

Η ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Θεόδωρος Καραδήμας*, Παναγιώτα Καραδήμα**

*Υποψήφιος Διδάκτωρ του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου, της Σχολής Θετικών Επιστημών και Τεχνολογίας. Στοιχεία επικοινωνίας: thodoris@otenet.gr

**Φοιτήτρια του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου, της Σχολής Θετικών Επιστημών και Τεχνολογίας. Στοιχεία επικοινωνίας: pn_karadima@yahoo.gr

Περίληψη

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει τις ρίζες της, στις θεωρίες παλαιότερων ερευνητών όπως είναι οι Cooper και Goleman. Παρόλα αυτά, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μία συστηματική αύξηση του ενδιαφέροντος για την εφαρμογή της σε διάφορους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας. Αναλυτικότερα, παρατηρείται έντονη ερευνητική δραστηριότητα στο κομμάτι του πως μπορεί η συναισθηματική νοημοσύνη να συνδράμει στην καλύτερευση της απόδοσης, είτε εργασιακής, είτε και μαθησιακής, τόσο των παιδιών, όσο και των ενηλίκων ατόμων που είναι μέλη της κοινωνίας. Σε αυτή την έρευνα, θα παρουσιαστούν οι βασικότερες μελέτες σημαντικών ερευνητών της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως είναι οι θεωρίες των Goleman και Cooper, εμπλουτίζοντας έτσι την ανάλυση μας. Ακόμη, θα μελετηθούν σημαντικοί τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης, που σχετίζονται με την πρακτική εφαρμογή αυτής, ειδικότερα σε τομείς όπως είναι η εργασία, αναλύοντας τα θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της.

Λέξεις κλειδιά: *Συναισθηματική νοημοσύνη, εργαζόμενοι, προϊστάμενοι, επιχειρήσεις, ηγεσία.*

Εισαγωγή

Η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει ένα σύνολο από ικανότητες αλλά και δεξιότητες, τις οποίες κατέχει το άτομο και του επιτρέπουν να διαχειρίζεται επιτυχώς διάφορες συναισθηματικές καταστάσεις της καθημερινής του ζωής. Αυτές οι καταστάσεις, μπορεί να αφορούν τόσο το ίδιο το άτομο, όσο και τους ανθρώπους που αποτελούν τον περίγυρο του. Ο απώτερος σκοπός από τη χρησιμοποίηση τέτοιων ικανοτήτων, είναι η ανάπτυξη του ατόμου και η καλύτερη διεύθυνση των καθημερινών καταστάσεων, που καλείται να επιτελέσει. Σε αυτό το σημείο, θα ήταν καλό να αναφερθούμε στο γεγονός της ύπαρξης αρκετών μοντέλων, όσον αφορά τη συναισθηματική νοημοσύνη, που επιχειρούν τη σε βάθος ανάλυση της έννοιας.

Αυτό οφείλετε στο γεγονός ότι, στην πραγματικότητα η συναισθηματική νοημοσύνη, αποτελεί μία αυθύπαρκτη έννοια αλλά ταυτίζεται και ως ένα βαθμό με τη γνωστική νοημοσύνη και σε ένα μεγαλύτερο βαθμό με διάφορες διαστάσεις της προσωπικότητας (Zeiden *et al.*, 2006; Shimazu *et al.*, 2004). Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν πολλοί που πιστεύουν πως, η πλειάδα των μοντέλων που υπάρχουν για την επεξήγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, δεν ανταγωνίζονται απαραίτητα το ένα το άλλο, απεναντίας αλληλοσυμπληρώνονται. Αυτή η μεταξύ του αλληλεξάρτηση, βοηθά καταλυτικά θα λέγαμε, τον καλύτερο προσδιορισμό του ζητήματος αναφορικά με τα υπό εξέταση κάθε φορά άτομα (Ciarrochi *et al.*, 2000; Warwick and Nettelbeck 2004).

Σε αυτό το σημείο όμως, γεννώνται ερωτήματα όπως, πως τελικά επηρεάζει η συναισθηματική νοημοσύνη την εξέλιξη ενός ατόμου; Δηλαδή, αν και σε ποιο βαθμό, επηρεάζεται η νόηση του, η σχολική του επίδοση, η επαγγελματική του εξέλιξη και πολλά άλλα ζητήματα, που μπορεί να αφορούν ακόμα και την προσωπική του ζωή και την καθημερινή συναναστροφή του με άλλους ανθρώπους. Η απόδειξη της σχέσης, που ενδεχομένως έχει, η συναισθηματική νοημοσύνη με τη γενικότερη ανθρωπινή πορεία αλλά και εξέλιξη, θα αποτελούσε αναντίρρητα, μία νέα οδό για την επιστήμη με ολότελα νέους ορίζοντες πρόσφορους για επιστημονική έρευνα. Όμως, μέχρι στιγμής, τα αποτελέσματα των ερευνών, δεν έχουν οδηγήσει προς ένα κοινό αποτέλεσμα, παρά τις ευοίωνες προβλέψεις. Κάποιες έρευνες, κατέληξαν στο συμπέρασμα, που θέλει τη συναισθηματική νοημοσύνη να έχει άμεση σχέση με τη νοητική και συνακόλουθα επαγγελματική πορεία, ενός ατόμου. Σε αντιδιαστολή, άλλες έρευνες απέδειξαν πως κάτι τέτοιο δεν ισχύει.

Η κοινωνία, μέσα στην οποία γεννιούνται και αναπτύσσονται τα μέλη της, με όλες τις καθημερινές εκφάνσεις της, αποτελεί περιβάλλον στο οποίο διαμορφώνονται οι ξεχωριστοί χαρακτήρες των ατόμων που την αποτελούν. Οι μεταξύ τους σχέσεις, είτε αυτές είναι σχέσεις που δημιουργούνται στο σχολείο, είτε στο Πανεπιστήμιο ή ακόμη στην εργασία τους, αποτελούν καθοριστικό παράγοντα, που διαμορφώνει το χαρακτήρα των ανθρώπων και συνακόλουθα τη ψυχοκοινωνική τους υγεία. Αυτό αποτελεί ζήτημα μείζονος σημασίας, ιδιαίτερα στις μέρες μας, όπου μεγάλο μέρος του κοινωνικού ιστού, νοσεί σε μεγάλο βαθμό από ασθένειες που απορρέουν από ψυχολογικά αίτια. Συνεπώς, η καλύτερη μελέτη και συνακόλουθα η γνώση των γενεσιουργών αιτιών από τις οποίες προέρχονται τα κοινωνικά συμπτώματα, θα βοηθούσε καταλυτικά στην καλύτερη αντιμετώπιση τους.

Επίσης, γίνεται αντιληπτό με προφανή τρόπο, πως η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, αποτελεί μια έννοια που κερδίζει συνεχώς έδαφος ανάμεσα στα μέλη της επιστημονικής κοινότητας, αλλά και στον επιχειρηματικό κόσμο. Αυτό γιατί, πολλοί είναι αυτοί που θεωρούν τη συναισθηματική νοημοσύνη, ως το βασικό συστατικό στην επίτευξη της επιτυχίας, είτε αναφερόμαστε σε ανώτερες σπουδές, είτε στον επαγγελματικό στίβο, είτε τέλος στην προσωπική ζωή ενός ατόμου. Δεν μπορεί κανείς να αμφιβάλλει, ότι οι άνθρωποι που είναι συναισθηματικά νοήμονες, βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση, σε κάθε τομέα της ζωής τους, είτε αυτός αφορά προσωπικά και οικογενειακά θέματα, είτε κοινωνικά και εργασιακά ζητήματα. Οι άνθρωποι αυτοί θεωρείται, ότι είναι πιο ικανοποιημένοι από τη ζωή τους, συνεπώς είναι και περισσότερο αποτελεσματικοί με την εργασία τους, δείχνοντας ώριμοι και ικανοί να φθάσουν στα υψηλότερα στάδια απόδοσης και επίδοσης.

Στη παρούσα μελέτη, θα επιδιωχθεί στις ενότητες που ακολουθούν, να αναλυθεί με τον καλύτερο τρόπο το υπό εξέταση ζήτημα, καθώς και να παρουσιάσει με τρόπο ευανάγνωστο στον αναγνώστη. Ακόμη, θα αναφερθούν, με κριτική διάθεση, οι απόψεις επιστημόνων, που έχουν μελετήσει ενδελεχώς την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς και οι θεωρητικές προσεγγίσεις αυτών. Παράλληλα, δε θα παραλειφθεί να γίνει σύγκριση, των διαφόρων απόψεων και θεωρητικών μοντέλων, με την καθημερινή πραγματικότητα, καθώς και τη συνακόλουθη δυνατότητα εφαρμογής αυτών σε καθημερινές δυσκολίες.

Δυστυχώς, όταν τα παραπάνω θεωρητικά μοντέλα και συνακόλουθα οι θεωρίες και οι μελέτες που αποδεικνύουν τη χρησιμότητα τους, όταν εφαρμόζονται σε καθημερινές καταστάσεις, που αντιμετωπίζει ο σύγχρονος άνθρωπος, κάποιες φορές αποδεικνύονται ανεπαρκή να συνδράμουν στην επίλυση κρίσεων. Συνεπώς, κάποιες φορές τα θεωρητικά μοντέλα όπως της γενικής και ειδικής νοημοσύνης, οι θεωρίες που

επεξηγούν την ανθρώπινη προσωπικότητα καθώς και τις επαγγελματικές ικανότητες και τα μοντέλα συναισθηματικής, κοινωνικής και ηθικής ανάπτυξης του ατόμου, δεν επαρκούν στο βαθμό που θα επιθυμούσαμε ως αναλυτές. Για το λόγο αυτό προκύπτουν και οι τυχόν παρερμηνείες και αντιρρήσεις στη γενικότερη φιλοσοφία και αξία της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Στον επίλογο της παρούσας εργασίας, παρουσιάζονται τα τελικά συμπεράσματα της εν λόγω έρευνας, καθώς και οι καταληκτικές σκέψεις, για την αξία ή ασημαντότητα που έχει η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Κλείνοντας, στο τέλος της εργασίας, παρατίθεται αναλυτικά, η βιβλιογραφία ελληνική και ξένη, που απετέλεσαν πηγή ιδεών για την εκπόνηση της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας.

Η εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει μία αυξητική πορεία στις αλλαγές που κάνουν οι επιχειρήσεις, προσπαθώντας να διαφοροποιήσουν το εργασιακό τους περιβάλλον σε σχέση με το παρελθόν. Αυτό, οφείλεται στις ραγδαίες εξελίξεις της σύγχρονης κοινωνίας όπου καλούνται να προσαρμοστούν οι εκάστοτε επιχειρήσεις. Οι αλλαγές αυτές γίνονται σε διάφορους τομείς των οικονομικών μονάδων, με έμφαση στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών αλλά και στην αύξηση του ρυθμού παραγωγής. Όμως μεγάλη βαρύτητα έχουν δώσει οι εταιρείες και στο ανθρώπινο δυναμικό, όπου θεωρείται το σημαντικότερο κομμάτι και χρίζει υψηλής σημασίας από μέρους τους. Αυτό συμβαίνει γιατί, εάν το προσωπικό δεν είναι ικανοποιημένο θα μειωθεί η απόδοση τους και θα έχει αντίκτυπο στην εργασία τους και κατ'επέκταση στα κέρδη αλλά και στη γενικότερη πορεία της εταιρείας.

Η εργασία αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής του ανθρώπου και μέσα από αυτό μπορεί να κερδίζει χρήματα και να ζει. Όμως υπάρχει και μία πιο σημαντική πτυχή της εργασίας για τον κάθε άνθρωπο καθώς μέσα από αυτή μπορεί να καταξιωθεί στην κοινωνία αλλά και να αποκτήσει αυτοπραγμάτωση δημιουργώντας έτσι μία γενικότερη πρόοδο για την κοινωνία.

Μέσα από την εργασία τα άτομα εξειδικεύονται κυρίως σε ένα τομέα. Αυτό τους επηρεάζει σημαντικά στη διαμόρφωση της προσωπικότητας τους, στην καθημερινή τους ζωή αλλά και στη γενικότερη εξέλιξη τους ως άνθρωποι. Οι παραπάνω λόγοι είναι αυτοί που οδήγησαν στην αναγκαιότητα της μελέτης, δηλαδή πως επηρεάζεται η ψυχολογία, η απόδοση και το βιοτικό επίπεδο του εργαζόμενου τις τελευταίες δεκαετίες. Η σημαντικότητα της εργασίας δε φαίνεται μόνο από τους ίδιους τους εργαζόμενους αλλά και από τις ίδιες τις επιχειρήσεις, καθώς προσπαθούν όλο και περισσότερο να δημιουργούν ένα πιο ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον για τα άτομα που εργάζονται στη εκάστοτε επιχείρηση, τα οποία δαπανούν αρκετό από το χρόνο τους παράγοντας έργο μέσα σε μία εταιρία. Γι' αυτό και η συναισθηματική νοημοσύνη κεντρίζει, όλο και περισσότερο το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για την καλύτερη λειτουργία τους. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το συναίσθημα είναι μία πολύ σημαντική πηγή πληροφοριών που αποφέρει αποτελέσματα αναφορικά με τους στόχους που έχει η εκάστοτε εταιρεία αλλά και κατ'επέκταση, για το ίδιο το προσωπικό αυτής, ώστε να επιτευχθεί καλύτερη των μεταξύ τους σχέσεων.

Στις μέρες μας η συναισθηματική νοημοσύνη έχει ακόμα μεγαλύτερη σημασία, γιατί η ομαδική εργασία θεωρείται πολύ σημαντική και μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης, μπορούν να διαχειρίζονται καλύτερα τις συγκρούσεις που προκύπτουν αλλά και οι εργαζόμενοι και να λειτουργούν ως ομάδα. Η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει πολλές πτυχές των εργαζομένων, μεταξύ αυτών τις κοινωνικές και

επαγγελματικές τους σχέσεις, αλλά και τις διαπροσωπικές τους σχέσεις μέσα στην εταιρεία. Αυτό σημαίνει ότι η ευημερία της επιχείρησης, εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την ορθή εφαρμογή συναισθηματική νοημοσύνη.

Η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον

Τα τελευταία χρόνια γίνεται όλο και περισσότερο γνωστή η συναισθηματική νοημοσύνη αλλά και η χρησιμότητα της στις επιχειρήσεις, καθώς όλο και περισσότερα στελέχη επιχειρήσεων αλλά και εργατολόγοι τη χρησιμοποιούν. Μερικά παραδείγματα πολυεθνικών εταιρειών που έχουν χρησιμοποιήσει τη συναισθηματική νοημοσύνη στους εργαζομένους τους είναι η Microsoft, η Delta airlines, η At & t και η Savola (Goleman 1998; 2000; 2001). Άλλες εταιρείες έχουν εκπαιδεύσει ή έχουν εντάξει τη συναισθηματική νοημοσύνη στην παραγωγική τους διαδικασία και είναι η Ford motors, η American express financial advisors, η Ibm και η Coopers & Lybrand.

Από τις εταιρείες αυτές βγήκαν πολύ χρήσιμα συμπεράσματα, καθώς τα αποτελέσματα που είχαν ήταν πολύ ενθαρρυντικά για να χρησιμοποιηθούν και σε άλλες επιχειρήσεις. Αυτό συνετέλεσε στην εξάπλωση των μεθόδων της συναισθηματικής νοημοσύνης όπου ένα μεγάλο κομμάτι της κοινής γνώμης άρχισε να πιστεύει όλο και περισσότερο σε αυτή τη μέθοδο. Δηλαδή, όλο και περισσότεροι άρχισαν να θεωρούν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα χρήσιμο εργαλείο όχι μόνο για την καλυτέρευση των εργασιακών σχέσεων αλλά και για την αύξηση της παραγωγικής διαδικασίας. Αυτή την άποψη για τη συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι κάτι που οι περισσότεροι ενστερνίζονταν και στο παρελθόν, καθώς τα προηγούμενα χρόνια το συναίσθημα θεωρούνταν ως μειονέκτημα και δεν έπρεπε να υπάρχει στον εργασιακό χώρο. Ο λόγος για αυτή την αντίληψη ήταν γιατί θεωρούσαν ότι το συναίσθημα επηρεάζει την κρίση του εργαζόμενου και κατ' επέκταση την ορθή του σκέψη και αυτό τον οδηγούσε σε λανθασμένες αποφάσεις.

Τα τελευταία χρόνια η άποψη αυτή άρχισε να αλλάζει και οι επιχειρήσεις άρχισαν να δίνουν μεγαλύτερη σημασία στο συναίσθημα καθώς με τη σωστή χρήση του μπορεί να αποφέρει θεαματικά αποτελέσματα, αλλά και πολύτιμες πληροφορίες. Η αλλαγή στάσης προς τη συναισθηματική νοημοσύνη είχε και άλλους βαθύτερους λόγους οι οποίοι πίεσαν τις επιχειρήσεις να την αποδεχθούν και οι κυριότεροι είναι η παγκοσμιοποίηση και η αλλαγή του μοντέλου εργασίας (Goleman 1998; 2000). Όταν κάποιος δουλεύει μόνος του μπορεί να διαχειριστεί καλύτερα τα συναισθήματα του, όμως όταν συνεργάζεται με άλλα άτομα σε μία ομάδα αυτό δεν είναι πάντα τόσο εύκολο, καθώς μέσα στα πλαίσια της δουλειάς δημιουργούνται διαφωνίες. Ακόμη, η ύπαρξη της εταιρείας εξαρτάται από τα συναισθήματα τα οποία δημιουργεί στο καταναλωτικό κοινό, με συνέπεια τα κέρδη της να εξαρτώνται από το πόσο την αποδέχονται.

Σημαντικό ρόλο για την επιχείρηση έχει η αίσθηση που δημιουργεί προς τους καταναλωτές και την κοινωνία, αναφορικά με το πόσο ανθρώπινη είναι. Στο εσωτερικό της εταιρείας, η συναισθηματική νοημοσύνη εκφράζεται μέσα από τις ενέργειες των εργαζομένων και κατά πόσο συμμετέχουν στις δραστηριότητες της, βοηθώντας την να δείξει την κοινωνική της υπευθυνότητα. Το εργατικό δυναμικό μίας οικονομικής μονάδας, είναι ότι σημαντικότερο κατέχει η εκάστοτε επιχείρηση, και αυτό γιατί από εκεί χαρακτηρίζεται και η κοινωνική της ταυτότητα. Από εκεί προκύπτει και ο όρος κοινωνικισμός καθώς η επιχείρηση δίνει τα κίνητρα στον εργαζόμενο, ώστε να έχει κοινωνική και εταιρική ευθύνη. Ο κοινωνικισμός διακατέχει την εταιρική κουλτούρα

και όχι κάποια κομμάτια των εργασιακών σχέσεων, καθώς ο εργαζόμενος νιώθει ότι συμμετέχει σε κάτι πολύ σημαντικό νιώθοντας υπερήφανος για τον εαυτό του αλλά και για την εταιρεία στην οποία εργάζεται. Όπως προείπαμε, η παγκοσμιοποίηση είναι ένας από τους λόγους για τους οποίους το συναίσθημα θεωρείται τόσο σημαντικό από τις επιχειρήσεις, όμως, πολύ σημαντικός παράγοντας είναι και η ενσυναίσθηση καθώς κανείς κατανοεί τα συναισθήματα του άλλου και αυτό βοηθά τους επιχειρηματίες να αφουγκραστούν τις ανάγκες των χωρών όπου θέλουν να επεκταθούν. Αυτό ακόμα τους βοηθά στην καλύτερη κατανόηση άλλων πολιτισμών και τρόπων σκέψης που είναι πολύ διαφορετικοί σε σχέση με τον δικό τους ώστε να τους οδηγήσει σε επιτυχημένες συμφωνίες χωρίς προβλήματα.

Ειδικότερα, στη σημερινή κοινωνία, όπου μεταβάλλεται με ραγδαίους ρυθμούς, οι επιχειρήσεις αλλάζουν ώστε να συμβαδίζουν με τις ανάγκες της εποχής αλλά και οι εργαζόμενοι αναγκάζονται να κάνουν το ίδιο ώστε να μπορούν να είναι ανταγωνιστικοί και να μπορέσουν να εξελιχθούν περισσότερο μέσα στην εταιρεία. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι πρέπει συνεχώς να εξελίσσονται για να μπορούν να συμβαδίζουν με τις νέες απαιτήσεις. Ο εκάστοτε άνθρωπος, μέσα από τη μόρφωση την οποία αποκτά με τα χρόνια μπορεί να γίνει πιο ικανός για μία θέση, εκείνο όμως που θα τον διαφοροποιήσει από τους συναδέλφους του, είναι η ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη σε συνδυασμό πάντα με την εργασιακή εμπειρία.

Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία

Ο επιχειρηματίας καλείται να διαδραματίσει πολλούς ρόλους σε μία επιχείρηση και ένας από αυτούς είναι του οργανωτή, που σημαίνει ότι θα πρέπει να εμπνέει αλλά και να βοηθά, στην επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν. Αναλυτικότερα, ο επιχειρηματίας πρέπει να είναι πρωτίστως ηγέτης, ώστε να μπορεί να εμπνέει τους εργαζόμενους για την επίτευξη του κοινού σκοπού. Σε πρόσφατες μελέτες, οι ερευνητές, συνδύασαν τη συναισθηματική νοημοσύνη με την ηγεσία, καθώς όπως αποδείχθηκε οι επιτυχημένοι επαγγελματίες ξεχωρίζουν λόγω του συνδυασμού αυτών των δύο στοιχείων. Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες αναφορικά με το ποιες είναι οι ικανότητες που πρέπει να έχει κάποιος για να πετύχει επαγγελματικά, ανάμεσα σε 181 άτομα του δείγματος, σε διαφορετικές θέσεις εργασίας, εκ των οποίων το 67% ξεχώρισε για τις συναισθηματικές του δεξιότητες (Goleman 2000).

Ακόμα από την έρευνα αυτή, παρατηρήθηκε ότι σε θέσεις ευθύνης, η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει πολύ ουσιαστικό ρόλο και είναι πολύ πιο σημαντική από τη μόρφωση που κάποιος διαθέτει. Σε άλλη έρευνα, διαπιστώθηκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σε άτομα με ηγετικές θέσεις αποφέρει πολύ θετικές εντυπώσεις στους υπαλλήλους για την ηγεσία τους και θεωρείται και ως ένα συγκριτικό πλεονέκτημα (Vakola *et al.*, 2002). Μερικά από τα πλεονεκτήματα της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η αυτοπεποίθηση, η αυτοεκτίμηση, ο ηθικός χαρακτήρας, η προσαρμοστικότητα, η ευελιξία, η καινοτομία, η ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης, η αντιμετώπιση των συγκρούσεων και η αντικειμενική αυτοκριτική (Locke 2005). Ακόμα, οι Deshpande και Shu (2005) πιστεύουν ότι το 85% έως 90% της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι υπεύθυνο για την επιτυχημένη πορεία των ηγετών και για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις θεωρούν την εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης, ως ένα πολύ επιτυχημένο εργαλείο από επιτυχημένα επαγγελματικά στελέχη.

Επίσης, τα στελέχη μπορούν να χρησιμοποιήσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη για να αποκομίσουν κάποια οφέλη, όπως, να γίνουν καλύτεροι ηγέτες αλλά

και να μπορούν να συνεργάζονται πιο αρμονικά μέσα σε μία ομάδα (Ashkanasy and Daus 2005). Τα στελέχη μπορούν μέσα από τη συναισθηματική νοημοσύνη να αφογκράζονται καλύτερα τις ανάγκες της εταιρείας αλλά και των εργαζομένων της. Ακόμα, αν και η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σε πρώιμο στάδιο, οι μελέτες έχουν αποδείξει ότι έχει πολύ θετικά αποτελέσματα για το σύνολο των εργαζομένων ώστε να συνεργάζονται και να αναπτύσσονται ως ομάδα (Goleman 1998; 1995).

Στις μέρες μας η επιτυχία μίας επιχείρησης στηρίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό στο συναίσθημα, κάτι που παλαιότερα θεωρούνταν ότι ήταν ένας κατασταλτικός παράγοντας. Πλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά τις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν ηγέτες, οι οποίοι θα έχουν το συναίσθημα ως απαραίτητο εργαλείο για τις αποφάσεις τους και θα βοηθούν διαμέσου αυτού, τους εργαζόμενους και την εταιρεία να προοδεύσει. Αυτό οφείλεται στη στροφή που παρατηρείται, στην αντιμετώπιση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Σύμφωνα με τους Goleman *et al.*, (2001), τα στελέχη θα πρέπει να δημιουργούν συναισθήματα σε αυτούς τους οποίους ηγούνται. Θα πρέπει να υπάρχει ένας συντονισμός στις ενέργειες τις οποίες κάνουν, ώστε να έχουν θετική έκβαση οι στόχοι της εταιρείας. Βέβαια αυτό δεν είναι κάτι το οποίο συμβαίνει πάντα, καθώς το στέλεχος που ηγείται, μπορεί να αποσυντονίσει τους εργαζόμενους και να μην υπάρχει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Η γνήσια ηγεσία θα πρέπει να λάβει υπόψη της τη συναισθηματική νοημοσύνη για να είναι επιτυχημένη ώστε οι ενέργειες οι οποίες κάνει, να αποδώσουν στο έπακρο.

Σε περιπτώσεις κρίσης, οι εργαζόμενοι στρέφονται προς τα στελέχη για συναισθηματική καθοδήγηση και διέξοδο από το πρόβλημα το οποίο έχει προκύψει. Όπως προείπαμε, η γνήσια ηγεσία, είναι αυτή η οποία θα πρέπει να επιλύσει μία δύσκολη, κατάσταση και να βοηθήσει τους εργαζόμενους να ξεπεράσουν το εμπόδιο. Στην περίπτωση αυτή η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει σημαντικό ρόλο και αυτό καθορίζεται από το εκάστοτε στέλεχος και τα συναισθήματα τα οποία προκαλεί στους υφισταμένους του, όπως χαρά, ενθουσιασμό και ομαδικότητα. Επίσης, ο ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει, έστω τα βασικά στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως είναι η αυτοεπίγνωση, η κοινωνική επίγνωση και η διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων. Αυτό συμβάλλει στην επιτυχημένη του πορεία, γιατί διαφορετικά θα είναι δύσκολο να διαχειριστεί ορθά τα συναισθήματα του.

Η κακή διαχείριση της συναισθηματικής νοημοσύνης, μπορεί να διαταράξει την ισορροπία σε μία οικονομική μονάδα και να έχει ως επίπτωση την επιδείνωση των διαπροσωπικών σχέσεων του ηγέτη με τους άλλους. Αυτό συμβαίνει γιατί όταν κάποιος δεν αντιλαμβάνεται τα δικά του συναισθήματα, δε μπορεί να κατανοήσει τους υπόλοιπους και αυτό δημιουργεί μια αρνητική εικόνα. Από την άλλη πλευρά, το άτομο και συγκεκριμένα ο ηγέτης όταν έχει κατανοήσει τα δικά του συναισθήματα, μπορεί να αναδείξει το καλύτερο μέρος του εαυτού του και αυτό οδηγεί σε μία αρμονική σχέση με το περιβάλλον του. Με τη σωστή κατανόηση των συναισθημάτων, ο ηγέτης μπορεί να συντονίσει τις ενέργειες των γύρω του και να έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Συμπερασματικά λοιπόν θα λέγαμε ότι, η επίγνωση του εαυτού μας, διευκολύνει τόσο στην ενσυναίσθηση αλλά και στην αυτοδιαχείριση, καθώς ο συνδυασμός αυτών των δύο είναι ικανός να λειτουργήσει θετικά για την επίτευξη υγιέστερων διαπροσωπικών σχέσεων. Η αλληλεξάρτηση που υπάρχει μεταξύ των παραπάνω χαρακτηριστικών με τη συναισθηματική νοημοσύνη, αποτελεί βασικό συστατικό για την αποτελεσματική ηγεσία.

Ο Daniel Goleman, στο Harvard Business Review (2000) έκανε λόγο για έξι τύπους ηγεσίας, οι οποίοι συνδέονται άμεσα με τη συναισθηματική νοημοσύνη και επιδρούν διαφορετικά στο εργασιακό περιβάλλον. Αυτοί οι τύποι μετά από έρευνα που

διενεργήθηκε ανάμεσα σε 3.871 στελέχη επιχειρήσεων παγκοσμίως είναι οι παρακάτω: ο καταπιεστικός, ο οραματιστής, ο ανθρωπιστικός, ο δημοκρατικός, ο καθοδηγητικός και ο συμβουλευτικός. Ο καταπιεστικός τύπος ηγέτη, θέλει να τον υπακούουν οι υπόλοιποι και να υποτάσσονται στη δύναμη της θέσης του και να διαθέτουν χαμηλή ενσυναίσθηση. Πολλές φορές, αυτός ο τύπος ηγέτη έχει αρνητικές επιπτώσεις στη ψυχολογία των εργαζομένων. Παρόλα αυτά, θα μπορούσε να έχει θετικά αποτελέσματα σε περιόδους κρίσης και σε εργαζόμενους οι οποίοι δε διαθέτουν υψηλό αίσθημα ευθύνης για την εργασία που επιτελούν. Ο οραματιστής από την άλλη πλευρά, προωθεί τα άτομα σε ένα κοινό όραμα που πιστεύει ότι θα πρέπει να ακολουθήσουν, αλλά έχει παράλληλα πολύ καλή συναίσθηση, αυτοπεποίθηση, ενσυναίσθηση αλλά και ικανότητα να κάνει την κατάλληλη αλλαγή, όταν αυτό χρειάζεται. Γενικότερα, αυτός ο τύπος ηγέτη, έχει θετικό αντίκτυπο στην εταιρεία αλλά και στους εργαζόμενους, καθώς είναι αποτελεσματικός και έχει συγκεκριμένη πορεία την οποία ακολουθεί. Ο ανθρωπιστής ηγέτης, είναι αυτός ο οποίος δημιουργεί ένα αρμονικό περιβάλλον και συναισθηματικούς δεσμούς με τους εργαζόμενους του. Επίσης, έχει αυξημένη ενσυναίσθηση και διατηρεί στενούς δεσμούς με τους υφισταμένους του, μέσω της επικοινωνίας που έχει μαζί τους, καθώς θεωρεί τους ανθρώπους πολύ σημαντικούς. Ο ανθρωπιστής ηγέτης, είναι πολύ χρήσιμος όταν πρέπει να εμπνευσθεί μια ομάδα ή να συσπειρωθεί σε μία κρίση. Ο δημοκρατικός ηγέτης, πιστεύει στην αρμονική συνεργασία και θέλει να συμμετέχουν οι εργαζόμενοι σε όλες τις διαδικασίες. Ο τύπος αυτός ηγέτη, θεωρεί πολύ σημαντική τη γνώμη των υπολοίπων και τη λαμβάνει σοβαρά υπόψη του, καθώς θέλει οι αποφάσεις που θα παρθούν να έχουν τη συναίνεση της πλειοψηφίας, καθώς αυτό έχει σχεδόν πάντα θετικά αποτελέσματα. Από την άλλη πλευρά, ο καθοδηγητικός ηγέτης, είναι ευσυνείδητος και έχει συναισθηματικές ικανότητες και παίρνει πρωτοβουλίες, καθώς θεωρεί την επιτυχία ως μονόδρομο. Επίσης, είναι πολύ ικανός και έχει αξιοζήλευτα αποτελέσματα όταν περιστοιχίζεται από μια ικανή και ενθουσιώδη ομάδα, ενώ ως αρνητικό αυτού του ηγέτη, είναι η έλλειψη δημιουργικότητας αλλά και η ασφυξία, που μπορεί να δημιουργεί στους εργαζόμενους του. Τελευταία κατηγορία ηγέτη, είναι του συμβουλευτικού ηγέτη, που επιθυμεί να ενθαρρύνει τους άλλους εργαζόμενους να αναπτυχθούν και ο ίδιος έχει αυτοεπίγνωση αλλά και ενσυναίσθηση. Βοηθά σε πολύ μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και στην περαιτέρω αξιοποίηση των δυνατοτήτων αλλά και των προσόντων που έχουν. Πολλοί ηγέτες δεν έχουν μόνο έναν τύπο που ακολουθούν, αλλά εναλλάσσονται ανάλογα με την κατάσταση που έχουν να αντιμετωπίσουν εκείνη τη χρονική στιγμή αλλά και των αναγκών που προκύπτουν στην επιχείρηση.

Ο Goleman πιστεύει ότι, οι ηγέτες συνήθως ακολουθούν τους τέσσερις από τους έξι τύπους, με κυριότερους, τον οραματιστή, το δημοκρατικό, τον ανθρωπιστικό και το συμβουλευτικό, για να έχουν καλύτερα αποτελέσματα. Η ηγεσία και η διαχείριση της, είναι δύο έννοιες οι οποίες συνδέονται, αν και δεν είναι ίδιες, καθώς, η ηγεσία έχει σχέση με την καλύτερευση της θέσης της εταιρείας και της κερδοφορίας αυτής και η διαχείριση έχει σχέση με την καλύτερη διαχείριση μακροπρόθεσμων αλλά και βραχυπρόθεσμων στόχων. Η συναισθηματική νοημοσύνη, έχει καθοριστικό ρόλο στην ηγεσία, καθώς ο ηγέτης προσπαθεί συνεχώς να είναι κοντά στους υφισταμένους και τις ανάγκες τους και παράλληλα, να αφουγκράζεται τις ανάγκες της αγοράς, για να έχει καλύτερα αποτελέσματα. Τέλος, ο ικανός ηγέτης κάνει τους συνεργάτες του να τον ακολουθούν με τη θέληση τους, έχοντας του εμπιστοσύνη για τις αποφάσεις που πρόκειται να λάβει.

Η συναισθηματική νοημοσύνη, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ηγεσία και αυτό φαίνεται από τις περισσότερες επιχειρήσεις, οι οποίες επιλέγουν άτομα τα οποία στελεχώνουν τις ηγετικές θέσεις τα οποία έχουν αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη. Αυτό σημαίνει ότι τα άτομα αυτά θα χρησιμοποιήσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη στην επιχείρηση με στόχο, την πρόοδο αλλά και την ευημερία των ανθρώπων. Οι ηγέτες που θέλουν να καινοτομούν και να οδηγούν την εταιρεία προς νέες κατευθύνσεις, πρέπει να είναι ταυτόχρονα συναισθητικά έξυπνοι και συναισθητικοί (Herkenhoff 2004). Όμως η συναισθηματική νοημοσύνη έχει ευεργετικές ιδιότητες που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν και στην προσωπική ζωή των ανθρώπων. Η ευημερία και η πρόοδος της επιχείρησης θα μπορούσαν να αποτελέσουν σημαντικά στοιχεία τα οποία οι άνθρωποι μπορούν να έχουν και στην υπόλοιπη ζωή τους, βοηθώντας στην καλύτερη της κοινωνίας γενικότερα.

Ακόμη, σημαντικό θα ήταν να τονίσουμε ότι ηγέτης δε θεωρείται μόνο ένα μεμονωμένο πρόσωπο το οποίο είναι στην κορυφή της ιεραρχίας, αλλά ο καθένας ο οποίος κατέχει μία θέση μέσα σε μία εταιρεία και καθοδηγεί τους υπόλοιπους με απώτερο σκοπό την πρόοδο και την εξέλιξη αυτής. Ουσιαστικά, είναι ο εκάστοτε προϊστάμενος σε ένα τμήμα, ο οποίος ωθεί τους υπόλοιπους για καλύτερα αποτελέσματα και αποδοτικότερη εργασία, διάμεσου του συναισθήματος. Επομένως, ο ηγέτης είναι συνδεδεμένος θα λέγαμε, με τους υπόλοιπους συναδέλφους του, όπου κάποιος το ονομάζουν θετικό συντονισμό. Αυτό συμβαίνει γιατί χτίζουν μία βαθιά σχέση μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης και αυτό τους βοηθά να δημιουργούν το κατάλληλο κλίμα για καλύτερη απόδοση. Τέλος, από μελέτη την οποία έκανε ο Boyatzis *et al.*, (2007) απέδειξε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται πλέον πιο σημαντική και από το IQ.

Συναισθηματική νοημοσύνη και υποστηρικτικό περιβάλλον στην επιχείρηση

Πολλοί μελετητές θεωρούσαν για αρκετά χρόνια, ότι οι εργαζόμενοι για να είναι πιο αφοσιωμένοι και αποδοτικοί στην εργασία τους έπρεπε να έχουν τα αντίστοιχα οικονομικά και συναισθηματικά οφέλη από την εταιρεία τους (Nettelbeck and Wilson 2004; 2005). Αυτό οφειλόταν στην ιδιαίτερη μεταχείριση που είχε κάποιος εργαζόμενος, ο οποίος επιτύγχανε τους επιδιωκόμενους στόχους της επιχείρησης και για αυτό ανταμείβονταν. Για παράδειγμα όταν κάποιος εργαζόμενος έχει μία ιδιαίτερη μεταχείριση από τους εργοδότες του, αυτό αυτόματα τον οδηγεί να έχει μεγαλύτερη αφοσίωση στην εταιρεία και να είναι πρόθυμος να ανταπεξέλθει σε οποιαδήποτε δυσκολία παρουσιαστεί (Nettelbeck and Wilson 2004; 2005). Με αυτόν τον τρόπο, ο εργαζόμενος αισθάνεται σίγουρος για τη θέση εργασίας του, και ότι μπορεί να στηριχθεί στην επιχείρηση όπου εργάζεται καθώς η γνώμη του εισακούεται.

Το περιβάλλον που έχει μία επιχείρηση είναι πολύ σημαντικό, καθώς όταν η εταιρεία στηρίζει τους υπαλλήλους της θα κάνουν το ίδιο και εκείνοι, προσπαθώντας να εκπληρώνουν τους στόχους της. Ακόμα, οι εργαζόμενοι έχουν την πεποίθηση ότι η εταιρεία αναγνωρίζει τις προσπάθειες που καταβάλλουν, γι' αυτό και αυτοί από τη μεριά τους το ανταποδίδουν με το να εργάζονται όλο και σκληρότερα. Όμως τη συναισθηματική νοημοσύνη θα πρέπει να τη διαθέτει ο εργοδότης, καθώς θα μπορέσει διαμέσου αυτής να δημιουργήσει ένα υποστηρικτικό περιβάλλον για τους εργαζόμενους του, που σημαίνει, να ενδιαφέρεται για τα προβλήματα τους, να συμμαρμύζει τις απόψεις τους και τα συναισθήματα τους και να έχει καλή επικοινωνία μαζί τους. Ακόμη, το υποστηρικτικό περιβάλλον, έρχεται σε συνάρτηση με τη δέσμευση του εργαζόμενου με την εταιρεία, την αντίληψη του για το κατά πόσο

ανταμείβεται για τη εργασία του και τη μεταχείριση που έχει σε σχέση με τους υπόλοιπους συναδέλφους του.

Μερικά από τα στοιχεία που ικανοποιούν του εργαζομένους είναι τα παρακάτω:

- Η δέσμευση στην επιχείρηση, ουσιαστικά είναι αποτέλεσμα ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος, στο οποίο ο εργαζόμενος, θεωρεί υποχρέωση του να ενδιαφερθεί για την καλή πορεία της επιχείρησης (Emmerling *et al.*, 2003). Οι Petrides και Furman (2001), διαπίστωσαν ότι με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι δε θεωρούσαν ότι παραμένουν στην εργασία τους νιώθοντας παγιδευμένοι σε αυτήν, αλλά γιατί τους ευχαριστούσε.
- Η συμμετοχή στην εργασία δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να θεωρεί τον εαυτό του κομμάτι της επιχείρησης αλλά να δείχνει και ενδιαφέρον γι' αυτήν. Ακόμα, του ενισχύει το συναίσθημα της αναγνώρισης από την εταιρεία αλλά και της ανταμοιβής του από αυτήν.
- Η απόδοση ενός εργαζόμενου είναι άμεσα συνδεδεμένη με το υποστηρικτικό περιβάλλον που έχει μία εταιρεία, αυξάνοντας τη θέληση του για καλύτερα αποτελέσματα αλλά και ενέργειες προς όφελος της εταιρείας (Brackett *et al.*, 2004). Αυτό σημαίνει οι εργαζόμενοι, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες χωρίς να θέτουν σε κίνδυνο την εταιρεία αλλά να έχουν και εποικοδομητικές προτάσεις και λύσεις προς όφελος της επιχείρησης.
- Η ικανοποίηση από την εργασία και η θετική διάθεση, οφείλεται στη θετική στάση του ατόμου προς την εταιρεία αλλά και στο γενικότερο περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζεται. Αυτό έχει θετικά αποτελέσματα, καθώς ο εργαζόμενος θεωρεί ότι ανταμείβεται από την εταιρεία για τις προσπάθειες που καταβάλλει αλλά παράλληλα, εκπληρώνει τις οικονομικές του ανάγκες (Cantor and Kihlstrom 2000).
- Οι ψυχολογικές αντιδράσεις, μειώνονται από τη θετική επιρροή του υποστηρικτικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, καθώς προσφέρει συναισθηματική αλλά και υλική υποστήριξη, στοιχεία τα οποία είναι πολύ βασικά για τους εργαζόμενους ώστε να ανταπεξέλθουν σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Πολλοί μελετητές, έχουν διαπιστώσει ότι το υποστηρικτικό περιβάλλον, μπορεί να μειώσει αισθητά πολλά ψυχοσωματικά προβλήματα των εργαζομένων όπως είναι το άγχος.
- Η επιθυμία παραμονής στην επιχείρηση είναι κάτι που εξέτασαν οι Petrides και Furman (2000) όπου επιχείρησαν να διαπιστώσουν, κατά πόσο συσχετίζεται το υποστηρικτικό περιβάλλον με τη διάθεση των εργαζομένων να παραμείνουν στην εργασία τους. Από αυτή την έρευνα προέκυψε ότι, οι εργαζόμενοι αναζητούν νέο εργασιακό περιβάλλον όταν τους προσφέρουν υψηλότερες αποδοχές, καλύτερη εξέλιξη, ενώ μπορεί να παραμείνει σε μία επιχείρηση εάν φοβάται το κόστος που μπορεί να έχει. Αυτό σημαίνει ότι οι ίδιοι νιώθουν δέσμιοι των θέσεων τους, ακόμα και αν δεν είναι ευχαριστημένοι.
- Η απροθυμία των εργαζομένων για την επιχείρηση, οφείλεται κυρίως στο ελλιπές υποστηρικτικό περιβάλλον και σε συμπεριφορές των προϊσταμένων, που δεν είναι αποδεκτές από τους υφισταμένους. Οι εργαζόμενοι εάν δε νιώθουν συνδεδεμένοι με την επιχείρηση, δείχνουν απροθυμία και παραίτηση από οτιδήποτε έχει σχέση με αυτήν.

Η έννοια της ικανοποίησης από την εργασία

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, το περιβάλλον το οποίο στηρίζει τον εργαζόμενο, του δίνει το κίνητρο να εργαστεί πολύ πιο αποδοτικά και με μεγαλύτερη σιγουριά. Αυτό φαίνεται και από τη στροφή των εταιρειών στη μέτρηση ικανοποίησης των υπαλλήλων τους, σε παγκόσμιο επίπεδο. Ο κυριότερος παράγοντας ο οποίος επηρέασε τις επιχειρήσεις προς αυτή την κατεύθυνση, είναι γιατί η ικανοποίηση των εργαζομένων αυξάνει την απόδοσή τους, τους αποθαρρύνει από το να αποχωρίσουν από την εταιρεία, δεσμεύοντας τους να θέτουν μεγαλύτερους στόχους προς επίτευξη. Ακόμα, οι ίδιοι οι υπάλληλοι, ανάλογα και με την ικανοποίηση που νιώθουν από την εργασία τους στην επιχείρηση, νιώθουν ότι ουσιαστικά συμμετέχουν στα οράματα και τους στόχους της εταιρείας. Ακόμη, ο εργαζόμενος ανάλογα και με το βαθμό ικανοποίησης που νιώθει, επιτυγχάνει και τους στόχους που του έχουν τεθεί από την εταιρεία. Οι κυριότεροι παράγοντες οι οποίοι εξετάζονται για την εργασιακή ικανοποίηση είναι, η οργανωτική κουλτούρα, η μισθολογική πολιτική, το εργασιακό περιβάλλον, το αντικείμενο εργασίας, ο τρόπος λήψης αποφάσεων, ο βαθμός πρωτοβουλιών που μπορεί ο εκάστοτε εργαζόμενος να πάρει, ο βαθμός αναγνώρισης των προσπαθειών του, η σχέση του εργαζόμενου με τον προϊστάμενο του και οι διαδικασίες επικοινωνίας της εταιρείας.

Γενικότερα, το συναίσθημα, έχει κυρίαρχο ρόλο στην καθημερινή ζωή των εργαζομένων, καθώς η δυσαρέσκεια η οποία μπορεί να έχουν, εκφράζεται και στην εργασία τους. Έτσι, η συναισθηματική νοημοσύνη, διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο, καθώς παρακινεί τους εργαζόμενους να αντιμετωπίζουν θετικά τις δυσκολίες και να αποδίδουν, αυξάνοντας τα κέρδη της εταιρείας. Σύμφωνα με έρευνες, οι επιστήμονες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η απόδοση, η συναισθηματική νοημοσύνη και η εργασιακή ικανοποίηση, είναι αλληλένδετες (O'Connor and Little 2003). Όσοι εργαζόμενοι έχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους και μπορούν να διαχειρίζονται καλύτερα τα συναισθήματά τους. Οι εργαζόμενοι αυτής της κατηγορίας, είναι συνειδητοποιημένοι και μπορούν να διαχειρίζονται καλύτερα τα αρνητικά συναισθήματα που έχουν, αλλά και να γνωρίζουν τις αιτίες που τα προκαλούν, αντιμετωπίζοντας τες έγκαιρα. Από την άλλη πλευρά, τα άτομα αυτά, μπορούν να συνεργάζονται αρμονικά με ομάδες, καθώς μπορούν να αντιληφθούν τα συναισθήματα των άλλων, μετατρέποντας τα κατάλληλα, για δικό τους όφελος (Shimazu *et al.*, 2004).

Ορισμένοι ερευνητές θεωρούν, ότι οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο επιτυχημένοι σε σχέση με άλλους, γιατί μπορούν τα θετικά αλλά και τα αρνητικά συναισθήματα τους, να τα διαχειρίζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να διευκολύνονται οι ίδιοι (Fatt and Howe 2003). Τα θετικά συναισθήματα που νιώθουν οι εργαζόμενοι για την εταιρεία, τους ωθούν να κάνουν καλύτερα τα καθήκοντά τους και με μεγαλύτερη ευχαρίστηση, ενώ τα αρνητικά επιφέρουν τα αντίθετα αποτελέσματα. Όμως, για τους εργαζόμενους με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, μπορεί ακόμη, και τα αρνητικά συναισθήματα, να τα μετατρέψουν σε θετικά (Schreier 2002). Το 2006 σύμφωνα με έρευνα που έγινε από το πανεπιστήμιο της Καλιφόρνια, οι ερευνητές, έλαβαν δείγμα από 187 υπαλλήλους και 62 προϊσταμένους τους, σε αλυσίδα εστιατορίων και η έρευνα έδειξε ότι, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ικανοποίηση από το εργασιακό περιβάλλον (Mayer *et al.*, 2008).

Η συναισθητική νοημοσύνη στις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων με προϊστάμενους

Σημαντικό ρόλο σε μία επιχείρηση έχει ο προϊστάμενος σε κάθε τμήμα καθώς μπορεί να συντονίζει τις διαδικασίες, να επιλύει διάφορα προβλήματα που προκύπτουν, να εισάγει νέες ιδέες αλλά και να διαβλέπει τις ευκαιρίες τις οποίες μπορεί να αξιοποιήσει. Με τον τρόπο αυτό, ο προϊστάμενος μπορεί να επιδράσει με θετικό τρόπο στην καλυτέρευση της ομάδας, αλλά και του κάθε εργαζόμενου μεμονωμένα. Ο σημαντικότερος παράγοντας στον οποίο συμβάλει ο προϊστάμενος είναι ότι, μπορεί να καθοδηγεί τους εργαζομένους στους κοινούς στόχους αλλά και στο όραμα που έχει η εταιρεία χωρίς να αποκλίνει από αυτούς. Η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό τις αποφάσεις και τον τρόπο που χειρίζεται ο εκάστοτε προϊστάμενος κάποιες καταστάσεις, αλλά και το πώς συμπεριφέρεται στους υφισταμένους του, καθώς ανάλογα με τη δική του συμπεριφορά επηρεάζονται θετικά ή αρνητικά, και οι υφιστάμενοι του. Αυτό βέβαια είναι κάτι το οποίο επηρεάζει περισσότερο τους εργαζόμενους, όπου τα τμήματα τους έχουν μεγαλύτερη ανάγκη από τη συναισθηματική νοημοσύνη και χρειάζονται υποστήριξη από τον προϊστάμενο τους. Καθήκον του προϊστάμενου, είναι να δημιουργεί θετικό κλίμα, να καλλιεργεί τον ενθουσιασμό, την αυτοπεποίθηση και τη θετική σκέψη, αλλά και να κατανοεί τα συναισθήματα των εργαζομένων, ώστε να υπάρχουν καλύτερα αποτελέσματα.

Μέσα από έρευνες, διαφαίνεται, ότι ο προϊστάμενος επηρεάζεται πάρα πολύ από τους εργαζόμενους, οι οποίοι έχουν χαμηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης, παρά από αυτούς που έχουν υψηλό βαθμό, καθώς δε μπορούν να διαχειριστούν εύκολα τα συναισθήματα τους σε σχέση με τη δεύτερη κατηγορία (Mayer *et al.*, 2004). Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, μπορούν να έχουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους, αλλά και να επικρατούν σε σχέση με τους υπόλοιπους (Shimazu *et al.*, 2004). Αυτό έρχεται σε συνάρτηση με έρευνα, η οποία αποδεικνύει ότι το ίδιο ισχύει και για τους προϊστάμενους, καθώς, όσο μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη έχουν, τόσο ευχαριστημένοι είναι από την εργασία τους (Cooper 2005).

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε, σε Αμερικανούς εργοδότες, διαπιστώθηκε ότι σχεδόν τα μισά άτομα που εργάζονταν σε αυτούς, δεν είχαν κανένα κίνητρο να μάθουν καινούρια πράγματα ή να εξελιχθούν στη εργασία τους (Goleman 2000). Ακόμα, διαπιστώθηκε ότι τέσσερις στους δέκα εργαζόμενους δε μπορούσαν, είτε να δουλέψουν σε ομάδες, είτε να συνεργαστούν με άλλους γενικότερα. Από το δείγμα, μόνο το 19% των εργαζομένων έχει αυτοπειθαρχία στις εργασιακές του συνήθειες. Αυτό είναι κάτι που διαπιστώνεται όχι μόνο σε εργαζομένους οι οποίοι είναι καινούριοι στην αγορά εργασίας, αλλά και σε πεπειραμένα στελέχη. Αυτό έχει ως συνέπεια, να δημιουργούνται προβλήματα στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, καθώς γίνονται επιθετικοί και δε δέχονται κριτική για την εργασία που επιτελούν. Ακόμη, από έρευνες, έχει διαπιστωθεί ότι ένας προϊστάμενος με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, μπορεί να δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα για να εξελίσσονται οι υφιστάμενοι του (Wong and Law 2002).

Στο σημείο αυτό, θα ήταν καλό να τονίσουμε, ότι όλες οι έρευνες έχουν μελετήσει τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης του προϊστάμενου, σε σχέση με τις αποδόσεις των υφισταμένων του, ενώ ακόμα δεν έχει μελετηθεί η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης του προϊστάμενου και της συναισθηματικής νοημοσύνης του υφισταμένου και των αποτελεσμάτων αυτής της αλληλεπίδρασης. Επίσης, οι εργαζόμενοι οι οποίοι δεν έχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, επηρεάζονται περισσότερο από τον προϊστάμενο τους ενώ το αντίθετο συμβαίνει με αυτούς που έχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Τέλος, οι εταιρείες δίνουν πολύ μεγάλη

σημασία στη συναισθηματική νοημοσύνη του εργαζόμενου, καθώς μέσα από αυτήν, μπορεί να διαχειρίζεται καλύτερα δυσχερείς καταστάσεις (Wong and Law 2002).

Συναισθηματική νοημοσύνη και επιχειρηματική συμπεριφορά

Η εκάστοτε εταιρεία, μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένας ανθρώπινος οργανισμός, όπου θα πρέπει να συνεργάζονται όλα τα όργανα του σωστά, για να υπάρξει αποτέλεσμα. Αυτό σημαίνει, ότι το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας, καλό είναι να έχει την αντίστοιχη συμπεριφορά, ώστε να συνεργάζεται αρμονικά με τους υπόλοιπους, στοιχείο που ονομάζεται επιχειρησιακή συμπεριφορά. Μεγάλη δυσκολία αντιμετωπίζουν ορισμένοι εργαζόμενοι, ανάμεσα στα θέλω και τα πρέπει, γιατί χρειάζεται να υπάρχει μία ισορροπία στις φιλοδοξίες τους, χωρίς να υποσκελίζουν τους συναδέλφους του.

Πολλοί ερευνητές, θεωρούν την επιχειρησιακή συμπεριφορά, ως ένα στοιχείο το οποίο στρέφει προς μία θετική κατεύθυνση την εταιρεία. Ουσιαστικά, είναι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων εταιρειών, που βοηθά στη γρήγορη προσαρμογή στις απαιτήσεις της αγοράς, καθώς έχει διαπιστωθεί ότι βελτιώνει τα οικονομικά οφέλη της επιχείρησης (Diggins 2004). Η επιχειρηματική συμπεριφορά δεν έχει μία συγκεκριμένη έννοια, καθώς εκφράζει πολλές πτυχές της επαγγελματικής ζωής. Ένας επιχειρηματίας για να θεωρείται ικανός, θα πρέπει να εμπνέει τους άλλους για να μπορούν να έχουν επιχειρηματική συμπεριφορά. Από μελέτες που έχουν γίνει για το συγκεκριμένο θέμα, δεν υπάρχουν ακόμα αξιόλογα συμπεράσματα, καθώς είναι σε αρχικό στάδιο.

Σύμφωνα με τους Mayer *et al.*, (2002; 2004) οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η προσωπικότητα, η συναισθηματική νοημοσύνη και η ενσυναίσθηση, είναι πιο σημαντικά από την πολιτική που επιβάλλει η κάθε εταιρεία στους εργαζομένους της, για αυτό παρατηρούμε ότι ο κάθε εργαζόμενος αντιδρά διαφορετικά στις καταστάσεις που προκύπτουν. Όπως υποστηρίζεται στο ίδιο άρθρο, η επιχειρησιακή συμπεριφορά που έχουν οι προϊστάμενοι, έστω και άτυπα, ακολουθείται και από τους υφισταμένους τους. Επίσης, όσοι έχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, μπορούν να ελέγχουν καλύτερα τα συναισθήματα αλλά και τις αντιδράσεις τους και αυτό να τους βοηθά να σκέπτονται επιχειρηματικά.

Η έρευνα των Mayer *et al.*, (2002; 2004) αποτύπωσε αυτήν τη θεωρία, με δείγμα από ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων, όπου έδειξε ότι όσοι είχαν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, είχαν καλύτερη επιχειρηματική συμπεριφορά, με παράλληλα θετικά αποτελέσματα για την εταιρεία. Οι εργαζόμενοι με υψηλούς συναισθηματικούς δείκτες, μπορούν να ανταπεξέλθουν καλύτερα σε δύσκολες καταστάσεις και να έχουν καλύτερη ευελιξία (Ciarrochi *et al.*, 2002). Ακόμα οι εργαζόμενοι αυτοί, μπορούν να είναι πιο δημιουργικοί και δραστήριοι. Αυτό δείχνει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι πολύ σημαντική για την εταιρεία, γιατί προωθεί και βελτιώνει την επιχειρηματική συμπεριφορά. Από τη μεριά των εργαζομένων, η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη τους βοηθά να ρυθμίσουν καλύτερα τα συναισθήματα τους και σε συνάρτηση με το υποστηρικτικό περιβάλλον και να δράσουν περισσότερο επαγγελματικά.

Επίλογος

Η συναισθηματική νοημοσύνη, συνδέεται άρρηκτα με τα συναισθήματα του ατόμου και πως αυτό τα διαχειρίζεται, βοηθώντας το να κατανοήσει τους άλλους, αλλά και τον ίδιο του τον εαυτό. Συγκεκριμένα, το άτομο μπορεί να κατανοήσει καλύτερα τα συναισθήματα των συναδέλφων του και να διαχειριστεί με τον καλύτερο τρόπο τις

επιτυχίες, αλλά και τις αποτυχίες, οι οποίες προκύπτουν στον εργασιακό χώρο. Ακόμη, ως μονάδα μπορεί να παίζει καθοριστικό ρόλο σε μία ομάδα, όπου ο χειρισμός των δικών του συναισθημάτων, μπορεί να φέρει την επιτυχία αλλά και την αποτυχία. Υπάρχουν υπέρμαχοι αλλά και πολέμιοι της συναισθηματικής νοημοσύνης, για το κατά πόσο βοηθά ή όχι το άτομο. Η παραπάνω εργασία, είχε ως σημαντικότερο σκοπό να αναδείξει, τόσο τα θετικά στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης, όσο και τα αρνητικά, που μπορεί να επιφέρει σε έναν εργαζόμενο και σε μία εταιρεία. Η σημαντικότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης φαίνεται, όχι μόνο στα στελέχη της εταιρείας, αλλά και στους υφισταμένους τους, καθώς δημιουργεί ένα θετικό κλίμα, αλλά και αποτελεί στήριγμα που οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας. Σημαντικό στοιχείο σε μία επιχείρηση, είναι το ανθρώπινο δυναμικό της, όπου στο μέλλον οι εταιρείες θα δίνουν πολύ μεγάλη βαρύτητα.

Όσοι ασχολούνται με την εργασιακή διαδικασία, είτε είναι προϊστάμενοι, είτε απλοί υπάλληλοι, θα πρέπει να αυξάνουν τους ρυθμούς παραγωγής, να μεγιστοποιούν τα κέρδη, αλλά και να εξαπλώνουν τη φήμη της εταιρείας. Για να γίνει αυτό, θα πρέπει να υπάρχει το κατάλληλο περιβάλλον και υποστήριξη. Όσον αφορά τις οικονομικές μονάδες, θα πρέπει να αξιολογήσουν περισσότερο τη συναισθηματική νοημοσύνη, από την πρόσληψη των εργαζομένων, μέχρι την περαιτέρω ανάπτυξη του υπαλλήλου. Με τον τρόπο αυτό, οι εταιρείες θα είναι πιο ανταγωνιστική σε σχέση με τις άλλες και θα μπορεί να αυξήσει την απόδοση της για καλύτερα κέρδη. Αυτό σημαίνει, ότι η πολιτική της εταιρείας θα πρέπει να εναρμονιστεί με τις αρχές της συναισθηματικής νοημοσύνης. Από την άλλη πλευρά, δε μπορούν όλα τα προβλήματα να λυθούν με τη συναισθηματική νοημοσύνη, καθώς η ανταγωνιστικότητα αλλά και οι παγκόσμιες εξελίξεις, είναι παράγοντες απρόβλεπτοι. Όμως, με το κατάλληλο προσωπικό, μπορούν να διαχειριστούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Τέλος, με την ενσυναίσθηση αλλά και τη συναισθηματική νοημοσύνη, μπορεί το άτομο να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, τόσο σε προσωπικό, όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο.

Βιβλιογραφία

1. Ashkanasy, N. M., and Daus, C. S., (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 26, pp. 441-452.
2. Boyatzis, R. E., Goleman, D., Rhee, K. S., (2000). Clustering competence in emotional intelligence. In R. Bar-On & J.D Parker (Eds). *The Handbook of Emotional Intelligence*. pp. 343-362. San Francisco: John Willey & Sons. Inc.
3. Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schutz, A., Sellin, I., and Salovey, P., (2004). Emotional intelligence and social interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*. Vol. 8, pp. 1018-1034.
4. Cairney, J., Hay, J. A., Faught, B. E., Wade, T. J., Corna, L., Flouris, A., (2005). Developmental coordination disorder, generalized self-efficacy toward physical activity, and participation in organized and free play activities. *The Journal of pediatrics*. pp. 30-45.
5. Cantor, N., and Kihlstrom, J. F., (2000). *Handbook of intelligence*, 2nd ed. Cambridge University Press. pp. 359-379.
6. Ciarrochi, J. V., Chan, A. Y. C., and Caputi, P., (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences*. Vol. 28, pp. 539-561.

7. Ciarrochi, J., Deane, F. P., Anderson, S., (2002). Emotional intelligence moderates the relationship between stress and mental health. *Personality and Individual Differences*. Vol. 32, pp. 197-209.
8. Cooper, R. K., and Orioli, A., (2005). *Executive EQ. Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York. Perigee Book.
9. Deshpande, S. P., and Shu, X., (2005). The impact of emotional intelligence on counterproductive behaviour in China. *Management Research News*. Vol. 5, pp. 75-85.
10. Diggins, C., (2004). Emotional intelligence: the key to effective performance. *Human Resource Management*. Vol. 1, pp. 33-35.
11. Emmerling, R. J., and Goleman, D., (2003). Emotional intelligence: issues and common misunderstandings. *Issues in Emotional Intelligence*. Vol. 1, pp. 1-19.
12. Fatt, J. P. T., and Howe, I. C. K., (2003). Emotional intelligence of foreign and local university students in Singapore: Implications for managers. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 3, pp. 345-365.
13. Goleman, D., (1998). *Η συναισθηματική νοημοσύνη: Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»?* Αθήνα. Ελληνικά Γράμματα.
14. Goleman, D., (1995). Emotional intelligence, imagination, cognition and personality. *Personality and Individual Differences*. Vol. 9, pp. 185-211.
15. Goleman, D., (1998). *Working with emotional intelligence*. New York. Bantam Books.
16. Goleman, D., (2000a). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο της εργασίας*. Αθήνα. Ελληνικά Γράμματα.
17. Goleman, D., (2000b). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*. pp. 78-90.
18. Goleman, D., (2001). Emotional intelligence: Issues in paradigm building. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace*. Jossey-Bass. pp. 13-26.
19. Herkenhoff, L. (2004). Culturally tuned emotional intelligence: an effective change management tool? *Strategic Change*. Vol. 13, pp. 73-81.
20. Locke, E. A., (2005). Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 26, pp. 425-431.
21. Mayer, J.D., Salovey, P., and Caruso, D.R. (2002). *Emotional Intelligence Test (MSCEIT)*. Toronto, Canada. Multi-Health Systems, Inc.
22. Mayer, J. D., Salovey, P., and Caruso, D. R., (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*. Vol. 15, pp. 197-215.
23. Mayer, J. D., Roberts, R. D., and Barsade, S. G., (2008). Human Abilities: Emotional Intelligence. *The Annual Review of Psychology*. Vol. 59, pp. 507-36.
24. Nettelbeck, T. J., and Wilson, C. J., (2004). The Flynn effect: Smarter not faster. *Intelligence*. Vol. 1, pp. 85-93
25. Nettelbeck, T. J., and Wilson, C. J., (2005). Uncertainty about the biology of intelligence: a role for a marker. *Task Cortex*. Vol. 2, pp. 234-235.
26. O'Connor, R. M., and Little, I. S., (2003). Revisiting the predictive validity of emotional intelligence: Self-report versus ability-based measures. *Personality and Individual Differences*. Vol. 35, pp. 1893-1902.
27. Petrides, K. V., and Furnham, A., (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*. Vol. 29, pp. 313-320.

28. Petrides, K. V., and Furman, A., (2001). Trait Emotional Intelligence: Psychometric Investigation with Reference to Established Trait Taxonomies. *European Journal of Personality*. Vol. 15, pp. 425-448.
29. Schreier, L. S., (2002). Emotional intelligence and mediation training. *Conflict Resolution Quarterly*. Vol. 1, pp. 99-120.
30. Shimazu, A., Shimazu, M., and Odahara, T., (2004). Job control and social support as coping resources in job satisfaction. *Psychological Reports*. Vol. 2, pp. 449-456.
31. Vakola, M., Tsaousis, I., and Nikolaou, I., (2002). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 2, pp. 88-110.
32. Warwick, J. K., and Nettelbeck, T. J., (2004). Emotional intelligence is...? *Personality and Individual Differences*. Vol. 5, pp. 1091-1100
33. Wong, C. S., and Law, K. S., (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*. Vol. 13, pp. 243-274.
34. Zeidner, M., Matthews, G., and Roberts, R. D., (2006). Emotional intelligence, adaptation, and coping. In J. Ciarrochi, J. Forgas, and J. D. Mayer(Eds.), *Emotional intelligence in everyday life: A scientific inquiry*. Philadelphia. *Psychology Press*. pp. 82-97

RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE AND EFFECTIVE LEADERSHIP

Theodoros Karadimas*, Panagiota Karadima**

* PhD Candidate. Hellenic Open University, School of Science and Technology.

Elements of communication: thodoris@otenet.gr

** Student. Hellenic Open University, School of Science and Technology. Elements
of communication: pn_karadima@yahoo.gr

Abstract

Emotional intelligence draws its origin from the theories of Cooper και Lybrand, but a revival of interest has been noted recently. As a result, there is an intense activity of research, publications and intervention programs, aiming at defining and developing emotional intelligence in children and adults. This article presents the major theories proposed to define, explicate and measure emotional intelligence: the theories of Sy, Goleman and Cooper. Additionally, it reviews the main points of the critique exerted on the concept and the theories of emotional intelligence and it suggests the implications and applications for the workplaces.

Keywords: *emotional Intelligence, employees, heads, businesses, leadership.*