.

Οι διαχειριστές συνεπώς μπορεί να αμφιταλαντεύονται, εντούτοις να μην είναι σε θέση να εκφράσουν τα αρνητικά συναισθήματα από φόβο να μην φανούν εκτός ελέγχου. Η θέση τους μπορεί να δημιουργήσει την αίσθηση της απομόνωσης, της μοναξιάς και ακόμη και την κοινωνική αποξένωση.

Εκτός από τις συμβατικές προσδοκίες του διευθυντικού ρόλου, οι διαχειριστές μπορούν επίσης να δώσουν προσοχή στις προσδοκίες που προκύπτουν από τους ρόλους των δύο φύλων. Οι γυναίκες σε θέσεις ηγεσίας²¹ αναμένεται να μη δείξουν ποτέ την αδυναμία τους, αν και παραδοσιακά είχαν πάντα ρόλο συναισθηματικής υποστήριξης. Όμως διαπιστώθηκε ότι η ικανότητα να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα των εργαζομένων εκτιμήθηκε ως μεγαλύτερη αξία στις γυναίκες.

Οι διαχειριστές γυναίκες, που ήταν συναισθηματικά ευφείς σε αυτήν την πειραματική μελέτη, έδωσαν στους εργαζόμενους περισσότερη ικανοποίηση, απ' όταν ο διαχειριστής ήταν άντρας. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι²² ήταν σημαντικά πιο δυσαρεστημένοι με τις γυναίκες διαχειρίστριες, οι οποίες δεν ήταν συναισθηματικά ευαίσθητες, από ό,τι ήταν με τους άντρες διαχειριστές, οι οποίοι επίσης δεν ήταν συναισθηματικά οξυδερκείς.

Σύμφωνα με τη θεωρία "Affective Events" των Cropanzano & Weiss²³, οι συναισθηματικές αντιδράσεις παράγουν γνώσεις-γνωστικά αποτελέσματα, που με τη σειρά τους επηρεάζουν την συμπεριφορά των διαχειριστών. Σε δείγμα Γάλλων διαχειριστών διαπίστωσαν, ότι τα γεγονότα στην εργασία επηρεάζονται από τις συναισθηματικές καταστάσεις των διαχειριστών, τα οποία στη συνέχεια επηρεάζουν την στάση τους απέναντι στην εργασία τους. Επίσης διαπιστώθηκε ότι οι διαχειριστές σε καιρό οργανωτικών αναταράξεων δημιουργούν ένταση και υπονομεύουν την αποτελεσματικότητα. Αυτό συμβαίνει γιατί τα αρνητικά συναισθήματα, που αυτοί βίωναν λόγω των φόβων με την ασφάλεια της θέσης τους, δεν ρυθμιζονταν.

Η συναισθηματική διαχείριση αποτελεί μια σημαντική συνιστώσα της εργασίας των διαχειριστών, που συχνά περνά απαρατήρητη και χωρίς ανταπόκριση. Έως σήμερα οι περισσότερες μελέτες στη συναισθηματική νοημοσύνη είχαν επικεντρωθεί στην υπηρεσία των εργαζομένων. Λίγες έρευνες έχουν εξετάσει τη συναισθηματική νοημοσύνη στα διευθυντικά στελέχη.

Το διευθυντικό έργο απαιτεί υψηλό βαθμό συναισθηματικής εργασίας.

Η διαπίστωση αυτή χαρακτηρίζεται από τέσσερις συνιστώσες:

- A) αφορά τις σχέσεις υψηλής αντοχής
- B) είναι χωρίς υποστήριξη
- Γ) είναι χωρίς κωδικοποίηση
- Δ) δεν αναγνωρίζεται

Ενώ οι διαχειριστές διεξάγουν εκ πρώτης όψεως ορθολογική εφαρμογή της αλλαγής, εμφανίζουν απαιτητικά, υποσυνείδητα συναισθήματα που λειτουργούν ως μέρος του ρόλου τους, σαν συνέπεια του οποίου μπορεί να είναι οι προσωπικές συγκρούσεις ή οι εντάσεις.

3.12 Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΩΝ ΣΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Οι διαχειριστές εξάλλου δεν έχουν μόνο να αντιμετωπίσουν τη διαχείριση των δικών τους συναισθημάτων, αλλά επίσης είναι αναγκασμένοι να αντιμετωπίσουν τα συναισθήματα και τη συναισθηματική συμπεριφορά των άλλων. Έτσι εξελίσσονται σε διαχειριστές συναισθημάτων²⁴.

Οι αποτελεσματικοί διαχειριστές ασχολούνται με την συλλογική ανάπτυξη σκοπών και στόχων. Εμπνέουν τους άλλους ώστε να εκτιμήσουν τη σπουδαιότητα των εργασιακών στόχων. Καλλιεργούν τον ενθουσιασμό, την εμπιστοσύνη, την αισιοδοξία, το πνεύμα συνεργασίας και αξιοπιστίας. Ενθαρρύνουν την ευελιξία στην λήψη των αποφάσεων και στην αλλαγή.

Οι διαχειριστές μπορούν να οικοδομήσουν μια ουσιαστική ταυτότητα σε μια εταιρεία. Για να μπορέσουν να εκπληρώσουν τα παραπάνω, οι διαχειριστές πρέπει να είναι ικανοί να διαχειρίζονται τα δικά τους συναισθήματα καθώς και τα συναισθήματα των εργαζομένων τους. Ένας τρόπος για να το επιτύχουν είναι να γίνουν οι ίδιοι το παράδειγμα προς μίμηση του πως μπορούν να αντιμετωπιστούν τα συναισθήματα. Ειδικότερα, δημιουργούν πρότυπα διαχείρισης των συναισθηματικών δεξιοτήτων ανάλογα με τον τρόπο που ανταποκρίνονται οι ίδιοι στις καταστάσεις, ιδιαίτερα σε εκείνες που είναι ασαφείς και περίπλοκες. Παράλληλα, η διαχείριση των συναισθημάτων από τους διαχειριστές, δημιουργεί μια αίσθηση συνοχής μεταξύ των εργαζομένων.

Μια άλλη προσέγγιση είναι ότι θέλουν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να διαμορφώσουν τα διαπροσωπικά στοιχεία της εργασίας τους. Για παράδειγμα οι Lewis & Barrett²⁵ διαπίστωσαν, ότι όταν οι διαχειριστές συνεργάστηκαν με τους πωλητές λιανικής για να εκφράσουν τα συναισθήματά τους και τον τρόπο αντίδρασης τους στα συναισθήματα των πελατών, οι πελάτες ήταν περισσότερο ευχαριστημένοι και περισσότερο διατεθειμένοι να ξανάρθουν στο κατάστημα.

Συχνά όμως οι εργαζόμενοι βιώνουν αρνητικά συναισθήματα²⁶, όπως τη μνησικακία, τη ζήλια και το φθόνο, εξαιτίας του ανταγωνισμού για ανεπαρκείς πόρους και για την αποκόμιση οφέλους στον εργασιακό χώρο. Ιδιαίτερα κατά τις περιόδους αλλαγών οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιμετωπίσουν τα συναισθήματα της απομόνωσης και του φόβου. Οι διαχειριστές θα πρέπει να διασφαλίσουν ότι οι θετικοί συναισθηματικοί δεσμοί έχουν αναπτυχθεί μεταξύ των εργαζομένων. Η παρουσία των απομονωμένων ατόμων, με ανίσχυρους δεσμούς, είναι ένα σημάδι καταπόνησης της διαχείρισης του συναισθήματος στο δίκτυο της εργασίας.

Ο Seligman²⁷ προτείνει στους διαχειριστές να μειώσουν το συνολικό επίπεδο των αρνητικών συναισθημάτων με τους εξής τρόπους:

- A) εξετάζοντας τη συναισθηματική ωριμότητα κατά την διάρκεια της πρόσληψης.
- B) χρησιμοποιώντας ομάδες και τη συμμετοχική διαχείριση.
- Γ) δίνοντας κίνητρα για την εφαρμογή συστημάτων που υποστηρίζουν τη συνεργασία των εργαζομένων.
- Δ) ενθαρρύνοντας την ανοικτή επικοινωνία και τοποθετώντας άτομα με υψηλή απόδοση σε θέσεις καθοδηγητών.

Επίσης οι διαχειριστές θα πρέπει να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να μάθουν πώς να διαχειρίζονται την αποτυχία. Σε σχέση με τους ομοίους τους, τα διευθυντικά στελέχη που καλλιεργούν την αυτορρύθμιση των συναισθημάτων τους και την αυτοκυριαρχία, είναι λιγότερο πιθανό να βιώσουν την αποτυχία και να υποβαθμίσουν την αποτελεσματικότητά τους, αλλά είναι πιο πιθανό να συνέλθουν γρήγορα από μια κατάσταση αποτυχίας, όταν αυτή προκύψει.

3.12.1 ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗ

Τα διευθυντικά στελέχη που διαθέτουν συναισθηματικές και κοινωνικές δεξιότητες είναι πιθανότερο να είναι αποτελεσματικότερα στην διεκπεραίωση των εργασιών τους. Οι διαχειριστές που εκφράζουν περισσότερο τα συναισθήματα τους είναι πιθανόν να θεωρηθούν χαρισματικοί και είναι πιο πιθανό να δημιουργήσουν ένα θετικό συναισθηματικό κλίμα στο χώρο της εργασίας. Επίσης, οι διαχειριστές οι οποίοι είναι συναισθηματικά ευαίσθητοι ή οξυδερκείς είναι περισσότερο σε θέση να αξιολογήσουν και να διαχειριστούν την αρνητική διάθεση των εργαζομένων τους και να αναπτύξουν υψηλής ποιότητας σχέσεις μαζί τους. Η κοινωνική εκφραστικότητα, η ικανότητα να επικοινωνούμε λεκτικά και η κοινωνική ευαισθησία, η οποία περιλαμβάνει την ικανότητα να αφουγκραζόμαστε και να κατανοούμε καταστάσεις, κάνουν πιθανότερη την ανάδειξη ενός ηγέτη και την πρόοδο της σταδιοδρομίας του. Οι διαχειριστές με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πιθανότερο να διακρίνουν τις απαιτήσεις κάθε περίπτωσης, που χρειάζεται συναισθηματική εργασία.

Σε μια έρευνα²⁸ με 200 διευθυντικά στελέχη ενός οργανισμού λιανικής πώλησης, διαπίστωσαν ότι όσοι είχαν τα υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, είχαν τα χαμηλότερα επίπεδα άγχους, τα υψηλότερα επίπεδα σωματικής και ψυχολογικής υγείας και καλύτερη απόδοση στο ρόλο τους ως διαχειριστές. Ωστόσο, ο τρόπος με τον οποίο οι διαχειριστές ρυθμίζουν τα συναισθήματα τους μπορεί να επηρεάσει τα αποτελέσματα στην υγεία τους. Η έρευνα υποδεικνύει ότι οι διαχειριστές θα

πρέπει να επιχειρήσουν να αναδείξουν τα θετικά συναισθήματα και να ενθαρρύνουν τέτοια συναισθήματα στους εργαζόμενους τους. Τα συναισθήματα έχει βρεθεί να επηρεάζουν τις γνωστικές διεργασίες, το προσδόκιμο κίνητρο, τη δημιουργικότητα, την προσήλωση στον στόχο, τις αλτρουιστικές προθέσεις, την επιτυχία του εγχειρήματος και την συναισθηματική ευεξία.

Από σειρά πειραμάτων²⁹, διαπιστώθηκε, ότι οι διαχειριστές οι οποίοι εξέφρασαν θετικά συναισθήματα, είναι πιο πιθανό να αξιολογούνται ως χαρισματικοί και είναι πιο πιθανό να έχουν οπαδούς με παρόμοιες διαθέσεις. Οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να αναζητούν στις συναισθηματικές αντιδράσεις των διευθυντικών στελεχών τις απαντήσεις σχετικά με τις δικές τους εκδηλώσεις. Σε αντίθεση με τους διαχειριστές που εμφανίζουν αρνητικά συναισθήματα, η θετική συναισθηματική εμφάνιση θα έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση των διαθέσεων των εργαζομένων, το αίσθημα εμπιστοσύνης και αισιοδοξίας και κατά συνέπεια την αυξημένη απόδοση. Η εμφάνιση αρνητικών συναισθημάτων σε διαχειριστές οδηγεί σε φτωχά αποτελέσματα. Για παράδειγμα διαπιστώθηκε, ότι τα συναισθήματα τόσο τα λειτουργικά όσο και τα δυσλειτουργικά, επηρεάζουν τις αντιλήψεις των διαχειριστών και προκαλούν αντιδράσεις στο περιβάλλον των οργανισμών. Τα συναισθήματα των διαχειριστών μπορεί να έχουν επιπτώσεις στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Η φύση των διαπροσωπικών σχέσεων των διαχειριστών στο πλαίσιο των αποφάσεων του προϋπολογισμού του κεφαλαίου επηρεάζονται από τις συναισθηματικές τους αντιδράσεις. Ειδικότερα εάν οι διαχειριστές πίστευαν, ότι δεν ήταν δίκαιη η μεταχείριση, βίωναν υψηλά επίπεδα απογοήτευσης και

οργής, τα οποία με τη σειρά τους επηρέασαν την αξιολόγησή τους σε εναλλακτικές δυνατότητες επενδύσεων.

Τα συναισθήματα των ηγετών μεταβιβάζονται στους εργαζόμενους τους. Οι θετικές διαθέσεις των διαχειριστών προκατέλαβαν και τις θετικές διαθέσεις και δημιούργησαν ένα θετικό συναισθηματικό τόνο ανάμεσα στους εργαζόμενους.

Επίσης σε αυτές τις ομάδες των οποίων οι διαχειριστές εμφάνισαν θετική διάθεση, χρειάζονταν λιγότερη ενέργεια και προσπάθεια για να συντονίσουν το έργο τους. Τα διοικητικά στελέχη που εργάζονται σε βάθος (δηλαδή προσπαθούν να αισθάνονται τα συναισθήματα που εκφράζουν) είναι πιο πιθανό να μεταδώσουν τα συναισθήματά τους στους εργαζομένους τους, από τους διαχειριστές, οι οποίοι εργάζονται επιφανειακά ή που δεν διαχειρίζονται την έκφραση των συναισθημάτων τους.

Οι διαχειριστές επηρεάζουν το ψυχολογικό κλίμα στον εργασιακό χώρο τους και είναι υπεύθυνοι για τη διασφάλισή του, γιατί επηρεάζει τα συναισθήματα των εργαζομένων. Για παράδειγμα, σε έρευνα σε ένα κατάστημα λιανικής πώλησης, ο Bar-On³⁰ διαπίστωσε, ότι το ψυχολογικό κλίμα επηρεάζεται από την τάση των εργαζομένων να εκφράσουν τα θετικά συναισθήματα, που με τη σειρά της επηρεάζονται από την πρόθεση των πελατών να ξανάρθουν στο κατάστημα.

Οι διαχειριστές επιχειρούν να διευκολύνουν το θετικό κλίμα στον εργασιακό χώρο με πρακτικές όπως το ενδιαφέρον για την προσωπική, συναισθηματική ανάπτυξη και την ενθάρρυνση των εργαζομένων. Δηλαδή να μοιράζονται θετικά συναισθήματα, και στη συνέχεια προέβλεψαν αρκετά

αποτελέσματα για την επιχείρηση, όπως η αύξηση των εσόδων της, των πελατών της και του μεριδίου της αγοράς.

3.13 Η ΑΥΤΟΕΚΠΛΗΡΟΥΜΕΝΗ ΠΡΟΦΗΤΕΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ “ΠΥΓΜΑΛΙΩΝ” ΣΤΟ MANAGEMENT³¹

Οι δικές μας προσδοκίες και οι προσδοκίες που έχουμε από τους άλλους, είναι οι πιο βασικές αρχές στην απόδοση των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο. Το φαινόμενο της αυτό-εκπληρούμενης προφητείας μας εξηγεί πως ένα άτομο μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά των άλλων ατόμων σύμφωνα με τις δικές του προσδοκίες. Δηλαδή οι προσδοκίες του για την συμπεριφορά που θα πρέπει να έχουν τα άλλα άτομα μεταβιβάζονται με διάφορους τρόπους, συνειδητά ή υποσυνείδητα, και οδηγούν αυτά τα άτομα να συμπεριφερθούν με τον τρόπο που αυτός θα ήθελε. Επομένως δεν είμαστε παθητικοί παρατηρητές της κοινωνικής μας πραγματικότητας, αλλά ως ένα βαθμό επηρεάζουμε και εμείς αυτή την πραγματικότητα, αλλά και τη συμπεριφορά των άλλων.

Οι παρακάτω αρχές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την βελτίωση και την απόδοση του εργαζόμενου:

- Κάθε προϊστάμενος έχει προσδοκίες από τους υφιστάμενους με τους οποίους συνεργάζεται.
- Ο προϊστάμενος επικοινωνεί αυτές τις προσδοκίες συνειδητά ή υποσυνείδητα.
- Οι υφιστάμενοι μηνυματίζονται συνειδητά ή υποσυνείδητα από τις προσδοκίες του προϊστάμενου.

- Οι υφιστάμενοι αποδίδουν στην εργασία τους ανάλογα με τα μηνύματα που έχουν δεχτεί και τις προσδοκίες του προϊστάμενου.

Παράδειγμα³² προς αποφυγή: Οι «τοξικοί» managers όταν έχουν υπαλλήλους από τους οποίους δεν προσδοκούν υψηλές επιδόσεις επικοινωνούν με τους εξής τρόπους:

- Παραγκωνίζοντας τους μακριά από την έδρα τους.
- Δίνοντας τους λιγότερη σημασία στο εργασιακό περιβάλλον (λιγότερη οπτική επαφή, παγερές εκφράσεις του προσώπου).
- Παρέχοντας λιγοστές πληροφορίες στο τι συμβαίνει μέσα στην επιχείρηση ή τμήμα τους.
- Μη απευθύνοντάς τους τον λόγο.
- Αποφεύγοντας να τους αναθέτουν εργασίες.
- Επιβραβεύοντας τους υπόλοιπους υπαλλήλους πιο συχνά από ότι αυτούς.
- Δίνοντας λιγοστές ή καθόλου πληροφορίες για αξιολόγηση των εργασιών τους.
- Κριτικάροντας τους πιο συχνά για λάθη στην εργασία τους από τους συναδέλφους τους.

Ο τρόπος³² με τον οποίο ένας manager χειρίζεται τους υφισταμένους του έχει να κάνει με τις απαιτήσεις που έχει προς αυτούς. Το φαινόμενο βοηθάει τους εργαζόμενους να αποδώσουν με επιτυχία, αφού έχει ληφθεί το μήνυμα από τον manager ότι είναι ικανοί να επιτύχουν τους στόχους τους. Το αντίθετο επίσης είναι δυνατόν. Σαν παράδειγμα να πάρουμε έναν

προϊστάμενο, που δεν επιβραβεύει έναν εργαζόμενο όσο συχνά επιβραβεύει τους άλλους, ή ο προϊστάμενος επικοινωνεί λιγότερο με τον συγκεκριμένο εργαζόμενο. Αν ο προϊστάμενος είναι αδύνατος και μη ικανός αφήνει “ουλές” στις καριέρες των νέων υπαλλήλων, χαράζει βαθιές πληγές στην αυτοεκτίμησή τους και αμαυρώνει την “εικόνα” που έχουν για τον εαυτό τους. Άλλα εάν ο προϊστάμενος είναι ικανός και έχει υψηλές απαιτήσεις από τους υφιστάμενους του, η αυτοεκτίμησή τους θα αυξάνεται, οι ικανότητές τους θα εξελίσσονται και η παραγωγικότητα θα είναι σε υψηλά επίπεδα. Πιο συχνά από ό,τι νομίζει ο προϊστάμενος γίνεται ένας Πυγμαλίωνας.

Μπορείτε να φανταστείτε ένα εργασιακό χώρο όπου οι προϊστάμενοι ή managers επικοινωνούν θετικές σκέψεις για τους εργαζόμενους στους εργαζόμενους; Αν πραγματικά πιστεύουν ότι κάθε υπάλληλος έχει την ικανότητα να συνεισφέρει θετικά στην επιχείρηση, τότε διαδίδοντας ένα τέτοιο μήνυμα συνειδητά ή υποσυνείδητα θα επηρεάσουν θετικά την απόδοση όλων των εργαζομένων³⁴.

Και εάν θέλουμε να δούμε και πιο πέρα, ο προϊστάμενος που έχει την ικανότητα να κάνει τους υφιστάμενους του να πιστεύουν στους εαυτούς τους και τις ικανότητές τους, έχει στα χέρια του ένα δυνατό “εργαλείο” αποδοτικότητας, που ονομάζεται αυτό-προσδοκία ή φαινόμενο “Γαλάτεια”. Η αυτό-προσδοκία ή φαινόμενο “Γαλάτεια” έχει να κάνει με τις ενέργειες που κάνει ένας προϊστάμενος για να αυξήσει την αυτοεκτίμησή των υπαλλήλων του, που στη συνέχεια βοηθάει και στην απόδοσή τους.

Μερικές βασικές ενέργειες που κάνει ένας προϊστάμενος λαμβάνοντας υπόψιν το φαινόμενο “Γαλάτεια”:

- Να δίνει ευκαιρίες στους υπαλλήλους να συμμετέχουν σε έργα βελτίωσης του εργασιακού χώρου.
- Να ανταλλάσσει συχνά φιλοφρονήσεις και θετικά σχόλια με τους υπαλλήλους και να τους παινεύει για τις ικανότητές τους.
- Να αναγνωρίζει την αφοσίωση και την προσπάθεια του υπαλλήλου.
- Να παρέχει εκπαιδευτικά προγράμματα για τη συνεχή μάθηση και πρόοδο των υπαλλήλων.

3.14 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Το αποτέλεσμα που προκύπτει στους κανόνες της συναισθηματικής έκφρασης, τοποθετεί τα διευθυντικά στελέχη σε μια συναισθηματική γκρίζα ζώνη, που είναι δύσκολο να διερευνηθεί. Εξάλλου από τις συμβατικές προσδοκίες του διευθυντικού ρόλου, οι διαχειριστές μπορεί επίσης να χρειαστεί να δώσουν έμφαση στις προσδοκίες που προκύπτουν από τους ρόλους των δύο φύλων. Ειδικότερα, δεδομένων των αρνητικών αποδόσεων, που σχετίζονται με τις γυναίκες διαχειριστές, που δεν έχουν αποδείξει ότι είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα με ακρίβεια, είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τις γυναίκες διαχειριστές να αναπτύξουν αυτή τη δυνατότητα. Οι διαχειριστές φέρουν βαρύ συναισθηματικό φορτίο. Θα πρέπει να μεριμνήσουν για τα δικά τους συναισθήματα και να τα εκφράζουν κατάλληλα, αλλιώς θα βιώσουν την υποβάθμιση της προσωπικής τους συναισθηματικής υγείας. Πρέπει να είναι προσεκτικοί στις συναισθηματικές τους αντιδράσεις και στην επίδραση των συναισθημάτων τους και τέλος στην ποιότητα των

αποφάσεων. Επιπλέον, θα πρέπει να διαχειρίζονται τα συναισθήματα τους με τρόπο που να μειώνει την πιθανότητα, ότι θα βιώσουν την αποτυχία ή ότι τους επιτρέπει να ανακάμψουν γρήγορα από τις ατυχείς καταστάσεις.

Τέλος, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τη συναισθηματική συμπεριφορά των άλλων. Δηλαδή να γίνουν διαχειριστές των συναισθημάτων. Με δεδομένη την αυξημένη επικράτηση των οργανωτικών αλλαγών και των αρνητικών συναισθημάτων, που συχνά συνδέονται με αυτή, οι διαχειριστές πρέπει να διαμορφώσουν κατάλληλα το ρόλο τους ώστε να ανταποκρίνονται στις αλλαγές των συναισθημάτων, να δημιουργούν θετικό κλίμα, το οποίο με τη σειρά του μπορεί να επηρεάσει θετικά τα αποτελέσματα της επιχείρησης.



MBL: MASTER OF BUSINESS LEADERSHIP

EIKONA 7: MBA vs. MBL

Πηγή: Master of Business Leadership™, www.masterofbusinessleadership.com/

3.14 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. George, J.M., Emotions & leadership: the role of EI, Human Relations, 2000 Vol.53(12) p.1027-1041
2. Palmer, P.N. and Jansen, C.A., Emotional Intelligence as an Important Attribute of Transformational Leadership, Southern African Journal of Management, 2004 Vol.5 p.17-29
3. Gardener, L. and Stough, C., Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers, Leadership and Organisation Development Journal, 2002 Vol.23(2) p.68-78
4. Bolton S., Emotion Management in the Workplace, Palgrave Macmillan 2005
5. Dalip Singh, Emotional Intelligent at Work, Response Books 3rd Edition 2006
6. Mersimo A., Emotional Intelligence for Project Manager, Amacom 2007
7. Goleman D., What makes a Leader, Harvard Business Review, Jan.1st 2004
8. Goleman D., Leadership That Gets Results, Harvard Business Review, Mar.1st 2000
9. Blanchard Ken, Leading at a Higher Level, Financial Times Press 2007
10. Frost P., Toxic Emotions at Work, Harvard Business School Press 2007
11. Slaski, M., & Cartwright, S. (2002). Health, performance and emotional intelligence: An exploratory study of retail managers. *Stress and Health*,

- 18: 63-68, Slaski, M., & Cartwright, S. (2003). Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance. *Stress and Health*, October, 19 (4), pp. 233-239
12. Selye, H. (1978). *The stress of life*. New York, NY: McGraw-Hill
13. Tangri, R. (2003). *StressCosts Stress-Cures: How to recover productivity lost to stress*. Canada: Stress-Cures.com
14. Boyatzis R., McKee A., *Resonant Leadership*, Harvard Business School Press 2005
15. Stein, S. (2002). The EQ factor: Does emotional intelligence make you a better CEO? Special Report: Innovator's Alliance, Ontario, Canada, NOV 25th.
16. Whetten, D.A. and Cameron, K.S., Developing Management Skills, Addison-Wesley Educational Publishers Inc. 1998
17. Wolmarans, I.S., Emotional Competencies of the Future, Unpublished paper: Learning Link International 2001
18. Bradberry T., Greaves J., The Emotional Intelligence Quick Book, Fireside 2005
19. Lubit R., Coping with Toxic Managers, Subordinates...and other difficult People, Financial Times Press 2004
20. Caruso D., Salovey P., The Emotionally Intelligent Manager, Jossey-Bass 2004
21. Hall J., Gender Effects in decoding nonverbal cues, Psychological Bulletin, 1978 Vol.85 p.845-857
22. Hall J., Nonverbal Sex Differences: communication accuracy and expressive style, The Johns Hopkins University Press 1984

23. Weiss H., Cropanzano R., Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of effective, Research in Organizational Behavior, 1996 Vol. 18 p.1-74
24. Cooper R., Sawaf A., Executive EQ, Perigee 1997
25. Lewis M., Haviland-Jones J., Feldman Barrett L., Handbook of Emotions, The Guilford Press 2008
26. White J.W., Encyclopedia of Women and Gender: Aggression and Gender, New York Academic Press 2001 p.81-83
27. Seligman, M. E. P., Learned optimism, Knopf 1990
28. Lusch, R. F., & Serpkenci, R. R., Personal differences, job tension, job outcomes, and store performance: A study of retail managers, Journal of Marketing, 1990 Vol.54(1), p.85-101
29. Pilling, B. K., & Eroglu, S., An empirical examination of the impact of salesperson empathy and professionalism and merchandise salability on retail buyer's evaluations, Journal of Personal Selling and Sales Management, 1994 Vol.14(1), p.55-58
30. Bar-On R., Parker J., The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment and Application at Home, School and the Workplace, Praeger 2000
31. Eden D., Pygmalion in Management: Productivity as a self fulfilling Prophecy, Lexington Books 1990
32. Rosenthal R., Jacobson L., Pygmalion in the Classroom, The Urban Review 1968 Vol.3 p.16-20
33. J. Sterling Livingston, Pygmalion in Management, Harvard Business Review 1988 Vol.13 p.33-42

34. Eden D., Shami A., Pygmalion Goes to Boot Camp: Expectancy, Leadership and Trainee Performance, Journal of Applied Psychology 1982
Vol.67 p.194-199

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

4. CASE STUDIES – ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΕΤΗ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Πως μπορεί ένας ηγέτης να επηρεάσει το εργασιακό περιβάλλον της επιχείρησής του; Μπορεί η συναισθηματική νοημοσύνη να βοηθήσει τον ηγέτη να διαμορφώσει ένα καλό εργασιακό περιβάλλον με θετικό κλίμα για τους εργαζόμενους; Θα επιχειρήσω να απαντήσω σε αυτά τα ερωτήματα και να αναδείξω τον θετικό ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στην οργάνωση και στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης, που θα την οδηγήσουν στην επιτυχία, χρησιμοποιώντας δύο παραδείγματα εταιρειών, που η πρώτη οδηγήθηκε στην επιτυχία και η δεύτερη στην κατάρρευση.

Το επιτυχημένο παράδειγμα είναι αυτό της Southwest Airlines και το αποτυχημένο είναι αυτό της Enron Corporation που μας είναι γνωστό και ως το σκάνδαλο της Enron.

Στην πρώτη περίπτωση επιχειρώ να καταδείξω πως η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά τον χαρισματικό ηγέτη και τους εργαζόμενους να αναπτύξουν την επιχείρηση και να την οδηγήσουν στην επιτυχία.

Στην δεύτερη περίπτωση περιγράφω πως ένας «τοξικός» ηγέτης αποτυγχάνει να ανταποκριθεί στον ρόλο του, να κινητοποιήσει τους εργαζόμενους, να κατανοήσει τις ανάγκες τους, να δημιουργήσει αρμονικό εργασιακό περιβάλλον και καταφέρνει να δημιουργήσει σύγχυση και συγκρούσεις υπονομεύοντας το μέλλον της επιχείρησης.

Τέλος μέσα από την παρουσίαση και την σύγκριση ανάμεσα στον χαρισματικό ηγέτη και στον λεγόμενο «τοξικό» ηγέτη επιθυμώ να δείξω πως η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά ένα ηγέτη να αναδείξει όχι μόνο τα δικά του

χαρίσματα και τις ικανότητες, αλλά και τα χαρίσματα και τις ικανότητες των εργαζομένων του. Αντίθετα η άγνοια της σημασίας της συναισθηματικής νοημοσύνης οδηγεί στην δημιουργία «τοξικών» ηγετών και τις επιχειρήσεις στην αποτυχία.

4.2 SOUTHWEST AIRLINES CORPORATION – ΟΡΑΜΑΤΙΣΤΗΣ ΗΓΕΤΗΣ

Πως αναπτύσσεται μια μεγάλη αεροπορική εταιρεία, με κύκλο εργασιών που ξεπερνάει τα 7,6 δισεκατομμύρια το 2005 και πως στο τέλος του έτους, τα αποτελέσματά της κάνουν ρεκόρ για 33^η συνεχόμενη χρονιά; Μήπως γίνονται περικοπές στους μισθούς και τις παροχές των υπαλλήλων, έτσι ώστε να προσφέρονται φθηνότερες τιμές εισιτηρίων; Μήπως η αξιοζήλευτη φήμη της Southwest Airlines για συνεπείς χρόνους στις πτήσεις της, για χαμηλό αριθμό παραπόνων των πελατών της, για το σχολαστικό σύστημα διαχείρισης αποσκευών, έχει δημιουργηθεί από μια στρατιά κλώνων, που με πλύση εγκεφάλου εκτελούν με ρομποτική ακρίβεια όλες τις εντολές; Μια τέτοια απάντηση είναι υπεραισιόδοξη σε ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο δεν υπάρχει εργασιακή ικανοποίηση, ασφάλεια και οι εργασιακές σχέσεις έχουν τελματώσει.

Το μυστικό της Southwest Airlines είναι ότι ενθαρρύνει τους εργαζομένους να παίρνουν πρωτοβουλίες, να επικοινωνούν, να κατανοούν, να έχουν γνώμη και να μην φοβούνται να την υποστηρίξουν.

Το μέρος στο οποίο οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται, φέρει την εταιρική κουλτούρα και το πνεύμα της Southwest Airlines, δηλαδή δεν υπάρχει τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά τμήμα Αναπτύξεως.

Ο Herb Kelleher*, ιδρυτής, πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της Southwest Airlines, έχει δηλώσει ότι οι ανταγωνιστές προσπάθησαν να αντιγράψουν την Southwest Airlines χωρίς επιτυχία, γιατί είναι δύσκολο να αντιγράψει κανείς τους ανθρώπους, την ψυχή μιας επιχείρησης. Η αεροπορική εταιρεία θεωρείται ως υπόδειγμα και έπαιτα από μια έρευνα που διεξήχθη, αναδείχθηκε ως μια από τις δέκα καλύτερες εταιρείες στις ΗΠΑ. Φαίνεται λοιπόν ότι ο καλύτερος τρόπος για την επιτυχία είναι η αντιμετώπιση των υπαλλήλων με σεβασμό και ενθάρρυνση για να κάνουν τη δουλειά τους όσο καλύτερα γίνεται.



ΕΙΚΟΝΑ 8: SOUTHWEST AIRLINES ΑΠΟΓΕΙΩΣΗ
Πηγή: Boeing, www.boeing.com/.../q4/pr_031218h.html

4.2.1 Η ΙΣΤΟΡΙΑ¹ ΤΗΣ SOUTHWEST AIRLINES CORPORATION

Αλλά ας πάρουμε τα πράγματα από την αρχή. Η Southwest Airlines, έχει τη βάση της στο Ντάλλας των Ηνωμένων Πολιτειών, και άρχισε τις πτήσεις της

* Ο Herb Kelleher έχει χαρακτηριστεί ως ο καλύτερος ηγέτης της Αμερικής από το περιοδικό Fortune.

στις 18 Ιουνίου του 1971, με τρία αεροσκάφη τύπου Boeing 737. Στην αρχή, εξυπηρετούσε τρεις πόλεις: Ντάλλας, Χιούστον και Σαν Αντόνιο και σιγά σιγά η εταιρεία μεγάλωσε και σήμερα είναι η τέταρτη μεγαλύτερη αμερικανική εταιρεία εγχώριων πτήσεων. Σήμερα ο στόλος της έχει ανέλθει σε 366 αεροσκάφη τύπου Boeing 737. Η Southwest Airlines ήταν η μοναδική εταιρεία στις ΗΠΑ με χαμηλούς ναύλους μέχρι πριν λίγα χρόνια.

Πολλοί ανταγωνιστές όπως η JetBlue² έχουν προσπαθήσει κατά καιρούς να αντιγράψουν το μοντέλο της Southwest Airlines χωρίς όμως θετικά αποτελέσματα. Η Southwest Airlines έχει το χαμηλότερο κόστος λειτουργίας στην εγχώρια αεροπορική βιομηχανία και προσφέρει με συνέπεια καλή εξυπηρέτηση και καλές τιμές ναύλων. Το σύμβολο 'LUV' στο χρηματιστήριο εκπροσωπεί τον τόπο καταγωγής της εταιρείας, Dallas Love Field, καθώς και την σχέση «αγάπης» ανάμεσα στους εργαζόμενους και τους πελάτες.

Το περιοδικό Fortune αναγνώρισε τη Southwest Airlines ως μια από τις δέκα καλύτερες επιχειρήσεις για να εργαστεί κανείς στις ΗΠΑ και μια από τις πιο αξιοθαύμαστες επιχειρήσεις του κόσμου. Η Wall Street Journal ανέφερε ότι η Southwest Airlines κατέλαβε την πρώτη θέση μεταξύ των αεροπορικών εταιρειών για την εξυπηρέτηση πελατών, σύμφωνα με δημοσκόπηση, που πραγματοποιήθηκε από τον American Customer Satisfaction Index (Αμερικανικός Δείκτης Εξυπηρέτησης Πελατείας). Το περιοδικό Business Ethics ενσωμάτωσε την Southwest Airlines στην λίστα με τις 100 καλύτερες εταιρείες με κοινωνική ευθύνη, μια λίστα που κατατάσσει τις εταιρείες με βάση την προσφορά τους στο κοινωνικό σύνολο.

Η Southwest Airlines χρησιμοποίησε με οικονομία τον χρόνο παραμονής των αεροσκαφών της στα αεροδρόμια της χώρας με μέγιστο χρόνο παραμονής

τα 30 λεπτά. Επίσης το 46% των κρατήσεων προέρχεται από διαδίκτυο. Οι πιλότοι της δεν ανήκουν σε κανένα σωματείο που να περιορίζει τον αριθμό των ωρών πτήσεων, και έτσι πετούν περισσότερες ώρες αν χρειαστεί.

Όλα τα παραπάνω συμβάλλουν στην επιτυχία της Southwest Airlines, αλλά το μεγαλύτερο μέρος αυτής της επιτυχίας οφείλεται στην φιλοσοφία ενός ατόμου. Ο Herb Kelleher, ιδρυτής της Southwest Airlines, ήταν βαθιά αφοσιωμένος στη φιλοσοφία ότι οι εργαζόμενοι έρχονται πρώτοι πάνω από όλα. Αν είναι ευχαριστημένοι, ικανοποιημένοι, αφοσιωμένοι και ενεργητικοί, τότε εξυπηρετούν πραγματικά καλά τους πελάτες. Όταν οι πελάτες είναι ευχαριστημένοι, θα επανέλθουν, και αυτό κάνει ιδιαίτερα ευτυχισμένους τους μετόχους της Southwest Airlines.

Οι τοίχοι στα γραφεία της εταιρείας έχουν γεμίσει με φωτογραφίες των υπαλλήλων της. Περισσότερα από 1.000 παντρεμένα ζευγάρια (2.000 εργαζόμενοι) εργάζονται για την αεροπορική εταιρεία. Η μέση ηλικία των εργαζομένων στην Southwest Airlines είναι μόλις 34 ετών. Οι μισθοί των εργαζομένων είναι μεταξύ των υψηλότερων που καταβάλλονται στον κλάδο των αερομεταφορέων.

Η εταιρική κουλτούρα της Southwest Airlines αποκτήθηκε έπειτα από πολύ κόπο, δημιουργικότητα και διασκέδαση και ενισχύθηκε με διαγωνισμούς κατά την διάρκεια των πτήσεων και αναγνωρίστηκε κάθε ατομική πρωτοβουλία. Η Southwest Airlines υιοθέτησε μια δική της προσέγγιση για τις προσλήψεις νέου προσωπικού. Οι εργαζόμενοι διεξήγαγαν συνεντεύξεις σε υποψηφίους, π.χ. πιλότοι σε υποψήφιους πιλότους και προσωπικό ασφαλείας σε υποψήφιους συναδέλφους τους. Μια άλλη μέθοδος συνέντευξης που χρησιμοποιήθηκε, ήταν η συλλογή πληροφοριών από κάθε κατηγορία

επαγγέλματος και θέσης (π.χ. πιλότοι, διαχειριστές αποσκευών, πληρώματα εδάφους κ.α.). Οι πληροφορίες αυτές αφορούσαν τα σημαντικότερα προσόντα και ικανότητες κάθε θέσης και επαγγέλματος, βοηθούσαν στη διαμόρφωση της εικόνας κάθε νέου υποψηφίου. Ο Herb Kelleher δηλώνει ότι 'θέλουμε ανθρώπους που κάνουν πράγματα καλά, με χαρά και γέλιο'.

Το 1974, η Southwest Airlines ήταν από τις πρώτες εταιρείες που προσέφεραν bonus, δηλαδή διανομή κερδών, στους υπαλλήλους της. Μέσω αυτού του σχεδίου, οι εργαζόμενοι κατέχουν σήμερα το 10% από τις μετοχές της εταιρείας. Για το 2000, η Southwest Airlines προσέφερε στο προσωπικό της διανομή κερδών ύψους 138 εκατομμυρίων δολαρίων, που αντιστοιχεί σε αύξηση της τάξεως του 14,1% του ετήσιου μισθού για κάθε εργαζόμενο.

4.2.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ³ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Πως λοιπόν μια αεροπορική εταιρεία με 2.500 πτήσεις ημερησίως και 30.000 εργαζομένους μπορεί και υποστηρίζει την ιδιοπροσωπία, την ατομική πρωτοβουλία και τη διασκέδαση χωρίς να αποδιοργανώνεται;

Σε μεγάλο βαθμό η επιτυχία οφείλεται στην εκπαίδευση του προσωπικού από το εκπαιδευτικό κέντρο της Southwest Airlines, 'Το Πανεπιστήμιο των Ανθρώπων'. Η διευθύντρια Elizabeth Bryant εξηγεί ότι η Southwest Airlines πιστεύει στην δια βίου εκπαίδευση του προσωπικού.

Οι εκπαιδευτές του Πανεπιστημίου έχουν στην κατοχή τους ένα βασικό εργαλείο: το εργαλείο Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI)*.

* MBTI, Myers-Briggs Type Indicator, Myers-Briggs and the MBTI logo are registered trademarks of the Myers-Briggs Type Indicator Trust.

Ο δείκτης αξιολόγησης MBTI είναι μια απογραφή της προσωπικότητας που έχει σχεδιαστεί για να δώσει στους εργαζόμενους στοιχεία σχετικά με τις ψυχολογικές τους προτιμήσεις. Αρχικά αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1940 από τις Isabel Briggs και Katherine Cook Briggs. Η κατά Myers-Briggs Αξιολόγηση αναπτύχθηκε για να εξηγήσει καλύτερα τις θεωρίες του Carl Jung, δηλαδή τις θεωρίες της προσωπικότητας έτσι ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην καθημερινή ζωή. Σήμερα το μοντέλο MBTI έχει γίνει γνωστό μέσο αξιολόγησης της προσωπικότητας και είναι αναγνωρισμένο παγκοσμίως. Ο στόχος του μοντέλου MBTI δεν είναι η κατηγοριοποίηση των ανθρώπων, ούτε ο διαχωρισμός καλών ή κακών χαρακτηριστικών, αλλά στη δημιουργία ενός κλίματος κατανόησης και καλύτερης επικοινωνίας. Αν και πολλοί παράγοντες επηρεάζουν την συμπεριφορά του ατόμου, όπως οι αξίες και οι διαθέσεις, το μοντέλο MBTI περιλαμβάνει συνοπτικά τα εξής ψυχολογικά χαρακτηριστικά: εξωστρέφεια, εσωστρέφεια, αίσθηση, διαίσθηση, σκέψη, αίσθημα, κρίση, αντίληψη.

Το μοντέλο MBTI έχει χρησιμοποιηθεί με μεγάλη επιτυχία στην Southwest Airlines στον σχηματισμό νέων εργασιακών ομάδων και τμημάτων, στην επίλυση των συγκρούσεων καθώς και σε προγράμματα ηγεσίας. Επειδή τα περισσότερα προβλήματα αφορούν την επικοινωνία, η Southwest Airlines χρησιμοποιεί αυτό το μοντέλο ως ένα διαγνωστικό εργαλείο, που θα βοηθήσει τους εργαζόμενους να προσδιορίσουν τον τρόπο με τον οποίο εμφανίζονται οι συγκρούσεις, τα εμπόδια και το άγχος τους. Η Southwest Airlines χρησιμοποιεί επίσης την MBTI αξιολόγηση ως εργαλείο στις ομάδες εργασίας. Η MBTI αξιολόγηση παρέχει στους ηγέτες και στις ομάδες τους εργαλεία επικοινωνίας, τα οποία γεφυρώνουν τις διαφορές μεταξύ τους. Οι ομάδες στη συνέχεια

χρησιμοποιούν αυτή την γνώση για την επίτευξη καλύτερων στόχων. Η MBTI αξιολόγηση μπορεί επίσης να δημιουργήσει βάσεις εμπιστοσύνης ανάμεσα στα μέλη μιας καινούργιας ομάδας. Ένα παράδειγμα είναι όταν υπάρχει ένα νέο τμήμα της επιχείρησης, όπου οι νέοι προϊστάμενοι δεν έχουν προλάβει να αναπτύξουν για το πρόσωπο τους ένα ισχυρό αίσθημα εμπιστοσύνης.

Η Southwest Airlines χρησιμοποίησε το MBTI ως μέθοδο για την κατανόηση της διαφορετικότητας, βοηθώντας έτσι τους νέους ηγέτες να δέχονται και άλλες προσεγγίσεις από συνεργάτες και υφισταμένους σε θέματα που τους αφορούν.

Επίσης βοήθησε τους ηγέτες να κατανοούν τι κρύβεται πίσω από την συμπεριφορά των συνεργατών τους κ' αυτό συνέβαλε στην δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και αλληλεγγύης. Σε διάφορα σεμινάρια με τη μέθοδο MBTI δόθηκε η ευκαιρία να διαπιστωθεί, ότι οι συμπεριφορές που παλαιότερα θα μπορούσαν να δημιουργήσουν παρεξηγήσεις, τώρα φιλτράρονται και αντιμετωπίζονται με άλλη σκοπιά.

Σε μία μεταβαλλόμενη αγορά με αθέμιτο ανταγωνισμό, ένα ευφυές και δραστήριο εργατικό δυναμικό είναι άκρως απαραίτητο. Το μοντέλο MBTI βοηθάει το Πανεπιστήμιο της Southwest Airlines, παρέχοντας τις κατάλληλες γνώσεις και κατανόηση, που οι εργαζόμενοι χρειάζονται για την επίλυση των προβλημάτων, που αντιμετωπίζουν στην εταιρεία τους.

4.2.3 ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ

Ο χαρισματικός Herb Kelleher⁴, είναι γνωστός για το εκκεντρικό ηγετικό του στυλ. Αντί να απομονώνεται στην εταιρική έδρα του, συχνά πέταγε με τα αεροπλάνα του μόνο και μόνο για να γνωρίσει τους υπαλλήλους του και τους πελάτες. Σε μια επίσκεψη του στις εγκαταστάσεις συντήρησης μεταμφιέστηκε σε γυναίκα με βραδινό φόρεμα για να προκαλέσει το γέλιο και να ρίξει έτσι γέφυρες επικοινωνίας.

Ακούγεται λίγο τραβηγμένο, αλλά στην πραγματικότητα όλα αυτά τον έκαναν εξαιρετικά επιτυχή ως ηγέτη. Ανέπτυξε στενές σχέσεις με τους υπαλλήλους του, και εκείνοι αφ'ενός μεν εμφανίστηκαν με δημιουργικές ιδέες που σκοπό είχαν την καλύτερη εξυπηρέτησή των πελατών και αφ'ετέρου με ιδέες για την περικοπή του κόστους.

Αν εφάρμοζε τα διδάγματα από την παραδοσιακή ηγεσία για την ανάπτυξη, ο Herb Kelleher θα είχε μετατραπεί σε ένα μέτριο ηγέτη. Έγινε μεγάλος ηγέτης⁵, γιατί κατάφερε να υποκινήσει τους εργαζόμενους να σκέφτονται σαν μονάδες, έτσι ώστε να συνειδητοποιούν τις ικανότητές τους και να αναγνωρίζουν περισσότερο από το πλήρες δυναμικό τους, χωρίς να εστιάζουν με ενοχή στις αδυναμίες τους. Επίσης όταν έχουν οι εργαζόμενοι αίσθηση του πλήρους δυναμικού τους, μπορούν στη συνέχεια με επιτυχία να παράγουν έργο, να είναι αξιόπιστοι στις αρμοδιότητές τους και να κινούνται με ήθος απέναντι στους συναδέλφους τους και τους πελάτες.

Με λίγα λόγια, όταν ο ηγέτης βοηθάει τους εργαζόμενους να εντοπίσουν τις ικανότητές τους και την αυτοπεποίθησή τους, τόσο περισσότερη συνεργατικότητα παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι και τόσο πιο ανωδικά είναι τα

αποτελέσματα των επιχειρήσεων.

Ο Herb Kelleher είχε το θάρρος να ενεργήσει με αντισυμβατικούς τρόπους, που του επέτρεψαν να κάνει τη δουλειά πιο διασκεδαστική. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι ικανότητες⁶ ενός χαρισματικού ηγέτη.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5: ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ

ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ	ΟΡΙΣΜΟΣ	ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ
Συναισθηματική εκφραστικότητα	Ικανότητα στην επικοινωνία - μη λεκτική, αποστολή συναισθηματικών μηνυμάτων, μη λεκτική έκφραση στις διαπροσωπικές σχέσεις	Δίνει κίνητρα και έμπνευση σε υφισταμένους, μεταδίδει θετικά συναισθήματα
Συναισθηματική ευαισθησία	Ικανότητα για την αποδοχή και την ερμηνεία της συναισθηματικής μη λεκτικής επικοινωνίας των άλλων	Κατανόηση των αναγκών και των συναισθημάτων των υφισταμένων, δημιουργία ταύτισης
Συναισθηματικός έλεγχος	Ικανότητα ελέγχου και ρύθμιση των δικών μας συναισθημάτων και μη επίδειξη των μη λεκτικών υπερβολικών συναισθημάτων μας.	Ρύθμιση ακατάλληλων συναισθημάτων, συγκάλυψη των έντονων συναισθημάτων
Κοινωνική εκφραστικότητα	Ικανότητα στη λεκτική έκφραση και την ικανότητά του να συνδιαλεχθείς με άλλους	Δημόσια ομιλία, Πειθώ, Προπόνηση
Κοινωνική ευαισθησία	Ικανότητα ερμηνείας της λεκτικής επικοινωνίας των άλλων, κατανόηση των κοινωνικών καταστάσεων, κανόνων και ρόλων	Αποτελεσματικότητα, ρύθμιση και παρακολούθηση της κοινωνικής συμπεριφοράς
Κοινωνική Ικανότητα Ελέγχου	Ικανότητα υιοθέτησης ρόλων και κοινωνικής αυτοπροβολής	Να έχει κανείς λεπτότητα (τακτ), καλή διαχείριση εικόνας

Πηγή: Magretta J., *What Management is: How it Works and why it's everyone's business*, FREE PRESS 2002

4.3 ENRON CORPORATION – ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ «ΤΟΞΙΚΟΥ» ΗΓΕΤΗ



ΕΙΚΟΝΑ 9: ENRON ΜΑΥΡΗ ΤΡΥΠΑ
Πηγή: Antwerp Calling, antwerp.wordpress.com/.../

Στις αρχές του 2001, η επιχείρηση Enron, η μεγαλύτερη εταιρία εκμετάλλευσης ενέργειας στον κόσμο έδειχνε ασταμάτητη. Η δεκαετής προσπάθειά της να πείσει τους νομοθέτες να αποδεσμεύσουν την αγορά ενέργειας εστέφθη με επιτυχία, ανοίγοντάς της το δρόμο από την Καλιφόρνια στη Νέα Υόρκη. Οι δεσμοί της με την κυβέρνηση Bush της εξασφάλιζαν ευήκολα ώτα στην Ουάσιγκτον. Οι πωλήσεις της, τα κέρδη της και οι μετοχές της εκτοξεύονταν στην κορυφή. Η επόμενη, και τελευταία, "κορυφή" της ήταν η ανακοίνωση της χρεωκοπίας της, μια από τις μεγαλύτερες χρεωκοπίες που υπέστη ποτέ όμιλος επιχειρήσεων παγκοσμίως.

Πώς έφτασε ο ηγέτης της Enron να παραπεμφθεί στη δικαιοσύνη κατηγορούμενος για τη χρεωκοπία της εταιρείας; Πώς ο ίδιος δεν είδε εξ'αρχής τα ρήγματα και δεν ένωσε τους τριγμούς;

Σε αυτή την περίπτωση θα δούμε πως ένας «τοξικός» ηγέτης αποτυγχάνοντας να ανταποκριθεί στον ρόλο του, δηλαδή να κινητοποιήσει τους εργαζόμενους, να κατανοήσει τις ανάγκες τους και να δημιουργήσει αρμονικό εργασιακό περιβάλλον, και προκαλεί τελικά την κατάρρευση της επιχείρησης.

4.3.1 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ENRON (Ε)

Η Enron ήταν όμιλος εταιρειών ενέργειας με βάση το Χιούστον των ΗΠΑ. Με 22.000 υπαλλήλους ήταν μια από τις ηγετικές εταιρείες στο χώρο της ηλεκτρικής ενέργειας, του φυσικού αερίου, του χαρτιού και των τηλεπικοινωνιών με πωλήσεις της τάξεως των 101 δισεκατομμυρίων δολαρίων το 2000. Το περιοδικό Fortune για έξη συνεχή έτη ανακήρυξε την Enron σαν μια από τις πιο καινοτόμες αμερικανικές επιχειρήσεις.

Όμως, στο τέλος του 2001 αποκαλύφθηκαν λογιστικές αλχημείες στα βιβλία της και αυτό οδήγησε στη μεγαλύτερη χρεωκοπία όλων των εποχών, γνωστό και ως σκάνδαλο της Enron⁷.

Στις 2 Δεκεμβρίου του 2001, η Enron υπέβαλε πτώχευση με ζημιές ύψους 66 δισεκατομμυρίων δολαρίων, συμπαρασύροντας μαζί της στην κατάρρευση και την Arthur Andersen, την μεγαλύτερη συμβουλευτική και ελεγκτική εταιρεία στον κόσμο. Για τα περισσότερα στελέχη της Enron που καταδικάστηκαν ήταν μια τραγωδία. Ο Cliff Baxter, ένα εκτελεστικό στέλεχος της Enron, αυτοκτόνησε και ο Ken Lay, πρόεδρος και ιδρυτής της Enron, αφού βρέθηκε ένοχος για συνωμοσία και απάτη, πέθανε από καρδιακή προσβολή.

Μπορούμε να αναρωτηθούμε, γιατί αυτοί οι άνθρωποι επιλέγουν να ρισκάρουν τόσο πολύ; Μήπως αδιαφόρησαν για τις προσωπικές τους ευθύνες;

Μήπως δεν εξέτασαν την πιθανότητα να τους ασκηθεί ποινική δίωξη και τις συνέπειες της δημόσιας αποδοκίμασias; Μήπως δεν σκέφτηκαν τον πόνο που θα προκαλούσαν στους συγγενείς τους και τις οικογένειες τους;

Η ιστορία της Enron μας γεννάει διάφορα ερωτήματα. Γιατί οι άνθρωποι συμπεριφέρονται κατά αυτό τον τρόπο; Τι ήταν αυτό που έκανε τα πιο σκοτεινά στοιχεία της ανθρώπινης φύσης να επικρατήσουν εις βάρος των θετικών στοιχείων; Γιατί κανείς δεν παρενέβη παρά μόνο όταν ήταν ήδη πολύ αργά; Όλα αυτά είναι μια απόδειξη ότι η ηθικότητα του ανθρώπου είναι εύθραυστη. Στόχος μας είναι να ανακαλύψουμε για ποιους λόγους η διοίκηση της Enron κατάληξε σε ανήθικες πράξεις και συμπεριφορές. Θα επικεντρώσουμε το ενδιαφέρον μας στις ηγετικές ικανότητες⁸ του Ken Lay και θα αναρωτηθούμε, γιατί επέλεξε να παίρνει μη ηθικές αποφάσεις, που σε μακροπρόθεσμο χρόνο θα έβλαπταν την ανάπτυξη της εταιρείας. Αλλά αντί να κάνουμε εικασίες για την ανήθικη συμπεριφορά της διοίκησης της Enron και τον ανήθικο χαρακτήρα του ηγέτη της, θα αναπτύξουμε μια γενική εικόνα των στοιχείων που συνέθεσαν την συναισθηματική και ηθική ανάπτυξη του ηγέτη. Θα αναφερθούμε στη σύγκρουση μεταξύ των χριστιανικών αξιών του και των προσωπικών του ιδιοτελών επιδιώξεων. Θα αποδείξουμε πως οι ιδιοτελείς επιδιώξεις του υπονόμευσαν την ηθική του ακεραιότητα και τελικά έδωσαν το κίνητρο στην ανήθικη συμπεριφορά των υφισταμένων του.

Με λίγα λόγια θα εξετάσουμε την ηθική παρακμή των υψηλόβαθμων στελεχών της Enron και τις καταστάσεις που επικρατούσαν μέσα στην εταιρεία. Θα μελετήσουμε την υπαιτιότητα του ηγέτη και πως οι αρνητικές του ενέργειες εξαπλώθηκαν σε όλο τον οργανισμό της Enron.

Ο Ken Lay ήταν ο άνθρωπος που δημιούργησε την Enron. Ήταν γιος ενός Βαπτιστή ιεροκήρυκα, που μιλούσε ανοικτά για τις ηθικές του πεποιθήσεις και για τις θρησκευτικές απόψεις. Είχε ένα πολύ αυστηρό κώδικα συμπεριφοράς ο οποίος βασιζόταν στις χριστιανικές του αξίες. Ήταν επίσης ένας πολύ σκληρός άνθρωπος. Άκουγε με αληθινό ενδιαφέρον τις προτάσεις και απόψεις των συνεργατών του, θυμόταν πολύ καλά όλα τα ονόματα τους και δημιούργησε μια ομάδα ευνοημένων συνεργατών γύρω από το πρόσωπο του⁹. Ήταν ένας άνθρωπος με ικανότητες, αλλά και ευφυΐα τόσο σε αναλυτικό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο. Είχε αποκτήσει διδακτορικό στις οικονομικές επιστήμες κατά την διάρκεια του πολέμου στο Βιετνάμ, ενώ εργαζόταν στο Πεντάγωνο. Το 1972 έγινε υπογραμματέας ενέργειας στον Λευκό Οίκο υπό την προεδρία του Νίξον. Ο Ken Lay εκείνη την περίοδο ήταν μόλις 30 ετών.

Ήταν το έτος του αραβικού εμπάργκου στο πετρέλαιο και στις ΗΠΑ επικρατούσαν έλλειψη φυσικού αερίου και blackouts (γενικές διακοπές ρεύματος). Δηλαδή ήταν η καταλληλότερη στιγμή για κάποιον που έχει φιλοδοξίες να εργάζεται στην ενεργειακή πολιτική. Αλλά ο Ken Lay ήταν περισσότερο επιχειρηματίας παρά πολιτικός και έτσι σύντομα παραιτήθηκε από την πολιτική του σταδιοδρομία μόλις διαπίστωσε τις ευκαιρίες που θα ανοιγότουσαν στην βιομηχανία της ενέργειας. Σιγά σιγά εξελίχθηκε μέσα στον κλάδο της ενέργειας και το 1984 προσελήφθη ως πρόεδρος της Houston Natural Gas. Το επόμενο έτος η εταιρεία συγχωνεύθηκε με την InterNorth και μετονομάστηκε σε Enron Corporation.

Τα στοιχεία της προσωπικότητάς που είχε αναπτύξει και βοήθησαν την εξέλιξη του Ken Lay ήταν η ικανότητα του για δημόσιες σχέσεις¹⁰ καθώς και η ικανότητα του να τις συντηρεί και να τις χρησιμοποιεί. Έδειχνε σεβασμό στον

ομιλητή του, έκανε χάρες χωρίς να ζητάει άμεσα αντάλλαγμα και γενικά φερόταν όπως θα ήθελε να του φέρονται. Επί σειρά ετών είχε δημιουργήσει ένα εκτεταμένο δίκτυο «φίλων», που έφταναν μέχρι τον Λευκό Οίκο. Αλλά κυρίως ήταν ο τρόπος με τον οποίο αντιμετώπιζε τους ανθρώπους που τον βοηθούσε στη δημιουργία και τη συντήρηση αυτών των σχέσεων.

Στην αρχή φαίνεται ότι πράγματι ο Ken Lay πίστευε σε χριστιανικές αξίες, τις αρετές μιας τίμιας ζωής και στην προσφορά στο κοινωνικό σύνολο.

Όμως γιατί αυτές οι αξίες δεν λειτούργησαν και στην Enron; Εικάζεται ότι ένας από τους λόγους ήταν ότι ο Ken Lay είχε αδυναμία στο να παίρνει αποφάσεις. Αν και είχε ισχυρές διαπροσωπικές δεξιότητες, ειδικά στο να εξομαλύνει καταστάσεις, απέφευγε δύσκολες αποφάσεις που θα εξόργιζαν ή θα δυσαρεστούσαν άλλους. Γενικά δεν ήθελε τις συγκρούσεις και έτσι προτιμούσε να αφήνει το πρόβλημα να επιλυθεί από τους υφισταμένους του διαμέσω συγκρούσεων.

Η μεταβατική περίοδος που ακολούθησε μετά την συγχώνευση των δυο εταιρειών ήταν σκληρή περίοδος με πολύ δουλειά. Η Enron είχε θέσει υπερβολικά φιλόδοξους στόχους τριμήνου, για αύξηση των κερδών της, τους οποίους και επιτύχανε, με αποτέλεσμα η μετοχή της να βρίσκεται σε συνεχή άνοδο στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης.

Η αγάπη των Αμερικανών για τις μετοχές έπαιξε και αυτή το ρόλο της στην κατάρρευση της Enron. Η αμοιβή των ανώτερων στελεχών και των μελών του Δ.Σ. μιας εταιρίας εξαρτάται από την επίδοση των μετοχών της. Υποτίθεται ότι η ανταμοιβή τους για καλές επιδόσεις ευθυγράμμιζε τα συμφέροντά τους με εκείνα των μετόχων. Τα προγράμματα αμοιβών που συνδέονται με μετοχές βάζουν τα διευθυντικά στελέχη στον πειρασμό να αυξήσουν βραχυπρόθεσμα

την τιμή της μετοχής, δίνοντας τους την ευκαιρία να ρευστοποιήσουν τα ποσοστά τους, ζημιώνοντας μακροπρόθεσμα τόσο την εταιρία όσο και τους μετόχους.

Θεωρητικά, υπάρχουν πολλές δικλείδες ασφαλείας ώστε να εμποδίζονται τα διευθυντικά στελέχη να φουσκώνουν την τιμή μετοχής της εταιρίας τους, χρησιμοποιώντας πονηρά τα οικονομικά μεγέθη. Ως καταλληλότερη δικλείδα ασφαλείας φάνταζε η ελεγκτική επιτροπή της Enron, η οποία καυχήταν ότι περιλάμβανε στις τάξεις της έναν καθηγητή λογιστικής και έναν πρώην οικονομολόγο και νυν μέλος κανονιστικού χρηματοοικονομικού φορέα. Πολλά, όμως μέλη της επιτροπής αντιμετώπιζαν συγκρούσεις οικονομικών συμφερόντων, οι οποίες εν μέρει μόνο προέκυπταν από τις δωρεές της Enron στις φιλανθρωπικές οργανώσεις με τις οποίες συνδέονταν.

Οι διευθυντές της Enron¹¹ έκαναν ευρεία χρήση των «εξειδικευμένων εταιριών» («special purpose entities»-SPE), δηλαδή νομικών προσώπων που χρησίμευαν ως μέσα στα οποία μεταφέρονταν οι ζημίες και τα χρέη από τον ισολογισμό της εταιρίας. Οι διοικητές της εταιρίας δεν έκαναν πολλές ερωτήσεις σχετικά με την πρακτική αυτή, όπως θα έπρεπε. Στο κάτω κάτω διακυβευόταν μεγάλο μέρος των προσωπικών περιουσιών τους, μιας και το σύστημα δημιουργικής λογιστικής της Enron έδινε στους επενδυτές την εντύπωση ότι τα κέρδη της εταιρίας ήταν μεγαλύτερα. Με αυτό τον τρόπο η τιμή της μετοχής της Enron διατηρούνταν σε υψηλά επίπεδα.

Αυτοί ήταν οι λόγοι που ώθησαν την Enron να μετατοπίζει ένα μέρος των ζημιών προς άλλους φορείς που δραστηριοποιούνταν εκτός των λογιστικών βιβλίων της Enron.

Μια από αυτές τις επιχειρήσεις ήταν η Enron Oil. Η Enron Oil ήταν διαφορετική από τις άλλες θυγατρικές της Enron. Δεν είχε τόσο αυστηρή στρατηγική και στόχους κερδών και παρόλα αυτά ήταν εξαιρετικά κερδοφόρα. Επίσης η Enron Oil ήταν απομονωμένη. Τα κεντρικά της γραφεία λειτουργούσαν στην Νέα Υόρκη. Ήταν η καλύτερη περίπτωση. Ο συνδυασμός της μετατόπισης του κέρδους και η απομακρυσμένη θέση της, ήταν αυτό που έκανε γόνιμο το έδαφος για την κατάχρηση. Η συμφωνία αυτή επέτρεπε στην Enron Oil να ανταμείβει τα στελέχη που μετατόπιζαν τα κέρδη, διατηρώντας κρυφές τις λεπτομέρειες από το υπόλοιπο προσωπικό της εταιρείας. Η απόκρυψη των πραγματικών χρηματοοικονομικών δραστηριοτήτων της, έκανε αδύνατη την ορθή παρακολούθηση και διαχείριση του κινδύνου.

Το γεγονός ότι η κατάρρευση της Enron προέκυψε τόσο ξαφνικά και προκάλεσε έκπληξη σε όλους, οφειλόταν κατά κύριο λόγο στην αδιαφάνεια των λογαριασμών και κυρίως στη χρήση αυτών των εκτός ισολογισμού εταιριών, οι οποίες θεωρητικά αποτελούσαν μεμονωμένα και ανεξάρτητα νομικά πρόσωπα.

Τον Αύγουστο του 2001 μια υπάλληλος της Enron, η Sherron Watkins, έστειλε επιστολή στο αφεντικό της, τον Ken Lay, όπου εξέφραζε ανησυχία: «Θα βουλιάξουμε μέσα σε μια πλημμύρα από λογιστικά σκάνδαλα».¹² Αν η Watkins, της οποίας αρμοδιότητα ήταν η ανάπτυξη εταιρικών εργασιών, μπορούσε να ανιχνεύσει τα σημάδια, τόσο δύσκολο ήταν να κάνουν το ίδιο και οι ελεγκτές της Arthur Andersen, η οποία ήλεγχε τα βιβλία της Enron; Η Watkins μεταβίβασε τις ανησυχίες της και στην Arthur Andersen. Η εταιρία δήλωσε στους δικηγόρους που προσέλαβε ο Ken Lay, προκειμένου να διερευνήσουν τους ισχυρισμούς της Watkins, ότι παρόλο που οι λογιστικές μέθοδοι ήταν δημιουργικές και επιθετικές, δεν ήταν εσφαλμένες από τεχνικής

άποψης.

Προκάλεσαν όμως το εξής ερώτημα: αν οι λογιστές αδυνατούν να ακολουθήσουν τους κανόνες οι οποίοι διαχωρίζουν τα προσωπικά οικονομικά συμφέροντά τους από εκείνα των πελατών τους, πώς μπορούμε να τους εμπιστευτούμε ότι θα τα απομονώσουν και από τα συμφέροντα της εταιρίας τους;

Οι συγκρούσεις συμφερόντων έχουν γίνει οξύτερες, καθώς οι λογιστικές εταιρίες έχουν μεταμορφωθεί σε τεράστιες «επιχειρήσεις παροχής επαγγελματικών υπηρεσιών», οι οποίες προσφέρουν στους πελάτες τα πάντα, από συμβουλές σε συστήματα πληροφορικής μέχρι νομική αρωγή, φορολογικό προγραμματισμό και υπηρεσίες εύρεσης στελεχών. Η Arthur Andersen είχε έσοδα άνω των 9 δισ. δολαρίων, με 85.000 υπαλλήλους σε 84 χώρες. Η Enron αποτελούσε σημαντικό πελάτη. Ωστόσο, από τα 52 εκατ. δολάρια που αποκόμισε η Andersen από αυτή, τα 27 εκατ. δολάρια δεν προέκυψαν από τον έλεγχο των βιβλίων της, αλλά από την παροχή άλλων υπηρεσιών. Δίχως άλλο είναι καιρός να εφαρμοστεί η απαγόρευση πραγματοποίησης μη ελεγκτικών εργασιών για πελάτες ελέγχου, την οποία είχε επιδιώξει ο Arthur Levitt, ο οποίος και αποσύρθηκε από πρόεδρος της επιτροπής κεφαλαιαγοράς στις αρχές του 2001. Όπως θυμάται ο A. Levitt, η Andersen είχε αντισταθεί έντονα στην απαγόρευση, ισχυριζόμενη ότι δεν υπήρχαν αποδείξεις πως κάτι τέτοιο ήταν απαραίτητο.

Από μια εξωτερική ματιά φαίνεται ότι ο Ken Lay επέλεξε το κέρδος από την αξία της επιχείρησης εξαπατώντας με αντάλλαγμα χρήματα που είχε ανάγκη η Enron. Η ενέργεια αυτή αποτελεί την ηγεσία συναλλαγής, όπου ο ηγέτης με ιδιοτελή κίνητρα, όπως το χρήμα, ζητάει ανταλλάγματα για την διεκπεραίωση

των εργασιών. Το πρόβλημα με αυτό τον τύπο ηγεσίας είναι ότι δεν βοηθάει να αναπτυχθούν τα εγγενή κίνητρα, όπως η αξιοπρέπεια για την εργασία. Στην περίπτωση της Enron Oil, η διαχείριση της εταιρείας δεν βοήθησε να αναπτυχθούν αυτά τα εγγενή κίνητρα και ορίστηκαν από τα στελέχη μόνο. Τα στελέχη προσπάθησαν να καθορίσουν τις δικές τους δομές και κίνητρα μέσα στον οργανισμό.

Ο Ken Lay επιλέγοντας να δώσει «παράσταση»¹³ σε συνέλευση της εταιρείας αρνήθηκε κάθε προσωπική ευθύνη για το σκάνδαλο της Enron Oil δημιουργώντας έτσι δυο ειδών ομάδες, εκείνους που πίστευαν στα λόγια του και σε αυτούς που τα ερμήνευαν ως ψέμα. Ο Ken Lay είχε εσωτερικές συγκρούσεις ανάμεσα στις ηθικές χριστιανικές αξίες του, με τις οποίες είχε ανατραφεί από τον ιεροκήρυκα πατέρα του, και τις οικονομικές ιδιοτελείς του επιδιώξεις. Σύμφωνα με την προτεσταντική ηθική τάξη, προορισμός και ύψιστη αποστολή του επιχειρηματία είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους και η επιτυχία της επιχείρησης. Επομένως οι άνθρωποι οφείλουν να υποτάσσονται στην υπηρεσία αυτών των στόχων και έτσι οι ανθρώπινες αξίες και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι έρχονται σε δεύτερη μοίρα. (‘Η Προτεσταντική Ηθική και το Πνεύμα του Καπιταλισμού’ 1905, Max Weber κοινωνιολόγος και συγγραφέας)

Τελικά ο Ken Lay εγκατέλειψε τις χριστιανικές αξίες του πατέρα του και υπηρέτησε τις οικονομικές ιδιοτελείς επιδιώξεις του.

Όπως είδαμε το πρόβλημα με την Enron δεν ήταν απαραίτητως ηθικό αλλά αφορούσε και την αλληλεπίδραση του ηγέτη με τους υφιστάμενους του.

4.3.2 «ΤΟΞΙΚΟΣ» ΗΓΕΤΗΣ

Αυτό που τελικά μετράει στην ηθική ηγεσία¹⁴ είναι η ικανότητα των ηγετών να ανταποκρίνονται με συνέπεια στις καθημερινές απαιτήσεις (ανάγκες, επιθυμίες, προσδοκίες) και να συμβάλλουν στην ηθική ανάπτυξη της επιχείρησης. Επίσης, οι ηγέτες πρέπει να μεταφράζουν τις απαιτήσεις σε αξίες, οι οποίες να αναγνωρίζονται από τους εργαζομένους του. Ο Ken Lay μπορούμε να πούμε με σιγουριά ότι απέτυχε και στα δύο.

Απέτυχε στην ανταπόκριση των απαιτήσεων των υφισταμένων του κατά τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργήσει σύγχυση. Η ηγεσία του δημιούργησε συγκρούσεις στις οποίες εμπλέκεται και ο ίδιος προσωπικά. Υπό αυτές τις περιστάσεις, υπονόμει τις πιθανότητες του να αναπτύξει κάποιες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης. Ικανότητες όπως, την ικανότητα της διαχείρισης των συγκρούσεων και την ικανότητα του αυτοελέγχου. Δεν φαίνεται να κατανοούσε την πολύπλοκη φύση της ανταλλαγής απόψεων.

Η ανήθικη συμπεριφορά ενός ηγέτη καταστρέφει την έξωθεν καλή μαρτυρία του ηγέτη αλλά και της εταιρείας. Και αυτό έχει σαν συνέπεια να μην θέλουν οι πελάτες να συναλλάσσονται με μια εταιρεία με χαμηλή υπόληψη. Ακόμη και αν η εταιρεία δεν νιώσει οικονομικό αντίκτυπο στην αρχή, η ανήθικη συμπεριφορά την απομακρύνει από το όραμά της. Επίσης η ανήθικη συμπεριφορά έχει βραχυπρόθεσμο κέρδος αλλά μακροπρόθεσμο αντίκτυπο (κόστος).

Υπάρχουν τρία είδη ανήθικου ηγέτη:

- 1) Ο Αντικοινωνικός Ηγέτης
- 2) Ο Ανήθικος και Καιροσκόπος Ηγέτης
- 3) Ο Μεγαλομανής και Νάρκισσος Ηγέτης

Μερικοί ηγέτες με ανήθικη συμπεριφορά είναι πολύ ναρκισσιστές και πιστεύουν ότι οι νόμοι και οι κανόνες ισχύουν για τους κοινούς θνητούς και όχι για αυτούς. Άλλοι πάλι είναι αντικοινωνικοί ηγέτες, ο πιο επικίνδυνος τύπου ηγέτη, που εύκολα θα κερδίσουν την εμπιστοσύνη σου και έπειτα δεν θα διστάσουν να σε υπονομεύσουν. Η ικανότητα τους να είναι «χαμαιλέοντες», να δίνουν υποσχέσεις χωρίς να τις τηρούν, τους κάνει πολύ επικίνδυνους.

Όπως σε όλους τους νάρκισσους ανθρώπους, τους λείπει η συνείδηση και ενσυναίσθηση για τους άλλους. Αυτό που τους κάνει πιο επικινδύνους είναι ότι ικανοποιούνται με το να κακομεταχειρίζονται τους υφισταμένους τους¹⁶ και στο να λειτουργούν έξω από το σύστημα αξιών. Επίσης, ξεπερνώντας τα όρια παίρνουν ικανοποίηση θεωρώντας ότι δεν θα υποστούν τις ανάλογες συνέπειες.

Στο τέλος όχι μόνο καταστρέφουν ανθρώπους και καριέρες αλλά μπορούν να χρεοκοπήσουν και ολόκληρη επιχείρηση.

Οι διαχωριστικές γραμμές ανάμεσα στις κατηγορίες ανήθικης ηγεσίας είναι πολύ λεπτές και πολλές φορές αλληλοκαλύπτονται. Το να κατηγοριοποιούμε έναν ηγέτη δεν είναι τόσο σημαντικό όσο να διακρίνουμε τα σημάδια αντικοινωνικής συμπεριφοράς του σε αρχικό στάδιο έτσι ώστε να προστατέψουμε τον εαυτό μας, τους συναδέλφους μας και τα συμφέροντα της επιχείρησης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6: ΤΥΠΟΙ «ΤΟΞΙΚΟΥ» ΗΓΕΤΗ

ΤΥΠΟΣ «ΤΟΞΙΚΟΥ» ΗΓΕΤΗ	Παραβιάζουν τους κανόνες	Κακομεταχειρίζεται τους άλλους	Πως Αντιμετωπίζονται
ΑΝΤΙΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ	Ενθουσιασμένος που παραβιάζει τους κανόνες	Κάθε στιγμή	Θα πρέπει να απομακρυνθεί, να απολυθεί
ΑΝΗΘΙΚΟΣ & ΚΑΙΡΟΣΚΟΠΟΣ	Υπό πίεση παραβιάζει τους κανόνες	Αν χρειασθεί	Με εκπαίδευση σε θέματα διαχείρισης κόστους και βάζοντας όρια
ΜΕΓΑΛΟΜΑΝΗΣ & ΝΑΡΚΙΣΣΟΣ	Θεωρεί δικαίωμα να πράξει ο,τιδήποτε για να πετύχει τον στόχο του	Αν τον εξυπηρετεί	Με εκπαίδευση σε θέματα διαχείρισης κινδύνου και βάζοντας όρια

Πηγή: Lubit R., *Coping with Toxic Managers, subordinates... and other difficult people*, FT PRESS 2004

4.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Το μυστικό της επιτυχίας μιας εταιρείας δεν βρίσκεται ούτε στη συνεχή μείωση των αποδοχών των εργαζομένων, ούτε στην επιβολή στρατιωτικής πειθαρχίας με στόχο όλοι οι εργαζόμενοι να συμπεριφέρονται ως πειθήνια όργανα χωρίς προσωπικότητα. Αυτό που χρειάζεται είναι εργαζόμενους με πρωτοβουλία, προσωπικότητα, δική τους γνώμη, κουλτούρα συνεργασίας και αλληλοσεβασμό. Οι εργαζόμενοι είναι η ψυχή της εταιρείας.

Γι' αυτό και χρειάζονται και ηγέτες, που θα έχουν αυτά τα χαρακτηριστικά. Ηγέτες χαρισματικοί, που θα σέβονται τους εργαζομένους τους, θα τους ενθαρρύνουν, θα ξέρουν να ακούνε την γνώμη των υφισταμένων τους και θα τους ωθούν σε πρωτοβουλίες. Μόνο ηγέτες που καλλιεργούν την

συναισθηματική νοημοσύνη, και εκπαιδεύονται συνεχώς, μπορούν να εμπνεύσουν και να καθοδηγήσουν. Ο συναισθηματικά ευφυής ηγέτης είναι και ο ηθικός ηγέτης, που χρησιμοποιεί ένα σύστημα αξιών κοινά αποδεκτό, και που εμπνέει εμπιστοσύνη.

Αντίθετα ο «τοξικός» ηγέτης μόνο βραχυπρόθεσμα έχει επιτυχίες. Δημιουργεί σύγχυση και υπονομεύει το πνεύμα της συνεργασίας. Γιατί ο «τοξικός» ηγέτης είναι ανήθικος ηγέτης, που εάν δεν απομακρυνθεί ή δεν περιοριστεί, αργά αλλά σταθερά οδηγεί την εταιρεία στην κατάρρευση.

4.5 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Freiberg K., Freiberg J., NUTS! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success, Bard Press 1996
2. Hoffer Gittel J., JetBlue Airways: Starting from scratch, Harvard Business School Press 2001
3. Provost J., Applications of the Myers-Briggs Type Indicator in Higher Education, Consulting Psychologists Press 1987
4. Hoffer Gittel J., The Southwest Airlines Way, McGraw-Hill 2005
5. Harris P., The Talent Myth, The New Yorker, July 22 2002
6. Magretta J., What Management is: How it Works and Why it's everyone's business, Free Press 2002
7. Mclean B. & Elkind P., The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron, Penguin Books, 2003
8. Salter M., Innovation Corrupted: The Origins and Legacy of Enron's Collapse, Harvard University Press 2008
9. Boyatzis R., The Competent Manager: A model for effective performance, John Wiley & Sons 1982
10. Druskat V., Mount F., Linking Emotional Intelligence and Performance at Work, 2006
11. Lowenstein R., When Genius Failed: The Rise and Fall of Long-Term Capital Management, Random House Trade Paperbacks 2001
12. Eichenwald K., Conspiracy of Fools: A True Story, Broadway 2005

13. Goleman D., Vital Lies, Simple Truths: The Psychology of Self-deception, Bloomsbury 1997
14. Boyatzis R., The Competent Manager: A model for effective performance, John Wiley & Sons 1982
15. Lubit R., Coping with Toxic Managers, Subordinates... and other difficult people, Financial Times Press 2004
16. Kohut M., Understanding, Controlling and Stopping Bullies & Bullying at Work, Atlantic Publishing 2008

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑΛΙΑΣ

5. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

5.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Έχει παρατηρηθεί γενικά, ότι οι έρευνες στο χώρο της οργανωτικής ψυχολογίας έχουν επικεντρωθεί κυρίως στις αρνητικές όψεις της ψυχικής υγείας της ανθρώπινης φύσης και ελάχιστα στις θετικές. Ωστόσο, η σημασία των θετικών συναισθημάτων και ο ρόλος που αυτά διαδραματίζουν σε σημαντικές πλευρές της εργασιακής ζωής είναι αναμφισβήτητος, καθώς έχει αναγνωρισθεί σαν ακρογωνιαίος λίθος από πολλούς σύγχρονους ερευνητές.

Οι εταιρείες θα μπορούσαν να εφαρμόσουν διάφορες στρατηγικές για να διαχειρίζονται καλύτερα τους υπαλλήλους τους, έτσι ώστε αυτοί να βιώνουν θετικά συναισθήματα. Ένας τρόπος για να υπάρχει εργατικό δυναμικό, που να βιώνει θετικά συναισθήματα, είναι η εξ' αρχής επιλογή υπαλλήλων με θετικά συναισθήματα (βάσει ψυχομετρικών μεθόδων). Από τη διαδικασία, όμως, αυτή μπορεί να προκύψουν πολλά ηθικά προβλήματα και επίσης αναμένεται τα άτομα αυτά να προσπαθούν να επηρεάσουν ψευδώς τα αποτελέσματά τους. Έτσι, ο καλύτερος ίσως τρόπος είναι η κατάλληλη εκπαίδευση των εργαζομένων για την απόκτηση των επιθυμητών χαρακτηριστικών. Ιδιαίτερα σημαντικός φαίνεται να είναι ο ρόλος του ηγέτη, που μπορεί να συντονίζει και να επηρεάζει τη συναισθηματική κατάσταση των υφισταμένων του.

Με τη θεωρία της Fredrickson ανοίγονται νέες προοπτικές για την εξέταση του χώρου των θετικών συναισθημάτων στην οργανωτική ψυχολογία. Για παράδειγμα, τα άτομα που γνωρίζουν σε ποιο θετικό συναίσθημα «υστερούν», μπορούν να προσπαθήσουν να αλλάξουν τον εαυτό τους

προκειμένου να γίνουν πιο δημιουργικά, ευπροσάρμοστα, κοινωνικά και να αποκτήσουν έτσι τόσο ψυχική όσο και σωματική ευημερία. Η κίνηση προς τη δημιουργία του θετικού οργανισμού, όπου οι εργαζόμενοι δεν θα θεωρούνται μόνο σαν τα μέσα για την παραγωγή του κέρδους, αλλά και που στόχος θα είναι η απόκτηση και διατήρηση θετικών συναισθημάτων και θετικού οργανωτικού κλίματος, φαίνεται να αποτελεί σημαντικό βήμα προς αυτή την κατεύθυνση.

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί λοιπόν ένα άλλο βασικό κομμάτι του παζλ που λέγεται ηγεσία. Σε μια εποχή παγκοσμιοποίησης, όπου το τοπίο του επιχειρηματικού κόσμου έχει ήδη αλλάξει δραστικά, αλλά και μεταβάλλεται συνεχώς, ένας ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει αυτογνωσία, αυτοπεποίθηση, ενσυναίσθηση, κοινωνική επίγνωση, δηλαδή μια ευρεία γκάμα ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης, για να είναι ικανός να επιτελέσει το χρέος του. Δηλαδή, να μπορεί να φέρει αποτελέσματα, να επιτύχει το όραμα, να δρα ως φορέας δημιουργικότητας και επιχειρηματικότητας, να δημιουργεί γόνιμο οργανωσιακό κλίμα με εργαζόμενους ευχαριστημένους και παραγωγικούς, και γενικά να οδηγεί τον οργανισμό στην πολύπλευρη επιτυχία.

Όπως ανέλυσα στο 3^ο Κεφάλαιο, Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη, ο Herb Kelleher είναι ο τύπος του χαρισματικού ηγέτη, γιατί ανέπτυξε στενές σχέσεις με τους υπαλλήλους του και με τους πελάτες της εταιρείας του και δεν απομονώθηκε στην εταιρική έδρα. Κατάφερε να υποκινήσει τους εργαζόμενους να αναγνωρίσουν τις ξεχωριστές τους ικανότητες, να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να παράγουν έργο. Ταυτόχρονα κατάφερε να δημιουργήσει πνεύμα συνεργασίας και κλίμα αισιοδοξίας. Κατανόησε τις ανάγκες τόσο των υφισταμένων του όσο και των πελατών του.

Επίσης συμπαράσταθη στις δυσκολίες των εργαζομένων και των οικογενειών τους. Οι μισθοί τους συγκαταλέγονται μεταξύ των υψηλότερων που καταβάλλονται στον κλάδο των αερομεταφορών. Ικανοποιημένοι εργαζόμενοι σημαίνει ευχαριστημένοι πελάτες και ευχαριστημένοι πελάτες σημαίνει μέτοχοι σε ευημερία.

Αντίθετα, ο Ken Lay είναι ο χαρακτηριστικός τύπος του «τοξικού ηγέτη, γιατί δεν ανταποκρίθηκε στις ανάγκες και τις προσδοκίες των εργαζομένων του, αλλά ούτε και στις ανάγκες της κοινωνίας. Δηλαδή, δεν σεβάστηκε κοινά αποδεκτές αξίες και ηθικές αρχές. Απογοήτευσε τους υφισταμένους του, δημιούργησε συγκρούσεις και πήρε μέρος σ'αυτές. Η ηθική ελαστικότητα που επέτρεψε στον εαυτό του κατέστρεψε τον ίδιο, αλλά κυρίως κατέστρεψε την Enron και οδήγησε τους εργαζόμενους στην ανεργία.

Είναι δυνατόν οι άνθρωποι όλων των ηλικιών να γίνουν κοινωνικά και συναισθηματικά περισσότεροι ικανοί; Οι αρχές για την ανάπτυξη αυτού του είδους της ικανότητας διαφέρουν πολύ από αυτές που αποτέλεσαν τον οδηγό της κατάρτισης, της πρακτικής και της ανάπτυξης στο παρελθόν. Η ανάπτυξη της συναισθηματικής ικανότητας απαιτεί να μετουσιώσουμε τις παλιές συνήθειες της σκέψης και της δράσης, που είναι βαθιά ριζωμένες (μηχανιστική έξη του νού), και έτσι να δημιουργηθούν καινούργιες. Αυτή η διαδικασία απαιτεί κίνητρα, προσπάθεια, χρόνο, υποστήριξη και εξάσκηση, όπως πραγματεύονται οι κατευθυντήριες γραμμές. Οι κατευθυντήριες γραμμές προτείνουν επίσης, ότι η προετοιμασία, η διάσωση και η διαρκής συντήρηση των φάσεων της εκπαιδευτικής διαδικασίας, είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Εντούτοις, αναφέρεται ότι πολύ συχνά αυτές οι φάσεις έχουν

παραμεληθεί στην πρακτική εξάσκηση.

Οι εταιρείες όλο και περισσότερο παρέχουν κατάρτιση και ανάπτυξη που έχει ως περιεχόμενο την συναισθηματική νοημοσύνη και ικανότητα. Ωστόσο, οι κατευθυντήριες γραμμές εφαρμόζονται σε κάθε αναπτυξιακή προσπάθεια, στην οποία η προσωπική και η κοινωνική μάθηση είναι ένας στόχος. Αυτό περιλαμβάνει την κατάρτιση στις εποπτικές ικανότητες, την ποικιλομορφία, την ομαδική εργασία, την άσκηση ηγεσίας, τη διαχείριση των συγκρούσεων, τη διαχείριση του άγχους, τις πωλήσεις, τις σχέσεις με τους πελάτες κ.α.

Οι προσπάθειες για την ανάπτυξη της συναισθηματικής επάρκειας περιλαμβάνουν όλα τα στοιχεία που έχουμε εντοπίσει εδώ, αλλά εμείς ξέρουμε ότι αυτό συχνά στην πράξη δεν συμβαίνει.

Ευτυχώς, το αποτέλεσμα της προσήλωσης στις κατευθυντήριες γραμμές είναι η πολλαπλασιαστική και συνεργατική δράση. Όσες περισσότερες κατευθύνσεις μπορούν να ακολουθήσουν οι εκπαιδευτές, τόσο μεγαλύτερη και πιο μόνιμη θα είναι η επίδρασή τους.

5.2 ΚΡΙΤΙΚΗ¹ ΓΙΑ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι πολύ ευρεία έννοια και οι ορισμοί της μεταβάλλονται. Ένα από τα επιχειρήματα κατά της θεωρητικής ορθότητας της έννοιας υποδηλώνει, ότι η συνεχής αλλαγή και διεύρυνση του ορισμού της, η οποία έφτασε να καλύπτει πολλά άσχετα στοιχεία, την κατέστησε μια ακαθόριστη έννοια. Αναρωτιέται άραγε κανείς ποιο είναι λοιπόν το κοινό στοιχείο σε μια έννοια, που περιλαμβάνει την ενδοσκόπηση σχετικά με τα συναισθήματα, την συναισθηματική έκφραση, την μη λεκτική επικοινωνία με

τους άλλους, την ενσυναίσθηση, την αυτοδιαχείριση, τον σχεδιασμό, την δημιουργική σκέψη και την αυτοσυγκέντρωση; Άλλοι επικριτές αναφέρουν, ότι χωρίς κάποια σταθεροποίηση των εννοιών και των μέσων μέτρησης, είναι δύσκολο αυτές να εφαρμοστούν, και η συνοχή της θεωρίας τους επιρεάζεται αρνητικά από αυτή την ασάθεια. Υποστηρίζουν επίσης, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν μπορεί να αναγνωριστεί ως μια μορφή νοημοσύνης, γιατί η περιγραφή του Goleman περιέχει αυθαίρετες υποθέσεις για την νοημοσύνη και έρχεται σε αντίθεση με αυτά που οι ερευνητές έχουν αποδείξει. Επιπλέον ισχυρίζονται ότι ο Goleman αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα αυθαίρετης σκέψης, γιατί κατατάσσει σχεδόν κάθε είδους συμπεριφορά ως νοημοσύνη. Εάν οι πέντε συναισθηματικές δεξιότητες που ισχυρίζεται ο Goleman ότι ενυπάρχουν στο ανθρώπινο δυναμικό προσδιορίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη, θα περιμέναμε ότι αυτές θα είχαν και υψηλό βαθμό συσχέτισης μεταξύ τους. Ο ίδιος ο Goleman έχει παραδεχθεί ότι είναι αρκετά ασύνδετες. Αν δεν μπορούμε να τις μετρήσουμε πως γνωρίζουμε αν συσχετίζονται; Υπάρχει ή όχι κάποια επιστημονική βάση;

5.3 ΑΛΛΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο τέλος του 20ου αιώνα παρατηρήθηκε μια πρωτοφανής έξαρση μελετών για τα συναισθήματα. Έως τότε η σημασία των συναισθημάτων σε συσχετισμό με τη νόηση είχε υποτιμηθεί και το πεδίο ήταν ανεξερεύνητο. Για μια μεγάλη περίοδο το IQ θεωρούνταν ο σημαντικότερος παράγοντας επιτυχίας στη

ζωή και μόνο κατά την τελευταία δεκαετία ο ψυχολόγος Daniel Goleman υποστήριξε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η πιο σημαντική. Ένα θέμα που προσπάθησε να εξηγήσει είναι γιατί τόσοι άνθρωποι με υψηλό IQ καταλήγουν να εργάζονται για ανθρώπους με μέτριο IQ.

Γίνεται πλέον φανερό ότι τα τεστ δεν βαθμολογούν τις ικανότητες, που είναι χρήσιμες στη ζωή, αλλά εκτιμούν την ικανότητα να συμπληρώσεις το συγκεκριμένο τεστ. Κάθε κοινωνία ορίζει με τον δικό της τρόπο την ευφύια έχοντας σαν βάση το συγκεκριμένο κοινωνικό πλαίσιο που εκπροσωπεί. Για παράδειγμα στις πρωτόγονες κοινωνίες σημασία είχαν συγκεκριμένα πρακτικά προσόντα και ευφυής θεωρούνταν αυτός που είχε την ικανότητα να τα εφαρμόσει. Αντίθετα οι τεχνολογικές κοινωνίες απαιτούν τις ικανότητες της αφηρημένης σκέψης.

Για τον Goleman η συναισθηματική νοημοσύνη συμπεριλαμβάνει την αυτογνωσία, την αυτοδιαχείριση του συναισθήματος, ζήλο και κινητοποίηση, ενσυναίσθηση και κοινωνικές ικανότητες. Χωρίς τα προσόντα αυτά μειώνονται οι πιθανότητες επιτυχίας στην εργασία και τις σχέσεις σημαντικά.

Αυτοί όμως που διατύπωσαν επίσημα για πρώτη φορά τον όρο συναισθηματική νοημοσύνη ήταν οι Mayer και Salovey. Όρισαν την συναισθηματική νοημοσύνη ως εξής:

- 1) Να μπορείς να αναγνωρίζεις τα δικά σου συναισθήματα, τα συναισθήματα των άλλων και τους τρόπους να τα διαχειρίζεσαι.
- 2) Να μπορείς να διακρίνεις τα συναισθήματα σου και να παρεμβαίνεις σε αυτά.
- 3) Να μπορείς να χρησιμοποιείς την συναισθηματική αυτογνωσία, την

ευαισθησία και τις διαχειριστικές ικανότητες, έτσι ώστε να μεγιστοποιήσεις μακροπρόθεσμα την ευτυχία και την επιβίωσή σου.

Αργότερα ανανέωσαν τον ορισμό τους: "Η συναισθηματική νοημοσύνη περικλείει την ικανότητα να αντιλαμβάνεσαι με ακρίβεια, να εκτιμάς και να εκφράζεις το συναίσθημα, την ικανότητα να ανακαλύπτεις και να δημιουργείς τα συναισθήματα που βοηθούν τη σκέψη, την ικανότητα να κατανοείς τόσο το συναίσθημα όσο και την συναισθηματική γνώση, και την ικανότητα να ελέγχεις τα συναισθήματα ώστε να προωθείς τη συναισθηματική και διανοητική ανάπτυξη".

5.3.1 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ YOGA

Έχει ειπωθεί ότι ο ορισμός του Goleman δεν είναι ολοκληρωμένος, επειδή έχει συμπεριλάβει μεταβλητές, που θα μπορούσαν καλύτερα να ονομαστούν "στοιχεία της προσωπικότητας" παρά στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης. Λαμβάνοντας κανείς υπόψη την αποτυχία της δυτικής επιστήμης να κατανοήσει τις συναισθηματικές δεξιότητες, θα προσπαθήσουμε να προσεγγίσουμε το συγκεκριμένο θέμα υπό την οπτική της ανατολικής φιλοσοφίας, εστιάζοντας κυρίως στη θεώρηση της Yoga².

Η παραδοσιακή Yoga της Ινδίας, που αναμφισβήτητα έχει επηρεάσει ολόκληρη την Ανατολή μέσα από την απορρόφησή της στον Βουδισμό, υποθέτει την ύπαρξη τριών nadis ή καναλιών ενέργειας στο "αιθερικό σώμα" του ανθρώπινου όντος. Το δεξί κανάλι (ηλιακή, yang ενέργεια) περιέχει τις ικανότητες που κοινώς κατηγοριοποιούνται στη Δύση ως λογική σκέψη ή

ευφυΐα, ή προσαρμογή στο εξωτερικό κόσμο. Το αριστερό κανάλι (σεληνιακή, yin ενέργεια) περιέχει το συναισθηματικό μισό της ύπαρξής μας και ασχολείται με εσωτερικά ζητήματα. Το κεντρικό κανάλι έχει την ικανότητα της πνευματικής εξέλιξης. Επομένως, σε όρους των τριών καναλιών (nadis) και των τριών ποιοτήτων που περικλείονται (gunas), η έννοια συναισθηματική νοημοσύνη εμφανίζεται ως ένας συνδυασμός ή ισορροπία των αριστερών και δεξιών καναλιών, κάτι που είναι και ο σκοπός όλων των τεχνικών της yoga.

Έτσι, η yoga συγκέντρωση εμφανίζεται σαν μια πρακτική που στοχεύει στην ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης. Στην ινδουιστική παράδοση, η θεϊκή διάνοια που κυβερνά το κεντρικό κανάλι, όπου παρουσιάζεται αυτή η διακριτή ισορροπία μεταξύ αριστερού και δεξιού, είναι η Mahalakshmi, η θεά που είναι γνωστή ως η δότης της ευφυΐας.

Το πραγματικό νόημα της yoga είναι η διαδικασία της Αυτοαντίληψης. Ο Goleman θεωρεί την αυτογνωσία ως την πιο σημαντική πτυχή του EQ, επειδή επιτρέπει τον αυτοέλεγχο. Το αριστερό ημισφαίριο, το οποίο ελέγχει τη δεξιά πλευρά του σώματος, πιστοποιείται με τη λογική αντίληψη, ενώ το δεξί ημισφαίριο, που συνδέεται με την αριστερή πλευρά του σώματος, θεωρείται ως η περιοχή της διαίσθησης. Όμως, το EQ δεν είναι το αντίθετο του IQ και δεν θα έπρεπε να θεωρείται ως μια αμιγώς δεξιού ημισφαιρίου ποιότητα. Μερικοί άνθρωποι έχουν αρκετή και από τις δύο μορφές ευφυΐας, ενώ μερικοί έχουν λίγη από τη κάθε μία. Οι ερευνητές προσπαθούν να κατανοήσουν τη συμπληρωματικότητα του EQ με το IQ. Αναφέρουν ότι η συναισθηματική ζωή αναπτύσσεται σε μία περιοχή του εγκεφάλου που ονομάζεται "μεταιχμιακό σύστημα" και πιο συγκεκριμένα στον "αμυγδαλοειδή πυρήνα" του.

5.3.2 ΜΗΤΡΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Ο μεγάλος Άραβας φιλόσοφος Ibn al 'Arabi (12 - 13 αι.) πιθανόν να είχε επηρεαστεί από την επαφή του με το Σουφισμό³ της Ινδίας και τις παραδόσεις των Γνωστικών, όταν έγραψε ότι η ευφύια εκπέμπεται από τον Αλλάχ ως μία πρωταρχική θηλυκή αρχή: "Αυτή η πρωταρχική φύση είναι η πνοή ενός Ελεήμονος Θεού υπό την οπτική του ως Κυρίου. Κυλά μέσα στο σύμπαν και διακηρύττει την Αλήθεια σε όλες τις μορφές της. Είναι η πρώτη μητέρα μέσω της οποίας η Αλήθεια διακηρύττει τον εαυτό της στον εαυτό της και γεννά το σύμπαν".

Η άποψη των Ινδουιστών ότι η ευφύια είναι το δώρο της θεάς μητέρας, την κάνει αδιαχώριστη από τις μητρικές ικανότητες της ενσυναίσθησης, ανεκτικότητας, αντανάκλασης και μη εγωιστικής φροντίδας. Η Μητρότητα απαιτεί ένα υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης. Η Δυτική κοινωνία, ο ονομαζόμενος αναπτυσσόμενος κόσμος, περνώντας από τον Ρομαντισμό στη Βιομηχανική εποχή υποτίμησε τον ρόλο των συναισθημάτων, του έρωτα, της θλίψης, της μητρότητας και εστίασε στο μηχανιστικό μοντέλο της σκέψης. Οι κοινωνικοί θεσμοί⁴ έγιναν πολύ πιο εύθραυστοι και πλέον χρειάζονται τη συνεχή φροντίδα μας για να επιβιώσουν. Σε αντίθεση οι κοινωνίες όπου ο ρόλος της μητέρας χαίρει ιδιαίτερου σεβασμού και ιεροποίησης τείνουν να είναι περισσότερο σταθερές και γεννούν πολιτισμούς που διαρκούν χιλιετηρίδες. Μια μητέρα πρέπει να έχει την συναισθηματική διαύγεια ώστε να ξέρει πώς να κάνει τα παιδιά της να πειθαρχήσουν.

Στις παραδοσιακές και φυλετικές κοινωνίες τα άτομα έχουν αναπτύξει υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης προκειμένου να λειτουργήσουν

μέσα στο κλειστό περιβάλλον εκτεταμένων οικογενειών και μικρών χωριών. Η συναισθηματική νοημοσύνη παρουσιάζεται ως χαρακτηριστικό και των παλαιότερων πολιτισμών του κόσμου στους οποίους η συνεργασία προηγούνταν του εγωιστικού ανταγωνισμού. Οι Ευρωπαίοι συγγραφείς της εποχής του επεκτατισμού το θεώρησαν δεδομένο ότι η ευφυΐα των Ευρωπαίων ήταν ανώτερη αυτής των μη-Ευρωπαίων. Η φρίκη του φασισμού και η απειλή του πυρηνικού ολοκαυτώματος κατά τον εικοστό αιώνα, συντάραξαν σε μεγάλο βαθμό αυτή την ιδέα, δημιουργώντας την αίσθηση ότι κάτι λείπει, ότι κάτι δεν συνταυτίζεται με την ολότητα της ανθρώπινης ύπαρξης.

5.3.3 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

"Είμαστε σχηματοποιημένοι και διαμορφωμένοι από αυτά που αγαπάμε". Γκαίτε

Καθώς η κατανόησή μας για την ανθρώπινη ευφυΐα θα εξελίσσεται, θα βλέπουμε και άλλους παράγοντες να υπεισέρχονται εκτός από το συναίσθημα. Το ανατολίτικο μοντέλο⁵ του ψυχισμού είναι πολύ περισσότερο ολιστικό από το Καρτεσιανό μοντέλο του δυισμού. Κατά τη φιλοσοφία της yoga, δεν υπάρχει πραγματικός διαχωρισμός μεταξύ του μυαλού και του σώματος, μεταξύ της συνείδησης και της ύλης.

Πρόσφατες έρευνες για την λειτουργία του ανθρώπινου σώματος έχουν δείξει ότι η καρδιά, από μόνη της, εκπέμπει βιοχημικά σήματα τα οποία επιδρούν στον εγκέφαλο.

Σημαντικές πλευρές της ευφυΐας είναι η ικανότητα της αντίληψης των θέσεων του άλλου καθώς και η ικανότητα της πολύπλευρης σκέψης. Η νοητική

αλαζονεία περιορίζει την "όρασή" μας και εντείνει την άγνοια. Θεωρείται ότι στην μεταμοντέρνα εποχή η εξελικτική πορεία της ανθρωπότητας βασίζεται στη μείωση του εγωϊστικού ανταγωνισμού και στην αύξηση της συλλογικότητας, όχι υπό τη μορφή δεσποτισμού αλλά υπό τη μορφή μιας διευρυμένης αίσθησης του εαυτού μας.

Μία ευφυΐα επικεντρωμένη στην καρδιά, είναι επικεντρωμένη στον Εαυτό και επομένως έχει μια υπέρ-άνθρωπη και διαπροσωπική σύνδεση. Εικάζεται ότι η επόμενη φάση της εξέλιξης, με τις τεράστιες προκλήσεις και το αυξανόμενο πλήθος πληροφοριών, θα απαιτεί μια "ολοκληρωμένη" ευφυΐα με πρόσβαση στο άπειρο.

Όλοι γνωρίζουμε ότι μαθαίνουμε πολύ πιο εύκολα τα θέματα για τα οποία έχουμε έντονο ενδιαφέρον και με τα οποία παθιαζόμαστε. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια ουσιαστική κατανόηση των όσων μαθαίνουμε. Όταν η μάθηση έχει ριζωθεί στην καρδιά, καθώς και στο μυαλό, το μάθημα έχει μετατραπεί σε σοφία.

5.4 ANTI EΠΙΛΟΓΟΥ

Το κρίσιμο ερώτημα που προκύπτει είναι: «τι είδους ηγέτες χρειαζόμαστε»; Μπορούμε να είμαστε ικανοποιημένοι από τον παραδοσιακό τύπο ηγέτη με τις ακαδημαϊκές γνώσεις, την τεχνική εξειδίκευση και το υψηλό IQ (αυτό που παραδοσιακά αποκαλούσαμε έως τώρα ευφυΐα), αλλά με μειωμένη συναισθηματική νοημοσύνη; Φυσικά ούτε λόγος να γίνεται για τους λεγόμενους «τοξικούς» ή καλύτερα δυδλειουργικούς ψυχικά ηγέτες, γιατί μόνο την σύγχυση, την αλόγιστη σύγκρουση και τελικά την καταστροφή μπορούν να φέρουν.

Νομίζω ότι δεν μπορεί κανείς εύκολα να αμφισβητήσει την ανάγκη για ένα νέο τύπο ηγέτη, όχι μόνο στην ηγεσία των επιχειρήσεων, αλλά κατ'επέκταση και στην πολιτική και στην πνευματική ηγεσία των κοινωνιών. Ιδιαίτερα τώρα που συνειδητοποιούμε ως ανθρώπινο είδος όλο και πιο ξεκάθαρα, ότι τα προβλήματα μας είναι κοινά, αλληλένδετα και μόνο με την συνεργασία μπορούμε να τα αντιμετωπίσουμε. Δεν είναι τυχαία η χρήση του όρου παγκοσμιοποίηση, παρ'όλο που δεν εννοούμε πάντα τα ίδια πράγματα με τον όρο αυτό. Στην ελληνική πολιτιστική παράδοση υπάρχει ο όρος οικουμενικότητα.

Αυτό το νέο τύπο ηγέτη θα χαρακτήριζα «αρμονικό ηγέτη»⁶. Τι σημαίνει όμως «αρμονικός ηγέτης»; Σημαίνει ένας ηγέτης, που δεν διαθέτει μόνο ευφυΐα (IQ), πολλές γνώσεις, τεχνική εξειδίκευση, αλλά διαθέτει και αυτό που τα τελευταία χρόνια αποκαλείται συναισθηματική νοημοσύνη (EQ), δηλαδή συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες. Αυτός είναι ο άνθρωπος που

μπορεί να συνδυάσει αρμονικά τις γνωστικές με τις συναισθηματικές ικανότητες, τη λογική σκέψη με τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Άλλωστε, η αρμονία δεν είναι το ζητούμενο; Κάθε ανθρώπινο όν επιδιώκει την εσωτερική αρμονία και την εναρμόνισή του με τον εξωτερικό του κόσμο, γιατί μόνο έτσι μπορεί διάγει ισορροπημένο, χαρούμενο και σημιουργικό βίο. Αντίθετα, η δυσαρμονία προκαλεί στο άτομο σύγχυση, στρες και βίαιη εκδήλωση αρνητικών συμπεριφορών με καταστροφικές τελικά συνέπειες για τον ίδιο και τους άλλους.

Μπορεί μια επιχείρηση να επιβιώσει και να προοδεύσει με ένα ηγέτη, που δεν εμπνέει την αρμονική συνεργασία στους εργαζομένους, τα θετικά συναισθήματα και ένα όραμα που θα το συμμεριστούν και οι άλλοι; Έναν ηγέτη που δεν θα λειτουργεί δημοκρατικά και δεν θα σέβεται τους υπαλλήλους και τον εαυτό του; Έναν ηγέτη που δεν έχει αρμονική ψυχική ανάπτυξη; Για ένα μικρό χρονικό διάστημα χρησιμοποιώντας αντιδημοκρατικές και χειριστικές μεθόδους, ίσως πετύχει ακόμα και θεαματικά αποτελέσματα. Μακροπρόθεσμα όμως η αποτυχία και η καταστροφή είναι δεδομένες.

Ο ηγέτης που έχει μια επαρκώς δομημένη προσωπικότητα, που αναπτύσσεται ψυχικά, που εξελίσσεται, που συναρμόζει τη λογική σκέψη με τις συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες και μπορεί να εμπνεύσει και να καθοδηγήσει τους εργαζόμενους, με το ήθος και τη δημιουργικότητα του, είναι ο επιτυχημένος ηγέτης σε βάθος χρόνου. Σε μια επιχείρηση που έχει έναν επιτυχημένο ηγέτη μπορούν οι εργαζόμενοι να αναπτύξουν και αυτοί την προσωπικότητα τους, τις γνωστικές και συναισθηματικές τους ικανότητες, και τελικά μπορούν να είναι ικανοποιημένοι. Μια επιχείρηση με έναν επιτυχημένο

ηγέτη και με ικανοποιημένους άρα και αποτελεσματικούς εργαζόμενους, δεν μπορεί παρά να είναι επιτυχημένη.

Αυτό κατ' επέκταση ισχύει για όλους τους οργανισμούς και τους θεσμούς. Οι κοινωνίες χρειάζονται ψυχικά εκπαιδευμένους ηγέτες. Χρειάζονται όμως αντίστοιχα πολίτες και εργαζόμενους, που θα επιθυμούν να αναπτύσσονται έτσι ώστε να μπορούν να αναδεικνύουν τους επαρκής ηγέτες. Επίσης οι κοινωνίες χρειάζονται να μην παραμελούν τις δομές που προωθούν τη συναισθηματική ανάπτυξη των πολιτών. Έτσι θα ενισχυθούν οι αξίες και τα οράματα όλων. Οι δημοκρατικές κοινωνίες και οι ηγέτες τους θα καλλιεργούν την συνεργασία και τον συναισθηματικό «συντονισμό» των μελών τους προς κοινά αποδεκτούς στόχους και ταυτόχρονα θα επιτρέπουν την ελεύθερη πνευματική ανάπτυξη και έκφραση του καθενός.

Όλο και περισσότερο κατανοούμε την σημασία που έχει η λεγόμενη συναισθηματική νοημοσύνη για την πρόοδο των επιχειρήσεων αλλά και για την γενικότερη πρόοδο. Όμως τι είναι τελικά η συναισθηματική νοημοσύνη; Η έρευνα για την συναισθηματική νοημοσύνη είναι αρκετά πρόσφατη. Πολλά θέματα χρειάζονται διερεύνηση και μελέτη. Είναι χαρακτηριστικό ότι ο ορισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης επαναπροσδιορίζεται συνεχώς από τους μελετητές. Άλλωστε η έρευνα δεν σταματά ποτέ.

Είναι φανερό επίσης ότι τα τεστ αξιολόγησης-μέτρησης της νοημοσύνης του ανθρώπου όσο ακριβή και να είναι, όσες βελτιώσεις και αν γίνουν, είναι σχετικά και ενδεικτικά και δεν μπορούν να μας δώσουν μια πλήρη εικόνα της ανθρώπινης ευφυΐας. Γι' αυτό άλλωστε υπάρχουν διαφορετικές απόψεις και η έρευνα αναθεωρεί παλιά δεδομένα και ανακαλύπτει νέα. Παρ' όλα αυτά όλο και

περισσότερο γίνεται γνωστό, ότι η κατανόηση των συναισθημάτων παίζει σημαντικό ρόλο στην ισόρροπη πνευματική ανάπτυξη τόσο του πολίτη όσο και του ηγέτη. Θεωρείται ότι έτσι ευνοείται η πρόοδος των κοινωνιών και των επιχειρήσεων.

Η βιολογία έρχεται τα τελευταία χρόνια να ανακαλύψει τον τρόπο που τα συναισθήματα παράγονται στον ανθρώπινο εγκέφαλο, την επιρροή τους στην συμπεριφορά του ατόμου, και τελικά τη ρυθμιστική συμβολή της διαφοροποιημένης διάνοιας (αριστερός μετωπιαίος φλοιός), έτσι ώστε αυτά να μην εκφράζονται ανεξέλεγκτα. Η νευροεπιστήμη ερευνώντας την βιολογική βάση των συναισθημάτων αποφαινεται πως τα συναισθήματα είναι αποτέλεσμα της σύνθετης και πολύπλοκης αλληλεπίδρασης όλων των διεργασιών που συμβαίνουν στον εγκέφαλο. Όμως η έρευνα του ανθρώπινου εγκεφάλου βρίσκεται σε πρωταρχικό στάδιο πράγμα που σημαίνει ότι πολλά «μυστικά» του είναι ακόμη άγνωστα.

Στον δυτικό κόσμο μετά την βιομηχανική επανάσταση επικράτησε ένα είδος δυαρχίας στον τρόπο με τον οποίο γινόταν αντιληπτή η νοημοσύνη. Παραγκωνίζοντας τη συναισθηματική τάση του Ρομαντισμού, η έμφαση δώθηκε στο γνωστικό εαυτό, στην ευφυΐα, στην ικανότητα της γρήγορης επίλυσης των προβλημάτων και στην προσαρμογή με τον εξωτερικό κόσμο. Το συναίσθημα αντιμετώπιστηκε ως αδυναμία και γ'αυτό παραμελήθηκε και τελικά αγνοήθηκε. Η πλειονότητα των ηγετών «πάγωσε» συναισθηματικά και κατέστησαν τους εαυτούς τους μηχανές παραγωγής του ίδιου όφελους. Ο φόβος και η υποτίμηση απέναντι στο συναισθηματικό μας εαυτό πιθανότατα έχει να κάνει με το γεγονός, ότι το κομμάτι του εγκεφάλου μας, που ευθύνεται κατά κύριο λόγο

για τα συναισθήματα, σχετίζεται με τα αρχέγονα ένστικτα, με την αρχέγονη ζωική μας προέλευση, δηλαδή με τον ερπετοειδή εγκέφαλο. Αντίθετα ο μετωπιαίος λοβός του εγκεφάλου σχετίζεται με τις γνωστικές μας λειτουργίες, τη λογική σκέψη, τον έλεγχο και τη ρύθμιση των συναισθημάτων.

Αυτή η υποτίμηση της σημασίας του συναισθήματος για την νοητική ζωή οδήγησε τις κοινωνίες σε μια μη ισόρροπη ψυχική ανάπτυξη και ανέδειξε ηγέτες που μοιράζονται την ίδια στέρση. Όχι μόνο οι μελετητές της συναισθηματικής νοημοσύνης αλλά και οι νευροεπιστήμονες επισημάνουν ότι το μοντέλο αυτό του ηγέτη είναι παρωχημένο, γιατί δεν λαμβάνει υπόψιν του τη σημασία που έχουν τα συναισθήματα, την αναγνώριση και τη κατανόηση τους, καθώς επίσης τη σημασία της έκφρασης και της σωστής διαχείρισης τους.

Βέβαια όταν μελετούμε την νοητική ζωή είμαστε αναγκασμένοι να κάνουμε εννοιολογικούς διαχωρισμούς και κατηγοριοποιήσεις όπως π.χ. η λογική σκέψη, τα συναισθήματα κ.α. Κατ' αναλογία και η νευροεπιστήμη διακρίνει στον εγκέφαλο διαφορετικά κέντρα, που ευθύνονται για κάθε μια από τις λειτουργίες του. Αυτό είναι απαραίτητο για να μπορούμε να μελετήσουμε και να κατανοήσουμε καλύτερα τις εγκεφαλικές λειτουργίες. Όμως στην πραγματικότητα δεν μπορούμε όλα αυτά να τα διαχωρίσουμε, γιατί σύμφωνα και με τον ανατολικό τρόπο σκέψης, που είναι περισσότερο ολιστικός δεν υπάρχει πραγματικός διαχωρισμός μεταξύ τους (αναφέρομαι στις θεωρήσεις του Ινδουισμού, του Βουδισμού, τους Σούφι (Ισλάμ) και τον αρχέγονο Χριστιανισμό). Άλλωστε και οι πρόσφατες επιστημονικές έρευνες μας δείχνουν ότι δεν μπορεί να υπάρξει αληθινός διαχωρισμός ανάμεσα στο σώμα και το

μυαλό, στη συνείδηση και την ύλη. Όλα είναι αδιάσπαστα μέρη ενός συνόλου και βρίσκονται συνεχώς σε αλληλεπίδραση.

Σύμφωνα και με τις ανακαλύψεις των νευροεπιστημόνων, παρ' όλο που ο εγκέφαλος αποτελείται από διάφορα κέντρα αλληλεπίδρασης, αυτά τα εγκεφαλικά κέντρα και οι λειτουργίες τους αποτελούν τα αδιάσπαστα μέρη του συνόλου που λέγεται εγκέφαλος, και δεν μπορούν να διαχωριστούν ως αυτόνομες οντότητες.

Το ζητούμενο λοιπόν κατά τη γνώμη μου είναι, ότι όχι μόνο στον επιχειρηματικό κόσμο αλλά και γενικότερα σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας έχουμε ανάγκη από ηγέτες με ισόρροπα ανεπτυγμένο εγκέφαλο, δηλαδή με αρμονική νοητική και συναισθηματική ζωή. Με ανεπτυγμένες και τις δυο συμπληρωματικές μορφές ευφυΐας⁷, τη νοητική και τη συναισθηματική, το κύριο ψυχικό όργανο του ανθρώπου ο εγκέφαλος ενδέχεται να μας οδηγήσει στη βίωση της άνω θρώσκω υπόστασής μας. Αλλά ο άνθρωπος δεν είναι Θεός, πεπερασμένος όντας. Είδωμεν.

5.5 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Murphy K., A critique of emotional intelligence: what are the problems and how can they be fixed?, Lawrence Erlbaum Associates 2006
2. Vaughan F., What Is Spiritual Intelligence?, Journal of Humanistic Psychology, 2002 Vol. 42 No. 2 p.16-33
3. Fadiman J., & Frager R., Essential Sufism, HarperCollins 1997
4. Walsh R., Essential spirituality, John Wiley 1999
5. Shapiro D. & Walsh R., Meditation: Classic and contemporary perspectives, Aldine 1984
6. Boyatzis, R. ,The competent manager: A model for effective performance, John Wiley and Sons 1982
7. Gardner H., Multiple intelligences, Basic Books 1993

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ashkanasy N., Hartel C., Zerbe W., Emotions on the Workplace, Quorum Books 2000
2. Ashkanasy N., Studies of Cognition and Emotion in Organizations: Attribution, Affective Events, Emotional Intelligence and Perception of Emotion, Australian Journal of Management, 2002 Vol.27 Special Issue
3. Bar-On R., Elias M., Educating People to be Emotional Intelligence, Praeger 2007
4. Bar-On R., Parker J., The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment and Application at Home, School and the Workplace, Praeger 2000
5. Bar-On, R., Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-i), Handbook of emotional intelligence, Jossey-Bass 2000
6. Bar-On, R., The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Nova Science Publishers, 2004 p. 111-142.
7. Bar-On, R., The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI), Psicothema, 2006 Vol.18 , p.13-25.
8. Bar-On, R., Tranel, D., Denburg, N. L., & Bechara, A., Exploring the neurological substrate of emotional and social intelligence, Brain 2003 Vol.126, p.1790-1800
9. Berkman P., Measurement of Mental Health in a general population survey, American Journal of Epidemiology 1971 Vol.94 p.105-111
10. Blanchard Ken, Leading at a Higher Level, Financial Times Press 2007
11. Bolton S., Emotion Management in the Workplace, Palgrave Macmillan 2005

12. Bonett D., Sweeney D., Mental Health and Work Performance, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1993 Vol.66 p.277-284
13. Boyatzis R., McKee A., Resonant Leadership, Harvard Business School Press 2005
14. Boyatzis R., The Competent Manager: A model for effective performance, John Wiley & Sons 1982
15. Boyatzis, R. ,The competent manager: A model for effective performance, John Wiley and Sons 1982
16. Boyatzis, R. E., Goleman, D., & HayGroup, The Emotional and Social Competence Inventory (ESCI), HayGroup 2001
17. Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. S., Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI), Handbook of emotional intelligence, Jossey-Bass 1998
18. Bradberry T., Greaves J., The Emotional Intelligence Appraisal, Me Edition 2003
19. Bradberry T., Greaves J., The Emotional Intelligence Quick Book, Fireside 2005
20. Bradberry, T. and Greaves J., Heartless Bosses, The Harvard Business Review Dec.1 2005
21. Burke M., Measuring positive and negative affect at work, New York University Press 1987 p.1063-1070
22. Caruso D., Salovey P., The Emotionally Intelligent Manager, Jossey-Bass 2004

23. Cherniss C.(2004), The Business Case for Emotional Intelligence, The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations
www.eiconsortium.org
24. Ciarrochi C., Forgas J., Mayer J., Emotional Intelligence in everyday life: a scientific inquiry, measuring emotional intelligence, Psychology Press 2001
p.25-45
25. Cooper R., Sawaf A., Executive EQ, Perigee 1997
26. Cooper, R.K., Applying emotional intelligence in the workplace, Training and Development, 1997 Vol. 51(12): p.31-38
27. Darwin, C., The expression of the emotions in man and animals, University of Chicago Press 1965
28. Druskat V., Sala F., Mount G., Linking Emotional Intelligence and Performance at Work, Lawrence Erlbaum Associates Publishers 2006
29. Eden D., Pygmalion in Management: Productivity as a self fulfilling Prophecy, Lexington Books 1990
30. Eden D., Shami A., Pygmalion Goes to Boot Camp: Expectancy, Leadership and Trainee Performance, Journal of Applied Psychology 1982
Vol.67 p.194-199
31. Eichenwald K., Conspiracy of Fools: A True Story, Broadway 2005
32. Ekman P., Are these basic emotions?, Psychological Review 1992 Vol.99
p.550-553
33. Forgas J., Bower G., Moylan S., Praise or Blame? Affective influence on attributions for achievement, Journal of Personality and Social Psychology, 1990 Vol.59 p.809-819

34. Fredrickson B., Mancuso R., Branigan C., Tugade M., "The undoing effect of positive emotions, Motivation and Emotion, 2000 Vol.24 p.237-258
35. Fredrickson Barbara, Beyond the moment, beyond the self: shared ground between selective investment theory and the broaden-and-build theory of positive emotions, Psychological Inquiry 1998 Vol.17 p. 39-44
36. Fredrickson Barbara, The value of positive emotions, American Scientist, 2000 Vol. 91 p.330-335
37. Freiberg K., Freiberg J., NUTS! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success, Bard Press 1996
38. Frost P., Toxic Emotions at Work, Harvard Business School Press 2007
39. Furnham A., The Psychology of Behaviour at Work: The individual in the Organization, Psychology Press 2005
40. Gardener, L. and Stough, C., Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers, Leadership and Organisation Development Journal, 2002 Vol.23(2) p.68-78
41. Gardner, H., Frames of mind, Basic Books 1983
42. George M. & Brief, Feeling good-doing good: a conceptual analysis of mood at work-organizational spontaneity relationship, Psychological Bulletin, 1996 Vol. 112 No.2 p.310-329
43. George, J.M., Emotions & Leadership: the role of EI, Human Relations, 2000 Vol.53(12) p.1027-1041
44. Gibbs, Nancy, The EQ Factor, Time magazine, Oct. 2, 1995
45. Goleman D., Boyatzis R., McKee A., Primal Leadership – Learning to Lead with Emotional Intelligence, Harvard Business School Press 2002

46. Goleman D., Cherniss C., Cowan K., Emmerling R., Adler M., Guidelines (2002), The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations www.eiconsortium.org
47. Goleman D., Destructive Emotions: A Scientific Dialogue with the Dalai Lama, Bantam 2003
48. Goleman D., Emotional Intelligence – 10th Anniversary Edition, Bantam Dell 2006
49. Goleman D., Leadership That Gets Results, Harvard Business Review, Mar. 1st 2000
50. Goleman D., Vital Lies, Simple Truths: The Psychology of Self-deception, Bloomsbury 1997
51. Goleman D., What makes a Leader, Harvard Business Review, Jan. 1st 2004
52. Goleman D., Working with Emotional Intelligence, Bantam Dell 2006
53. Goleman D., Working with Emotional Intelligence, Bantam Dell 2006
54. Grandey A., Emotion Regulation in the Workplace: a new way to conceptualize Emotional Labor, Journal of Occupational Health Psychology, 2000 Vol.5 p.95-100
55. Hall J., Gender Effects in decoding nonverbal cues, Psychological Bulletin, 1978 Vol.85 p.845-857
56. Hall J., Nonverbal Sex Differences: communication accuracy and expressive style, The Johns Hopkins University Press 1984
57. Harris P., The Talent Myth, The New Yorker, July 22 2002
58. Hoffer Gittel J., JetBlue Airways: Starting from scratch, Harvard Business School Press 2001
59. Hoffer Gittel J., The Southwest Airlines Way, McGraw-Hill 2005

60. Isen & Baron, Positive Affect as a factor in Organizational behavior,
Research in Organizational Behavior, 1991 Vol.13 p.1-53
61. J. Sterling Livingston, Pygmalion in Management, Harvard Business Review
1988 Vol.13 p.33-42
62. Judge, Locke & Durham, Dispositional Effects on job and life satisfaction,
Journal of Applied Psychology, 1998 Vol.83 p.17-34
63. Kendrick T., Results Without Authority, Amacom 2006
64. Kohut M., Understanding, Controlling and Stopping Bullies & Bullying at
Work, Atlantic Publishing 2008
65. Lewis M., Haviland-Jones J., Feldman Barrett L., Handbook of Emotions,
The Guilford Press 2008
66. Locke E., Latham G., A Theory of Goal Setting and task performance,
Prentice Hall 1990
67. Lowenstein R., When Genius Failed: The Rise and Fall of Long-Term
Capital Management, Random House Trade Paperbacks 2001
68. Lubit R., Coping with Toxic Managers, Subordinates...and other difficult
People, Financial Times Press 2004
69. Luria A., The Working Brain, Basic Books 1976
70. Lusch, R. F., & Serpkenci, R. R., Personal differences, job tension, job
outcomes, and store performance: A study of retail managers. Journal of
Marketing, 1990 Vol.54(1) p.85-101.
71. Magretta J., What Management is: How it Works and Why it's everyone's
business, Free Press 2002

72. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey, & D. Sluyter (Eds.), Emotional development and emotional intelligence: educational implications, Basic Books 1997
73. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. Handbook of intelligence: Models of emotional intelligence, Cambridge University Press 2000 p. 396–420.
74. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D., MSCEIT technical manual, Multi-Health Systems 2002
75. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D.. Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT), Version 2.0 , Multi-Health Systems 2002
76. Mclean B. & Elkind P., The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron, Penguin Books, 2003
77. Mersimo A., Emotional Intelligence for Project Manager, Amacom 2007
78. Mikolajczak, Luminet, Leroy, and Roy, Psychometric Properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire: Factor Structure, Reliability, Construct, and Incremental Validity in a French-Speaking Population, Journal of Personality Assessment, 2007 Vol. 88, p. 338–353
79. Murphy K., A critique of emotional intelligence: what are the problems and how can they be fixed?, Lawrence Erlbaum Associates 2006
80. Oliver R., Balakrishnan P, Barry B., Outcome Satisfaction in Negotiation, Organizational Behavior & Human Decision Process, 1996 Vol.60 p.252-275
81. Palmer, P.N. and Jansen, C.A., Emotional Intelligence as an Important Attribute of Transformational Leadership, Southern African Journal of Management, 2004 Vol.5 p.17-29

82. Parker JDA, Taylor GJ, Bagby RM, The Relationship Between Emotional Intelligence and Alexithymia, Personality and Individual Differences 2001, Vol. 30, p. 107–115
83. Petrides, K. V. & Furnham, A., On the dimensional structure of emotional intelligence, Personality and Individual Differences, 2000 Vol. 29, p. 313-320
84. Petrides, K. V. & Furnham, A., Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies, European Journal of Personality, 2000 Vol. 15, p. 425-448
85. Petrides, K. V., & Furnham, A., Trait emotional intelligence: behavioral validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction, European Journal of Personality, 2003 Vol. 17, p. 39–75
86. Pilling, B. K., & Eroglu, S. (1994). An empirical examination of the impact of salesperson empathy and professionalism and merchandise salability on retail buyer's evaluations. Journal of Personal Selling and Sales Management, 1994 Vol.14(1), 55-58
87. Pillulta M., Murnighan J.K., Unfairness, Anger and Spite: Emotional Rejections of Ultimatum Offer, Organizational Behavior and Human Decision Process, 1996 Vol.68 Issue 3, p.208-224
88. Provost J., Applications of the Myers-Briggs Type Indicator in Higher Education, Consulting Psychologists Press 1987
89. Pugh, Service with a smile: emotional contagion in the service encounter, Academy of Management Journal 2001 Vol.13 p.245-301
90. Rosenthal R., Jacobson L., Pygmalion in the Classroom, The Urban Review 1968 Vol.3 p.16-20

91. Ryback D., Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership is more than IQ, Butterworth-Heinemann 1997
92. Salovey, P. and Mayer, J.D., Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality, Vol. 9 p.185-211
93. Salter M., Innovation Corrupted: The Origins and Legacy of Enron's Collapse, Harvard University Press 2008
94. Seligman, M. E. P. (1990). Learned optimism. New York: Knopf
95. Seligman, M.E.P., Schulman, P., Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance agents, Journal of Personality and Social Psychology, 1986 Vol.50, p. 832-838
96. Selye, H. (1978). The stress of life. New York, NY: McGraw-Hill
97. Sifneos P., Alexithymia: past and present. American Journal of Psychiatry 1996 Vol. 153 p.137-142.
98. Sifneos P., Short-Term Psychotherapy and Emotional Crisis, Harvard University Press 1972
99. Singh Dalip, Emotional Intelligent at Work, Response Books 3rd Edition 2006
100. Slaski, M., & Cartwright, S., Health, performance and emotional intelligence: An exploratory study of retail managers. Stress and Health, 2002 Vol.18: p. 63-68, Slaski, M., & Cartwright, S., Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance. Stress and Health, 2003 Vol.19 (4), p. 233-239
101. Staw B., Barsade S., Affect and Managerial Performance, Administrative Science Quarterly, 1993 Vol.38 p.12-36
102. Stein, S.,The EQ factor: Does emotional intelligence make you a better CEO? Special Report: Innovator's Alliance, Nov. 25th 2002

103. Tangri, R. (2003). Stress-Costs Stress-Cures: How to recover productivity lost to stress. Canada: Stress-Cures.com
104. Thorndike, E., Intelligence and Its Uses, Harper's Magazine , 1920 Issue 140, p.227-335
105. Vorst HCM, Bermond B., Validity and reliability of the Bermond-Vorst Alexithymia Questionnaire, Personality and Individual Differences, 2001 Vol. 30, No. 3, p. 413–434
106. Vroom, V.H., Work and motivation, Wiley 1964
107. Watson D., Clark L., Tellegen A., Development and Validation of brief measures of positive and negative affect, Journal of Personality and Social Psychology 1988 Vol.11 p.333-365
108. Wechsler D., The Measurement Of Adult Intelligence, Kessinger Publishing 2007
109. Weiner B., Human Motivation, Laurence Erlbaum 1980
110. Weiss H., Cropanzano R., Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of effective, Research in Organizational Behavior, 1996 Vol. 18 p.1-74
111. Whetten, D.A. and Cameron, K.S., Developing Management Skills , Addison-Wesley Educational Publishers Inc.1998
112. White J.W., Encyclopedia of Women and Gender: Aggression and Gender, New York Academic Press 2001 p.81-83
113. Wolmarans, I.S., Emotional Competencies of the Future, Unpublished paper, Learning Link International 2001