



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**"ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΚΟΣΜΟ
ΜΕ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ.
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ."**

του

ΠΑΡΑΣΚΕΥΑ Κ. ΧΑΤΖΗΠΑΣΧΑΛΗ

Επιβλέπων καθηγητής: Δρ. ΓΕΩΡΓΙΟΣ Π. ΠΗΠΕΡΟΠΟΥΛΟΣ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
με εξειδίκευση στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Σεπτέμβριος 2010

Ευχαριστίες

*Κατ' αρχάς, θα ήθελα να ευχαριστήσω
τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου,
Δρ. Γεώργιο Πιπερόπουλο,
για την καθοδήγηση και βοήθειά του.
Αισθάνομαι μεγάλη χαρά και ικανοποίηση,
που είχα την τιμή να τον έχω καθηγητή.*

*Θέλω να ευχαριστήσω την σύζυγό μου Ελένη
για την αμέριστη συμπαράστασή της
και κυρίως για τον χρόνο που στέρησα
τόσο σε αυτήν όσο και στον νεογέννητο υιό μας
Κωνσταντίνο.*

*Τέλος θέλω να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου
στους γονείς μου Κωνσταντίνο και Δήμητρα
για την διαρκή τους υποστήριξη,
που επέτρεψε την επιτυχή διεκπεραίωση των σπουδών μου.*

*Παρασκευάς Κ. Χατζηπασχάλης,
Θεσσαλονίκη, Σεπτέμβριος 2010*

Περιεχόμενα

Σύνοψη	5
Πρόλογος	7
Κεφάλαιο 1	9
Συγκρούσεις στον χώρο εργασίας	9
Εισαγωγή	9
1.1. Ο ορισμός της σύγκρουσης	10
1.2. Αίτια συγκρούσεων	11
1.3. Μορφές συγκρούσεων	12
1.4. Η Διαδικασία της Σύγκρουσης	14
1.5. Η Προσέγγιση των Συγκρούσεων	15
1.6. Παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία διαχείρισης συγκρούσεων.....	17
1.7. Μια εναλλακτική άποψη της σύγκρουσης	18
1.8 Διαχείριση συγκρούσεων με κριτήριο την εφαρμογή συναισθηματικής νοημοσύνης.	20
Κεφάλαιο 2	21
Συναισθηματική νοημοσύνη	21
Εισαγωγή	21
2.1. Συναισθηματική νοημοσύνη.....	22
2.2. Διαστάσεις και ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης	22
2.3. Η συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο της εργασίας	26
2.4. Παράγοντες επιτυχίας – αποτυχίας στο χώρο εργασίας.....	28
2.5 Επίλυση των συγκρούσεων με συναισθηματική νοημοσύνη	30
2.6. Κλειδί επιτυχίας η συναισθηματική νοημοσύνη	36
2.7. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία στους Οργανισμούς.....	37
2.8. Εκμάθηση συναισθηματικής νοημοσύνης.....	38

Κεφάλαιο Τρίτο	40
Ερευνητικό Μέρος.....	40
3.1. Στοιχεία Έρευνας.....	40
3.2. Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test (SSEIT).....	41
3.3. Αποτελέσματα πρωτογενούς έρευνας	45
Κεφάλαιο Τέταρτο.....	66
Συμπεράσματα – Προτάσεις	66
4.1. Συμπεράσματα.....	66
4.2. Προτάσεις	70
Βιβλιογραφία	73

Σύνοψη

Οι συγκρούσεις είναι κάτι αναπόφευκτο μέσα σε μία επιχείρηση. Η αλληλεξάρτηση των μελών μιας ομάδας, η ασυμβατότητα των στόχων, η αβεβαιότητα, η έλλειψη κατανόησης και επικοινωνίας αποτελούν πηγές έντασης και συγκρούσεων. (Στειακάκης, Κατζός 2002)

Η σύγκρουση ορίζεται ως το αποτέλεσμα της διαφωνίας ή της αντίθεσης στο ίδιο το άτομο ή μεταξύ δύο ή και περισσότερων ατόμων ή και μεταξύ ομάδων. Πρόκειται για μία κατάσταση ανταγωνισμού όπου μία ομάδα προσπαθεί να αποτρέψει την άλλη ομάδα να επιτύχει τους στόχους της (Χυτήρης, 1994).

Στην παρούσα διπλωματική θα γίνει ανάπτυξη των μοντέλων συγκρούσεων, του ρόλου της διεύθυνσης στην εξομάλυνση της κατάστασης, των ενεργειών που πρέπει να γίνουν προκειμένου να επιλυθεί η κατάσταση και των βασικών δεξιοτήτων που καλείται να διαθέτει η ηγεσία μιας επιχείρησης προκειμένου να αναγνωρίζει γρήγορα τις πηγές συγκρούσεων ώστε να τις προλαμβάνει ή να τις αντιμετωπίζει αποτελεσματικά.

Στο δεύτερο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους θα υπάρξει ανάλυση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Σύμφωνα με τους Mayer και Salovey (1990) συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα του ατόμου να κατανοεί, να ελέγχει και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα και τα συναισθήματα των άλλων και να τα χρησιμοποιεί για να κατευθύνει τη σκέψη και τη δράση του.

Η διαπροσωπική νοημοσύνη, δηλαδή είναι η ικανότητα να καταλαβαίνουμε τους άλλους ανθρώπους όπως τι τους παρακινεί, πώς εργάζονται και πως εμείς θα εργασθούμε αρμονικά μαζί τους, και η ενδοπροσωπική νοημοσύνη, η ικανότητα να σχηματίζουμε ένα ακριβές γνήσιο πρότυπο του εαυτού μας για να λειτουργούμε αποτελεσματικά στη ζωή μας, αποτελούν κατά τον Grandey (2000) τα βασικά στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Ο D. Goleman (2000) ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα να γνωρίζουμε τα δικά μας συναισθήματα και αυτά των άλλων, να δημιουργούμε κίνητρα για τον εαυτό μας και να χειριζόμαστε σωστά τόσο τα συναισθήματα όσο και τις σχέσεις μας.

Θα προχωρήσουμε σε μελέτη των διαστάσεων και ικανοτήτων της συναισθηματικής μελέτης και πως επηρεάζουν την επίλυση συγκρούσεων στον επιχειρησιακό χώρο. Οι ομάδες όταν έρχονται ευθέως αντιμέτωπες με τη συναισθηματική τους πραγματικότητα αρχίζουν μία υγιή επανεξέταση των κοινών τους συνηθειών που δημιουργούν και συντηρούν αυτή την πραγματικότητα. Η μεγιστοποίηση της

συναισθηματικής νοημοσύνης με την καλλιέργεια και ανάπτυξη ικανοτήτων όπως αυτοεπίγνωση, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση και διαχείριση σχέσεων ευνοούν την ομαλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Η εκδήλωση αμοιβαίας ενσυναίσθησης οδηγεί μια ομάδα στην δημιουργία και διατήρηση θετικών κανόνων αλλά και στην καλύτερη διαχείριση των σχέσεων των μελών μεταξύ τους και της ομάδας με τον έξω κόσμο (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002).

Στο τρίτο μέρος της πτυχιακής θα παρουσιαστεί έρευνα που διεξήχθη στο εργοστάσιο TITAN και αφορά τη συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων και κατά πόσο επηρεάζει τις μεταξύ τους σχέσεις καθώς και την συνολική απόδοση της εταιρίας. Τα συμπεράσματα από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας παρατίθενται στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο.

Πρόλογος

Η παρούσα διπλωματική εργασία με θέμα "Διαχείριση συγκρούσεων στον επιχειρησιακό κόσμο με εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης. Θεωρητικό υπόβαθρο και εμπειρική διερεύνηση" γίνεται στα πλαίσια της ολοκλήρωσης των μεταπτυχιακών μου σπουδών υπό την επίβλεψη του καθηγητή Δρ. Πιπερόπουλου Γεώργιου.

Οι επιδράσεις της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης διαφαίνονται ήδη έντονα στον ελληνικό επιχειρηματικό κόσμο. Η δυσμενής οικονομική θέση στην οποία έχει εισέλθει η Ελλάδα, το ασταθές εργασιακό περιβάλλον, ο αριθμός των απολυθέντων που καθημερινά αυξάνει και οι δεκάδες εκατοντάδες επιχειρήσεις που μάχονται να επιβιώσουν, δημιουργούν μία ασταθή, αβέβαιη και απειλητική πραγματικότητα για τους εργαζόμενους.

Μέσα σε αυτό το κλίμα αυξάνεται ο ανταγωνισμός των εργαζομένων που οδηγεί συχνά σε συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο. Η έλλειψη ασφάλειας, το δυσάρεστο περιβάλλον, ο υπερβολικός φόρτος εργασίας και οι χαμηλές αμοιβές, συμβάλουν καθοριστικά στην γέννηση εντάσεων εντός της επιχείρησης οι οποίες ενδέχεται να οδηγήσουν σε συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων και ενδεχομένως και στις σχέσεις τους με τη διοίκηση.

Η δημιουργία εντάσεων και συγκρούσεων αποτελεί μια νέα πραγματικότητα στο σημερινό επαγγελματικό περιβάλλον και οι ηγεσίες των επιχειρήσεων καλούνται να αντιμετωπίσουν και να επιλύσουν αυτές τις καταστάσεις και να διασφαλίσουν προϋποθέσεις συνεργασίας και επικοινωνίας ώστε εάν δεν αποφεύγονται να επιλύονται παραγωγικά.

Σκοπός της παρούσης εργασίας είναι να μελετηθούν τόσο θεωρητικά όσο και εμπειρικά, οι συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα μέσα στις επιχειρήσεις και ο ρόλος που μπορεί να διαδραματίσει η συναισθηματική νοημοσύνη στον έλεγχο και την επίλυσή τους.

Οι στόχοι της διπλωματικής εργασίας είναι:

- Διερεύνηση της βιβλιογραφίας στο θέμα της δημιουργίας των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο και η ανάπτυξη τρόπων επίλυσης τους.
- Θεωρητική ανάλυση της συναισθηματικής νοημοσύνης.
- Διεξαγωγή έρευνας στην επιχείρηση TITAN
- Ανάλυση των ευρημάτων της έρευνας

- Διατύπωση προτάσεων και συμπερασμάτων σε σχέση με τα αποτελέσματα της έρευνας.

Κεφάλαιο 1

Συγκρούσεις στον χώρο εργασίας

Εισαγωγή

Ο χώρος εργασίας είναι ένα περιβάλλον όπου αναπτύσσονται πολλές διαφωνίες μεταξύ των εργαζομένων που αναπόφευκτα οδηγούν πολλές φορές σε συγκρούσεις. Το αρνητικό κλίμα στον εργασιακό χώρο καθώς και η ύπαρξη διαφορών σε μία ομάδα εργασίας, είναι ένας εξαιρετικά αρνητικός παράγοντας που υπονομεύει την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

Ποικίλες είναι οι αιτίες γέννησης των συγκρούσεων, όπως το άγχος, η κακή διαχείριση του χρόνου, η έλλειψη συνεργασίας και επικοινωνίας. Η σύγκρουση μπορεί να είναι και καταστροφική και παραγωγική. Μπορεί να καταστρέψει τις εργασιακές σχέσεις ή να δώσει την απαραίτητη ώθηση για οργανωσιακή αλλαγή και ανάπτυξη. Τα αποτελέσματα της σύγκρουσης μπορεί να είναι ιδιαίτερα αρνητικά για την επιχείρηση, αφού έτσι εμποδίζεται η επίτευξη των στόχων της, δεν επιτρέπεται η αποτελεσματική επικοινωνία, προκαλούνται συχνά εντάσεις στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και δημιουργείται έντονο εργασιακό stress.

Ο τρόπος με τον οποίο τα στελέχη της επιχείρησης θα χειριστούν τη σύγκρουση και θα τη χρησιμοποιήσουν προς όφελος του οργανισμού αποτελεί μία επιτακτική παρέμβαση σε θέματα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού. Μέσω της επικοινωνίας, τα μέλη του οργανισμού δημιουργούν και εργάζονται αντιμετωπίζοντας τις συγκρούσεις με τρόπους που μπορεί να είναι είτε λειτουργικοί είτε δυσλειτουργικοί (Miller, 2006).

Στον παρόν κεφάλαιο παρατίθενται βιβλιογραφικές αναφορές σχετικά με τον ορισμός της σύγκρουσης, τα αίτια που οδηγούν σε συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο, τα είδη συγκρούσεων και τους τρόπους διαχείρισης της σύγκρουσης εντός ενός επιχειρηματικού οργανισμού.

1.1. Ο ορισμός της σύγκρουσης

Ανατρέχοντας στην βιβλιογραφία είναι εμφανές ότι υπάρχει πληθώρα ορισμών αναφορικά με το τι είναι σύγκρουση. Σύμφωνα με τους Putnam και Poole (1987) ως σύγκρουση ορίζεται η διάδραση αλληλεξαρτωμένων ατόμων που συνειδητοποιούν την αντίθεση των στόχων, σκοπών και αξιών τους και που θεωρούν ότι το αντίπαλο μέρος μπορεί να παρέμβει στην πραγμάτωση των στόχων αυτών.

Ο ορισμός αυτός τονίζει τρία βασικά χαρακτηριστικά: τους ασύμβατους στόχους, την αλληλεξάρτηση και τη διάδραση. Η έννοια των ασύμβατων στόχων αναφέρεται στους περισσότερους ορισμούς της σύγκρουσης. Μέσα σε έναν οργανισμό, η φύση της «ασυμβατότητας στόχων» παρουσιάζει μεγάλη ποικιλία. Μπορεί να προέρχεται από αντιφατικές απόψεις για τη διανομή των πόρων του οργανισμού, να αφορά τις οργανωσιακές διαδικασίες ή να προέρχεται από διαφορετικούς προσανατολισμούς αξιών. Βέβαια, η ασυμβατότητα δεν είναι επαρκής συνθήκη για να ξεσπάσει σύγκρουση στον οργανισμό. Η σύγκρουση ανακύπτει μόνον όταν οι συμπεριφορές των μελών του οργανισμού αλληλεξαρτώνται. Ταυτόχρονα απαραίτητη προϋπόθεση για να δημιουργηθεί μία σύγκρουση είναι η έκφραση της ασυμβατότητας και όχι απλώς η ύπαρξη της. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Putnam και Poole (1987) *«Η επικοινωνία συνιστά την ουσία της σύγκρουσης διότι υποστηρίζει τη δημιουργία ζητημάτων αντίθεσης, εκφράζει τις αντιλήψεις της σύγκρουσης που γίνεται αισθητή από τα μέρη, μετατρέπει τα συναισθήματα και τις αντιλήψεις σε συγκρουσιακές συμπεριφορές και στήνει το σκηνικό για μελλοντικές συγκρούσεις. Έτσι η επικοινωνία αποτελεί χρήσιμο όργανο σε κάθε πλευρά της σύγκρουσης, περιλαμβανομένης της αποφυγής της σύγκρουσης ή της καταστολής της, της ανοικτής έκφρασης αντίθεσης και της εξέλιξης των ζητημάτων».*

Η ασυμβατότητα των στόχων είναι στοιχείο που χρησιμοποιείται στον ορισμό της σύγκρουσης που δίνεται από τους Griffin και Moorhead (1986). Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η σύγκρουση είναι η αλληλεπίδραση ανάμεσα σε δύο ομάδες, όπου οι ομάδες αντιλαμβάνονται ότι η άλλη ομάδα παρεμποδίζει τις προσπάθειες τους για να επιτύχει τους στόχους της. Πιο συγκεκριμένα ο Jones (1994) υποστηρίζει ότι η σύγκρουση αρχίζει όταν μία ομάδα επιδιώκει τα συμφέροντα της εις βάρος των συμφερόντων των άλλων ομάδων.

Ανατρέχοντας στον Robbins (1993) και τη θεωρία συγκρούσεως, η σύγκρουση μπορεί να είναι το αποτέλεσμα φτώχης επικοινωνίας, δυσπιστίας και κακής διοίκησης - εργασιακές σχέσεις. Σε αυτήν την άποψη η σύγκρουση είναι κακή, σε αντίθεση με τη

θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων, η οποία ισχυρίζεται ότι η παρουσία της σύγκρουσης στις ομάδες είναι φυσική και μπορεί να λειτουργήσει ως πλεονέκτημα της ομάδας.

Είναι εμφανές ότι η σύγκρουση είναι μία κατάσταση όπου η συμπεριφορά ενός ατόμου ή ομάδας σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ατόμου ή ομάδας. (Μπουραντάς, 2002)

1.2. Αίτια συγκρούσεων

Για τον επιτυχή χειρισμό των συγκρούσεων μέσα σε μία επιχείρηση, βασική προϋπόθεση είναι η διάγνωση και η κατανόηση των γενεσιουργών αιτιών που την δημιουργούν. Η σύγκρουση δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί θετικά αν δεν εντοπιστούν οι αιτίες επακριβώς. Μία από τις βασικές αιτίες αποτελούν οι συγκρουόμενοι στόχοι. Όταν δύο άτομα ή δύο ομάδες έχουν στόχους που η επίτευξη των μεν αποκλείει την επίτευξη των δε, τότε το κάθε μέρος αναπτύσσει μία τέτοια συμπεριφορά που στοχεύει να υλοποιήσει το στόχο του εις βάρος του στόχου του αντίπαλου μέρους και έτσι δημιουργείται η σύγκρουση. (Μπουραντάς, 2002)

Μία άλλη αιτία είναι οι περιορισμένοι πόροι. Η έλλειψη επαρκών πόρων δεν επιτρέπει την ικανοποίηση των αναγκών όλων των εργαζομένων. Κατά συνέπεια απαιτείται η άριστη αξιοποίηση στην κατανομή των πόρων. Το πρόβλημα είναι ότι συνήθως οι διευθυντές δεν συμφωνούν με τους εργαζόμενους και τα συνδικάτα οπότε και είναι δύσκολο να αποφευχθούν οι συγκρούσεις. (Mullins, 1996)

Η μη αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των ατόμων και των ομάδων στην επιχείρηση αποτελεί σημαντική πηγή παρεξηγήσεων και συγκρούσεων. Η έλλειψη πληροφοριών, η κακή μετάδοση, σύλληψη και μετάφραση των μηνυμάτων δεν επιτρέπουν την αλληλοκατανόηση και μετάφραση των ατόμων και συνεπώς οδηγούν σε παρεξηγήσεις και συγκρούσεις. (Μπουραντάς, 2002)

Η κακή επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού της επιχείρησης μπορεί να δημιουργείται είτε από κακές συνθήκες στο χώρο, είτε από κακή συμβατότητα μεταξύ των χαρακτήρων των εργαζομένων ή και ακόμη από δημογραφικές διαφορές μεταξύ τους. Οι διαφορετικές αντιλήψεις και τα διαφορετικά πιστεύω των ατόμων και των ομάδων αποτελούν συχνά πηγή συγκρούσεων.

Είναι πιθανό επίσης να δημιουργηθούν συγκρούσεις από λάθος χειρισμούς των προϊσταμένων μιας επιχείρησης, οι οποίες ακολούθως κρίνονται από τους υφισταμένους και τους προκαλούν αμφιβολίες για την ηγεσία τους. Από την άλλη πλευρά, όταν μια

διοίκηση είναι αποδεκτή από το σύνολο των εργαζομένων, προβληματίζει και δημιουργεί συγκρούσεις σε περιπτώσεις που αλλάζει η δομή της ή σε περιπτώσεις που αλλάζει στάση.

Η αντιλαμβανόμενη ανισότητα είναι επίσης πηγή σύγκρουσης. Εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι γίνονται διακρίσεις σε βάρος τους, σε σχέση με άλλους εργαζόμενους ή τους μετόχους, θα αντιδράσουν ώστε να διορθώσουν την κατάσταση. (March & Simon, 2003)

Τέλος συγκρούσεις μπορούν να δημιουργηθούν όταν επηρεάζεται η σφαίρα επιρροής ή ελέγχου ενός εργαζόμενου ή μίας ομάδας από έναν άλλο εργαζόμενο ή μία άλλη ομάδα. Είναι σημαντικό για την εύρυθμη και ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης να σέβεται ο κάθε εργαζόμενος τις αρμοδιότητες και την θέση του συναδέλφου του .

1.3. Μορφές συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις εντός των επιχειρήσεων μπορούν να εκδηλωθούν σε διάφορα επίπεδα. Ως επί το πλείστον, το ενδιαφέρον των περισσότερων ερευνητών στρέφεται στο διαπροσωπικό επίπεδο σύγκρουσης, το επίπεδο στο οποίο τα άτομα σε έναν οργανισμό αντιλαμβάνονται τις ασυμβατότητες στόχων. Όμως, σύγκρουση μπορεί να ανακύψει και μεταξύ ομάδων και μεταξύ οργανισμών. Οι τρεις αυτές κατηγορίες γενικά προκύπτουν από μάλλον διαφορετικούς βασικούς μηχανισμούς, παρότι υπάρχουν ορισμένες αλληλεπικαλύψεις.

Στην περίπτωση των ατομικών συγκρούσεων, οι εργαζόμενοι καθώς εκπληρώνουν τους επαγγελματικούς τους ρόλους, έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους για πολλούς λόγους. Σε κάποιες περιπτώσεις συγκρούονται λόγω των διαφορετικών τους πιστεύω και ιδεών ενώ σε κάποιες άλλες περιπτώσεις γιατί ανταγωνίζονται για την απόκτηση των περιορισμένων οργανωτικών πόρων.

Η ομαδική σύγκρουση μελετά σύνολα προσώπων μέσα σε έναν οργανισμό (π.χ., ομάδες εργασίας, τμήματα) ως μέλη της σύγκρουσης. Για παράδειγμα, δύο τμήματα που ανταγωνίζονται για σπάνιους χρηματοδοτικούς πόρους σε έναν οργανισμό εμπλέκονται σε ομαδική σύγκρουση. Η σύγκρουση μεταξύ ομάδων μπορεί να γίνει πολύ περίπλοκη, όταν τα μέλη μέσα σε μία ομάδα έχουν διαφορετικές απόψεις για τη σύγκρουση. Παραδείγματος χάριν, στις διαπραγματεύσεις εργασίας, διαφορές γνώμων εμφανίζονται συχνά μεταξύ των μελών του συνδικάτου ή των μελών της ομάδας διοίκησης που εξετάζουν με ποιο τρόπο μπορεί να επιλυθεί η σύγκρουση. Αυτό υποδεικνύει ότι η σύγκρουση μεταξύ ομάδων εμπλέκει τόσο την επικοινωνία μέσα στην ομάδα για την

καθιέρωση μιας συνεπούς θέσεως όσο και την επικοινωνία μεταξύ ομάδων για τη διαπραγμάτευση των διαφορών. (Miller, 2006).

Οι αναγκαίες συνθήκες για την ύπαρξη ομαδικών συγκρούσεων μπορούν να συνοψιστούν σε συνάρτηση με τρεις μεταβλητές. Η πραγματική ύπαρξη της ανάγκης για συλλογική λήψη αποφάσεων, και η ύπαρξη είτε διαφοράς ως προς τους στόχους είτε διαφοράς ως προς τον τρόπο αντίληψης της πραγματικότητας, ή αμφοτέρων, μεταξύ των συμμετεχόντων στην οργάνωση, αποτελούν ικανές προϋποθέσεις ενδοομαδικής σύγκρουσης. Συνεπώς υπάρχουν τρεις κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τις ενδοομαδικές συγκρούσεις οι οποίες δεν λειτουργούν αθροιστικά, παρά το γεγονός ότι η μεταβολή του ενός έχει ως επί το πλείστον θετικές επιδράσεις περιορίζοντας την έκταση μιας ενδεχόμενης σύγκρουσης. (March & Simon, 2003)

Η τρίτη μορφή συγκρούσεων μεταξύ των οργανισμών αναφέρεται σε διαφορές μεταξύ δύο ή περισσότερων οργανισμών. Το είδος αυτό της σύγκρουσης μπορεί να αφορά ανταγωνισμό στην αγορά, μεταξύ δύο καταστημάτων ίσως που ανταγωνίζονται για το ίδιο μερίδιο αγοράς, ή μεταξύ δύο επιχειρήσεων που προσπαθούν να πάρουν την ίδια σύμβαση με τον ίδιο πελάτη. Οι πιο ενδιαφέρουσες συγκρούσεις μεταξύ οργανισμών, όμως, μπορεί να είναι αυτές που ανακύπτουν μεταξύ οργανισμών που συνεργάζονται, ίσως σε κοινές συμφωνίες εργασίας ή κοινοτικές κοινοπραξίες. Το επίπεδο της σύγκρουσης αυτής, τότε, δίνει έμφαση στο ρόλο αυτών που υπερπηδούν σύνορα - τα άτομα στις «άκρες» των οργανισμών που έχουν αρκετή επαφή μεταξύ οργανισμών. Γι' αυτούς που υπερπηδούν τα σύνορα, η σύγκρουση μεταξύ οργανισμών είναι ιδιαίτερα αγχώδης, επειδή τους ζητείται να κατανοήσουν τις ανάγκες των μελών και των δύο οργανισμών και των εξωτερικών με τους οποίους γίνεται συνήθως η διαπραγμάτευση (Adams, 1980).

1.4. Η Διαδικασία της Σύγκρουσης

Σε μία επιχείρηση οι εργαζόμενοι δεν μεταπηδούν αιφνιδίως από την ειρηνική συνύπαρξη σε σχέσεις γεμάτες συγκρούσεις. Σύμφωνα με τον Pondy (1967), τα άτομα μετακινούνται από τη μια φάση στην άλλη καθώς οι συγκρούσεις οξύνονται και υποχωρούν. Ο Pondy υπέδειξε πέντε φάσεις που χαρακτηρίζουν την οργανωσιακή σύγκρουση. Στο πρώτο στάδιο υπάρχει μία υφέρπουσα σύγκρουση. Αν και δεν είναι αισθητή, δυνητικά η σύγκρουση είναι υπαρκτή και εντοπίζει διάφορες αδυναμίες, όπως οι διαφορές στους στόχους των εργαζομένων και της διοίκησης, η αλληλεξάρτηση, μη αποδεκτά κριτήρια απόδοσης και πηγές ανταγωνισμού. Επίσης διαφορετικές προσεγγίσεις για το πώς μπορεί να αυξηθεί η παραγωγικότητα, θα μπορούσαν να αποτελέσουν τη βάση για μια σύγκρουση.

Στο δεύτερο στάδιο η σύγκρουση γίνεται αντιληπτή. Μαζί η διοίκηση και οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την ύπαρξη της και αρχίζουν να αγωνίζονται στην εξεύρεση των αιτιών που την προκάλεσαν, ρωτώντας και προτείνοντας ο ένας στον άλλον να αναθεωρήσει τις θέσεις τους ώστε να έρθουν σε μία συμφωνία.

Κατά τη διάρκεια της τρίτης φάσεως σύγκρουσης, της αισθητής σύγκρουσης, τα μέρη αρχίζουν να διατυπώνουν στρατηγικές για τον τρόπο αντιμετώπισης της σύγκρουσης και να εξετάζουν τα αποτελέσματα που θα ήταν ή δεν θα ήταν αποδεκτά. Οι στρατηγικές αυτές και οι στόχοι αναφέρονται στην επικοινωνία κατά τη διάρκεια της φάσεως έκδηλης σύγκρουσης. Τέλος, η τελική φάση που συζητά ο Pondy, η μετά τη σύγκρουση φάση, τονίζει ότι οι συγκρούσεις μπορεί να έχουν τόσο βραχυχρόνιες όσο και μακροχρόνιες συνέπειες. Ακόμη και μετά τη διευθέτηση της η σύγκρουση μπορεί να αλλάξει τη φύση των ατόμων, τις σχέσεις τους και τη λειτουργία του οργανισμού. (Miller, 2006)

Φάσεις της σύγκρουσης στον οργανισμό (Pondy 1967),

Φάση	Περιγραφή
Σιωπηρή σύγκρουση	Οι λόγοι σύγκρουσης υφίστανται επειδή τα μέρη διαδρούν σε σχέσεις αλληλεξάρτησης, όπου μπορεί να ανακύψουν ασύμβατοι στόχοι.
Αντιληπτή σύγκρουση	Ένα ή περισσότερα μέρη

	αντιλαμβάνονται ότι η κατάσταση τους χαρακτηρίζεται από ασυμβατότητα και αλληλεξάρτηση.
Αισθητή σύγκρουση	Τα μέρη αρχίζουν να προσωποποιούν την αντιληπτή σύγκρουση, επικεντρώνονται στα θέματα της σύγκρουσης και σχεδιάζουν στρατηγικές διαχείρισης της σύγκρουσης.
Έκδηλη σύγκρουση	Η σύγκρουση εκδηλώνεται μέσω της επικοινωνίας. Η διάδραση μπορεί να περιλαμβάνει κύκλους όξυνσης και ύφεσης καθώς υλοποιούνται διαφορετικές στρατηγικές.
Μετά τη σύγκρουση	Το επεισόδιο σύγκρουσης έχει και βραχυχρόνια και μακροχρόνια αποτελέσματα πάνω στα άτομα, στις σχέσεις τους και στον οργανισμό.

1.5. Η Προσέγγιση των Συγκρούσεων

Η αποτελεσματική προσέγγιση και αντιμετώπιση των συγκρούσεων σύμφωνα με τους Susan L. Carpenter και W.J.D. Kennedy (1988) μπορεί να επιτευχθεί σύμφωνα με κάποιες βασικές αρχές. Καταρχήν η διαμάχη πρέπει να λύνεται όσο το δυνατόν γρηγορότερα. Είναι σκόπιμο οι υπεύθυνοι σε έναν εργασιακό χώρο να έχουν προσχεδιάσει ένα πλάνο σύμφωνα με το οποίο θα κινούνται στις εκάστοτε διαμάχες που θα προκύπτουν και έτσι θα εξοικονομούν πολύτιμο χρόνο.

Κατά την επίλυση των συγκρούσεων θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τόσο οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν όσο και τα συναισθήματα, οι προσδοκίες κτλ, σε σχέση με τους στόχους και τις ανάγκες είτε του ατόμου είτε της ομάδας. Για να είναι επιτυχημένη η επίλυση της σύγκρουσης πρέπει να βασίζεται στην λύση του προβλήματος και όχι στις θέσεις που έχουν προαποφασίσει να λάβουν οι ομάδες απέναντι στο πρόβλημα. Με αυτό τον τρόπο οι ομάδες έρχονται πιο κοντά μέσω της συζήτησης και τα μέλη τους ανακαλύπτουν κοινά χαρακτηριστικά.

Είναι σημαντικό να λύνονται τα προβλήματα με τρόπο τέτοιο που να μην προκαλεί άλλα νέα. Η διαδικασία επίλυσης μιας διαμάχης, δεν πρέπει να προσβάλει καμιά

από τις εμπλεκόμενες ομάδες. Σε κάθε άλλη περίπτωση η διαδικασία είναι εξ αρχής καταδικασμένη σε αποτυχία. (Carpenter, 1988)

Απαραίτητη προϋπόθεση είναι τα άτομα που εργάζονται σε μία επιχείρηση να έχουν αναπτύξει μία ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ τους. Η έλλειψη επικοινωνίας οδηγεί σε πόλωση και αυτό πρέπει να αποφευχθεί. Επικοινωνία είναι το σύνολο των γραπτών, προφορικών, εικονικών και διαγωγικών νοημάτων που ρέουν στην επιχείρηση από τον ένα άνθρωπο στον άλλο άμεσα ή έμμεσα και έχουν σκοπό να διευκολύνουν την ανάθεση και εκτέλεση των καθηκόντων καθώς και να επηρεάσουν ακόμη και ιδέες, τα συναισθήματα, τις πράξεις και τη συμπεριφορά των ανθρώπων. Και οι δύο διαστάσεις είναι σημαντικές, διότι μια επιχείρηση απαιτείται να είναι κατάλληλα οργανωμένη και να διαθέτει σωστά κανάλια επικοινωνίας και ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι της να είναι ικανοί να επικοινωνούν και να μεταδίδουν τα μηνύματα σωστά. Ο ρόλος της επικοινωνίας είναι ιδιαίτερα σημαντικός κατά την μεσολάβηση για την επίλυση μιας σύγκρουσης, καθώς τα μέρη στη μεσολάβηση συνεργάζονται για να αναπτύξουν μια βιώσιμη λύση. (Putnam & Poole, 1987).

Βασικό τρόπο επίλυσης της σύγκρουσης αποτελεί και η ουσιαστική αντιπαράθεση μεταξύ συγκρουόμενων, έτσι ώστε να αναπτυχθεί επικοινωνία, να γίνει αντιληπτός ο κοινός στόχος και η αλληλεξάρτηση μεταξύ των συγκρουόμενων, να εξαλειφθούν οι παρεξηγήσεις και να εντοπισθούν οι δυνατότητες ταυτόχρονης ικανοποίησης των αναγκών και των στόχων όλων των μερών. Πρόκειται ουσιαστικά για μία στρατηγική συνεργασίας για την επίλυση της σύγκρουσης. (Μπουραντάς, 2002)

Οι Blake και Mouton (1964) πρότειναν πέντε τρόπους διοίκησης συγκρούσεων. Ο πρώτος τρόπος είναι η αποφυγή. Τα συγκρουόμενα μέρη στην περίπτωση αυτή δεν ενδιαφέρονται για το συμφέρον των αντιπάλων και ούτε για τα συμφέροντα της οργάνωσης. Ο δεύτερος τρόπος χειρισμού συγκρούσεων είναι η εξομάλυνση. Η πρώτη συγκρουόμενη ομάδα ενδιαφέρεται και ανησυχεί για τα συμφέροντα της αντιπαρατιθέμενης ομάδας και στόχος είναι η διατήρηση μιας ειρηνικής συνύπαρξης. Ο τρίτος τρόπος είναι ο συμβιβαστικός όπου οι συγκρουόμενες ομάδες κινούνται σε μια μέση οδό, έτσι ώστε να μην υπάρχει νικητής και ηττημένος ανάμεσα στους δύο. Ο τέταρτος τρόπος χειρισμού συγκρούσεων είναι ο εξουσιαστικός όπου ο ισχυρός επιβάλλει τον τρόπο επίλυσης της σύγκρουσης. Η τελευταία τεχνική είναι αυτή της επίλυσης των προβλημάτων. Σ' αυτήν την περίπτωση αξιολογούνται εναλλακτικοί τρόποι δράσης με αντικειμενικό τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη τους ενδοιασμούς και τις επιφυλάξεις αναλυτικά.

1.6. Παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία διαχείρισης συγκρούσεων

Τα άτομα που εμπλέκονται σε μία διαπροσωπική σύγκρουση επηρεάζονται κατά τη διαδικασία διαχείρισης της σύγκρουσης από προσωπικούς, σχεσιακούς και πολιτισμικούς παράγοντες. (Miller, 2006)

Θα περίμενε κανείς ότι τα ατομικά χαρακτηριστικά, όπως η προσωπικότητα ή το φύλο, θα επηρεάζαν σημαντικά τους τρόπους με τους οποίους επιλύεται μια σύγκρουση. Σύμφωνα με τα πολιτισμικά μας στερεότυπα, αναμένεται οι άντρες να χρησιμοποιούν ανταγωνιστικές στρατηγικές, ενώ οι γυναίκες να έχουν την τάση να διευκολύνουν την επίλυση ή να συμβιβάζονται. Μοιάζει επίσης πιθανό ότι οι άνθρωποι θα άλλαζαν τις στρατηγικές τους σχετικά με τη διαχείριση της σύγκρουσης, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους, όπως η επιθετικότητα, η εσωστρέφεια ή η ανάγκη για έλεγχο.

Μελέτες όμως όπως των Putnam και Poole (1987) δείχνουν ότι, αντιθέτως, η προσωπικότητα παίζει μικρό ρόλο στις στρατηγικές επίλυσης συγκρούσεων και ότι τα ευρήματα για τις διαφορές φύλου είναι μεικτά, καθώς τα αποτελέσματα κάποιων ερευνών διαψεύδουν τις στερεοτυπικές μας προσδοκίες. Οι Turner και Henzl (1987) βρήκαν ότι οι γυναίκες ήταν πολύ θετικές όταν διαχειρίζονταν τη σύγκρουση. Επίσης οι Neale και Bazerman (1985) βρήκαν ότι τα άτομα που εμφανίζουν τη σύγκρουση σε όρους απωλειών θα είναι πολύ πιθανότερο να ριψοκινδυνεύσουν από αυτούς που εμφανίζουν τη σύγκρουση σε όρους κερδών. Τα άτομα που δίνουν έμφαση στις απώλειες είναι επίσης πολύ πιθανότερο να φθάσουν σε αδιέξοδο και να ζητήσουν διαιτησία. Οι Neale και Bazerman βρήκαν, επίσης, ότι οι διαπραγματευτές που επιδείκνυαν υπερβολική αυτοπεποίθηση είχαν πολύ λιγότερες πιθανότητες να πετύχουν την επίλυση της σύγκρουσης.

Σε αντίθεση προς τους προσωπικούς παράγοντες, η σχέση μεταξύ των συγκρουόμενων μερών φαίνεται να έχει ισχυρή επίπτωση στην επίλυση της σύγκρουσης. Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της σχέσεως μεταξύ των συγκρουόμενων μερών είναι η ισχύς ή η ιεραρχική θέση των ατόμων. Οι Putnam και Poole (1987) επισκόπησαν τη βιβλιογραφία που σχετίζεται με το ιεραρχικό επίπεδο και τα στυλ σύγκρουσης. Διαπίστωσαν πως τα μέλη του οργανισμού γενικά προτιμούν ανταγωνιστικά στυλ όταν αντιμετωπίζουν τους υφισταμένους. Όμως, τα άτομα αυτά είναι πιθανό να χρησιμοποιούν διευκόλυνση ή συνεργασία όταν αντιμετωπίζουν προϊσταμένους, και διευκολύνσεις ή στυλ αποφυγής όταν αντιμετωπίζουν συναδέλφους. Έτσι, το στυλ διαχείρισης της σύγκρουσης εξαρτάται

σε μεγάλη έκταση από την ιεραρχική σχέση μεταξύ των μερών που συγκρούονται. Οι συγκρούσεις με τους προϊσταμένους και τη διοίκηση μένουν στη μνήμη ως περισσότερο έντονα συναισθηματικά περιστατικά σε σύγκριση με τις συγκρούσεις με άτομα του ίδιου ιεραρχικού επιπέδου (Gayle & Preiss, 1998).

Τέλος, διάφορες πλευρές της οργανωσιακής, εθνικής και φυλετικής κουλτούρας θα μπορούσαν να επηρεάσουν τους τρόπους με τους οποίους η σύγκρουση ξεσπά και αντιμετωπίζεται στους οργανισμούς. (Brett & Okumura 1998). Η εθνική και η φυλετική κουλτούρα μπορεί, επίσης, να παίζει ρόλο στη διαπραγμάτευση της σύγκρουσης.

1.7. Μια εναλλακτική άποψη της σύγκρουσης

Οι τρόποι αντιμετώπισης της σύγκρουσης που εξετάστηκαν μέχρι τώρα βασίζονται σε μια άποψη σύγκρουσης που είναι ριζωμένη στην έννοια της ανταλλαγής. Βλέποντας τις συγκρούσεις και την προσπάθεια επίλυσής τους ως ανταλλαγή, οι επιστήμονες και οι επαγγελματίες συγκεντρώνονται σε στόχους και πόρους, σε προσφορές και αντιπροσφορές, σε κινήσεις και παραχωρήσεις. (Miller, 2006)

Οι Putnam και Kolb (2000) προτείνουν μια διαφορετική άποψη της σύγκρουσης, που βασίζεται στη σχέση μέσω συνεργασίας, στη συμμετοχή στην εμπειρία και τα συναισθήματα, στη διαλογική διάδραση και στην αμοιβαία κατανόηση. Η αντίθεση μεταξύ του παραδοσιακού υποδείγματος ανταλλαγής της σύγκρουσης και του εναλλακτικού υποδείγματος των Putnam και Kolb παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα. Το υπόδειγμα αυτό προσφέρει έναν νέο τρόπο σκέψης για τη σύγκρουση και ανοίγει ίσως νέες λεωφόρους πρακτικής στην οργανωσιακή επικοινωνία.

Παραδοσιακό υπόδειγμα σύγκρουσης και διαπραγμάτευσης

Ανταλλαγή

Θυσίες

Αμοιβαιότητα

Ισορροπία

Δικαιοσύνη

Συναλλαγή

Εναλλακτικό υπόδειγμα σύγκρουσης και διαπραγμάτευσης

Ομοκατασκευή

Αμοιβαία διερεύνηση

Ολοκλήρωση

Ανάμειξη

Ισότητα

Συνεργασία

Στόχοι

Πεφωτισμένο ατομικό συμφέρον
Αμοιβαίο όφελος

Αυτογνωσία
Αμοιβαία κατανόηση

Αποτελέσματα

Διακανονισμός
Συμφωνίες

Μεταμόρφωση
Ενέργειες που διαμορφώνονται από
κοινού

Κερδίζεις - χάνω, κερδίζω - κερδίζεις,
χάνω - χάνεις

Μεταβαλλόμενη σύγκρουση

Σχέσεις

Ο άλλος ως απόμακρος
Αλληλεξάρτηση μέσω επιθυμητών στόχων
Ξένος
Βοηθητικός
Συνεργατικός / ανταγωνιστική
υποκίνηση
Εμπιστοσύνη / δυσπιστία
Ορθολογισμός

Οι άλλοι ως προσεγγίσιμοι
Αλληλεπίδραση μέσω σχέσεων
Εσωτερικοί
Εκφραστικοί
Υποκινούμενοι μέσω αμοιβαίας
αναγνώρισης
Ενσυναίσθηση
Συγκινησιακές σχέσεις

Διαδικασία ως δραστηριότητα

Προτάσεις /αντιπροτάσεις
Συμβιβασμοί
Επίλυση προβλημάτων

Προσφορά προοπτικών
Ανατροφοδότηση / αναπλαισίωση
Διάλογος

Διαδικασία ως κοινωνική διάδραση

Συζήτηση
Ανταλλαγή πληροφοριών
Στρατηγικές και τακτικές

Διαβούλευση και προκλητική ρητορική
Μοίρασμα εμπειριών
Εκφράσεις και κυκλικές ερωτήσεις

1.8 Διαχείριση συγκρούσεων με κριτήριο την εφαρμογή συναισθηματικής νοημοσύνης.

Το προηγούμενο μοντέλο των Putnam και Kolb (2000) παρουσιάζει ένα νέο τρόπο αντιμετώπισης και επίλυσης των συγκρούσεων. Είναι εμφανές ότι βασικό στοιχείο αποτελεί και η συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων και στελεχών που εμπλέκονται σε συγκρούσεις. Η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές δεξιότητες που αποτελούν διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης οδηγούν σε μία γόνιμη και αποτελεσματική αντιμετώπιση των συγκρούσεων. Η αντιπαράθεση και οι διαφωνίες είναι αναπόφευκτες εντός του εργασιακού χώρου. Δύο άνθρωποι δεν είναι δυνατό να έχουν τις ίδιες ανάγκες, απόψεις και προσδοκίες κάθε στιγμή. Η επίλυση των συγκρούσεων με υγιείς και δυναμικούς τρόπους μπορεί να οδηγήσει στην ενδυνάμωση της εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων.

Οι εργαζόμενοι που διαθέτουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να διαχειρίζονται τις συγκρούσεις θετικά και αποτελεσματικά. Οι ικανότητες που προσδίδει η συναισθηματική νοημοσύνη στο άτομο το βοηθούν να επιλύει τις συγκρούσεις, να διαχειρίζεται το στρες, να παραμένει συναισθηματικά παρόν και να επικοινωνεί τόσο λεκτικά όσο και μη λεκτικά. Το στέλεχος μιας επιχείρησης που διαθέτει υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να διαχειρίζεται συναισθηματικά φορτισμένες καταστάσεις και να προλαμβάνει προβλήματα πριν εξελιχθούν σε συγκρούσεις. (Goleman, 2000)

Έρευνες έχουν δείξει ότι οι εργασιακές απαιτήσεις έχουν αλλάξει στην εποχή μας [(Reichheld, 2003), (Teng & Fatt, 2002)]. Ο καιρός που ένας υψηλός δείκτης νοημοσύνης σε συνδυασμό με τις κατάλληλες ακαδημαϊκές σπουδές και καταρτίσεις επαρκούσε για διακεκριμένη εργασία έχει περάσει ανεπιστρεπτί. Πλέον οι εργοδότες απαιτούν εκτός από τα προαναφερθέντα και υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης. Ζητούν από τους προσληφθέντες τη δυνατότητα να δρουν αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες και να έχουν επικοινωνιακές ικανότητες.

Στο επόμενο κεφάλαιο ακολουθεί εκτενής ανάλυση για της συναισθηματική νοημοσύνη, για την εφαρμογή στο χώρο εργασίας και πως βοηθά στην επίλυση συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο.

Κεφάλαιο 2

Συναισθηματική νοημοσύνη

Εισαγωγή

Η σημερινή επιχειρησιακή πραγματικότητα έχει διαμορφώσει ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον όπου για να επιβιώσει ένας εργαζόμενος δεν είναι αρκετή μόνο η διανοητική υπεροχή ή οι γνώσεις που έχουν αποκτηθεί μέσα από την εκπαίδευση. Οι προοπτικές ενός ατόμου για το μέλλον εξαρτώνται όλο και περισσότερο από τον όσο το δυνατόν πιο επιδέξιο χειρισμό του εαυτού του και των σχέσεων του. (Μπρίνια, 2008)

Η καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης σε έναν οργανισμό μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία ομαδικού πνεύματος, στη μεγιστοποίηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, στην αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων ως εκπαιδευτικών οργανισμών και στην επιβίωση σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον. (Goleman, 1998)

Οι εποχές έχουν αλλάξει, η απλή μαθησιακή γνώση και η εξειδίκευση δεν αρκούν. Ο άνθρωπος είναι «ομαδικός παίκτης». Ο εργαζόμενος δεν είναι μόνος και δεν μπορεί να πετύχει τίποτα μόνος. Η βιωσιμότητα των επιχειρήσεων θα εξαρτηθεί από τη δυνατότητα προσαρμογής τους στα νέα πρότυπα παραγωγής και την ουσιαστική συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας για τη διατήρηση ζεστής επαφής μέχρι την έναρξη του επόμενου έργου. Όλοι οι εργαζόμενοι, από τον πιο χαμηλόβαθμο ως το πιο υψηλό στέλεχος καλούνται να είναι συναισθηματικά ευφυείς προκειμένου να μπορέσουν να επιβιώσουν εύκολα σε ένα επιχειρησιακό κόσμο που γίνεται ολοένα και πιο σκληρός και ανταγωνιστικός.

2.1. Συναισθηματική νοημοσύνη

Τα τελευταία χρόνια, η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει λάβει μεγάλη αναγνώριση, αν και ο όρος είναι σχετικά πρόσφατος. Οι επιστήμονες άρχισαν να μετρούν την νοημοσύνη στις αρχές του 20^{ου} αιώνα. Σχετικά γρήγορα έγινε αντιληπτό ότι πολλά άτομα παρόλο που πετύχαιναν υψηλές επιδόσεις στη μέτρηση γνωστικών ικανοτήτων, οι επιδόσεις τους σε θέματα συμπεριφορά ή σχέσεων με άλλους ανθρώπους ήταν χαμηλές. Η πρώτη προσπάθεια να περιγραφεί αυτή η άλλη νοημοσύνη έγινε από το E.L.Thorndike, το 1920. Ο Thorndike προσπάθησε να περιγράψει επί μέρους στοιχεία μιας άλλης νοημοσύνης που χαρακτήριζε τα άτομα με κοινωνικές δεξιότητες και την ονόμασε κοινωνική νοημοσύνη. Στην δεκαετία του 1980 ο Howard Gardner, εισήγαγε την πολλαπλή νοημοσύνη. Το μοντέλο του Gardner αποτελούνταν από επτά επί μέρους «νοημοσύνες», την προφορική, τη λογικο-μαθηματική, την αισθητική, την κιναισθητική, τη μουσική, τη διαπροσωπική και την ενδοψυχική.

Ο ορισμός συναισθηματική νοημοσύνη δόθηκε από τον D.Goleman(1995), ο οποίος την ορίζει ως την ικανότητα να αναγνωρίζεις τα δικά σου αισθήματα, καθώς και αυτά των άλλων, έτσι ώστε να παρακινείς τον εαυτό σου και να διαχειρίζεσαι σωστά τη σχέση σου, τόσο με τον εαυτό σου όσο και με τους άλλους.

Υπάρχουν ποικίλοι ορισμοί για τη συναισθηματική νοημοσύνη ανάλογα με τη τοποθέτηση του κάθε επιστήμονα. Επιλέγουμε να αναφερθούμε στους Salovey & Mayer (1997) για τους οποίους η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί το σύνολο των δεξιοτήτων οι οποίες καθορίζουν τη διακύμανση της ακρίβειας στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται και κατανοούν τα συναισθήματά τους. Στο μοντέλο των Mayer & Salovey η συναισθηματική νοημοσύνη διακρίνεται σε τέσσερις κλάδους: α. Αναγνώριση & Έκφραση των Συναισθημάτων, β. Αφομοίωση των Συναισθημάτων στη Σκέψη- Συναισθηματική Διαχείριση της Σκέψης, γ. Κατανόηση και Ανάλυση των Συναισθημάτων, δ. Συναισθηματική Διαχείριση

2.2. Διαστάσεις και ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει ως κύρια σημαντικά στοιχεία τις πέντε διαστάσεις. Κάθε μία από αυτές τις πέντε διαστάσεις υποδιαιρείται σε συναισθηματικές ικανότητες που μπορούμε να αναπτύξουμε και να χρησιμοποιήσουμε στον εργασιακό χώρο. Οι τρεις πρώτες διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (αυτοεπίγνωση,

αυτορρύθμιση και παρακίνηση) σχετίζονται με τον εαυτό μας, ενώ οι δύο τελευταίες (ενσυναίσθηση και κοινωνικές δεξιότητες) με τις σχέσεις μας με τους άλλους. (Goleman, 1995)

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΟΡΙΣΜΟΙ	ΒΑΣΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ
ΑΥΤΟΕΠΙΓΝΩΣΗ	Ικανότητα να κατανοούμε τα συναισθήματα μας καθώς, και τα ισχυρά και ασθενή σημεία μας	<ul style="list-style-type: none"> • Επίγνωση των συναισθημάτων μας • Ακριβής αυτο - αξιολόγηση • Αυτο-πεποίθηση
ΑΥΤΟ - ΡΥΘΜΙΣΗ	Ικανότητα να διαχειριζόμαστε τις εσωτερικές καταστάσεις, τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις μας	<ul style="list-style-type: none"> • Αυτοέλεγχος • Αξιοπιστία • Ακεραιότητα • Ευσυνειδησία • Προσαρμοστικότητα - Καινοτομία
ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	Ικανότητα να ωθούμε - κινητοποιούμε τον εαυτό μας για την επίτευξη στόχων με επιμονή και διάρκεια	<ul style="list-style-type: none"> • Επιθυμία επίτευξης στόχων • Δέσμευση - Επιμονή • Πρωτοβουλία • Αισιοδοξία
ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ	Ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων ανθρώπων και να συμπεριφερόμαστε ανάλογα	<ul style="list-style-type: none"> • Κατανόηση των άλλων • Εξυπηρέτηση «πελατών» • Ανάπτυξη των άλλων • Πολιτική αντίληψη • Άνεση στη διαφορετικότητα
ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	Ικανότητα να επικοινωνούμε με άλλους ανθρώπους, να δημιουργούμε σχέσεις και να προκαλούμε στους άλλους ό,τι αντιδράσεις θέλουμε	<ul style="list-style-type: none"> • Επιρροή • Ηγεσία. • Επικοινωνία . • Ανάπτυξη σχέσεων • Ομαδική συνεργασία • Χειρισμός διαφωνιών • Χειρισμός αλλαγών

Αυτοεπίγνωση: Η ικανότητα να γνωρίζουμε τα συναισθήματα, τις σκέψεις και τις ανάγκες μας, καθώς και τα δυνατά και αδύνατα σημεία μας. Οι τρεις ικανότητες που απορρέουν από αυτή τη διάσταση είναι η επίγνωση των συναισθημάτων, η ακριβής αυτοαξιολόγηση και η αυτοπεποίθηση. Η ιδέα ότι η γνώση του εαυτού μας αποτελεί σημαντικό στοιχείο της προσωπικής μας ανάπτυξης και ευημερίας έχει τις ρίζες της στους αρχαίους χρόνους, όπου εκφράστηκε από το «γνώθι σ'εαυτόν».

Η γνώση του εαυτού μας μπορεί να μας βοηθήσει να επιλέξουμε την εργασία μας σύμφωνα με τις ιδιαίτερες ικανότητες, αξίες και στόχους μας. Έτσι, κάποιος που έχει αναπτυγμένη την ακριβή αυτοαξιολόγηση μπορεί να αρνηθεί μία δελεαστική, από οικονομική άποψη, θέση εργασίας επιλέγοντας μία θέση που θεωρεί πιο κοντά στις αξίες και τους στόχους του.

Αντίστοιχα, ένα άτομο με μεγάλη ικανότητα στην επίγνωση των συναισθημάτων αναγνωρίζει εύκολα το θυμό ή τη ζήλεια που αισθάνεται απέναντι σε κάποιον συνάδελφο του και έτσι μπορεί πιο εύκολα να συνειδητοποιήσει την αιτία της μειωμένης απόδοσης του, όταν συνεργάζεται με το συγκεκριμένο άτομο και να το αντιμετωπίσει ανάλογα. (Μπουραντάς, 2002)

Αυτορρύθμιση: Η ικανότητα να διαχειρίζεται κανείς την εσωτερική του κατάσταση, τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις του. Οι συναισθητικές ικανότητες που απορρέουν από αυτή τη διάσταση είναι ο αυτοέλεγχος, η αξιοπιστία, η ευσυνειδησία, η προσαρμοστικότητα και η καινοτομία.

Τα άτομα που διαθέτουν την ικανότητα αυτή μπορούν να αποφύγουν συναισθηματικές εκρήξεις που έχουν αρνητικές συνέπειες, τόσο για τους ίδιους όσο και για τους άλλους. Έτσι, κάποιος εργαζόμενος που θυμώνει από τα άδικα σχόλια του προϊσταμένου του για την ευθύνη του σε μία αποτυχημένη παρουσίαση και είναι έτοιμος να χτυπήσει τη γροθιά του τραπέζι εκφράζοντας το θυμό γι' αυτό, μπορεί να περιμένει λίγα δευτερόλεπτα, μέχρι να περάσει η «συγκινησιακή περιπέτεια» και να επιλέξει ψύχραιμα την αντίδραση που θεωρεί πιο αποτελεσματική. Αντίστοιχα άτομα που έχουν αναπτυγμένη προσαρμοστικότητα μπορούν πολύ αποτελεσματικά να διαχειριστούν τις συχνές και αιφνιδιαστικές αλλαγές που επιτελούνται στο σημερινό επιχειρησιακό κόσμο και να παίρνουν αποφάσεις αποφεύγοντας τον πανικό.

Παρακίνηση: Είναι η συναισθηματική τάση που ωθεί το άτομο να προσπαθεί για τους στόχους του με επιμονή και διάρκεια. Οι συναισθηματικές ικανότητες που απορρέουν από αυτή τη διάσταση είναι η τάση για επιτυχία, η δέσμευση, η πρωτοβουλία και η αισιοδοξία.

Τα άτομα που είναι δυνατά στη διάσταση αυτή έχουν κίνητρα για την επίτευξη των στόχων τους που είναι εσωτερικά παρά εξωτερικά. Έτσι μπορεί να εργάζονται σκληρά προκειμένου να επιτύχουν το στόχο τους ακόμα και αν δεν υπάρχει εξωτερική επιβράβευση. Τους διακρίνει πάθος για αυτό που κάνουν και βάζουν υπερβολική ενέργεια προκειμένου να πετύχουν αυτό που επιδιώκουν. Μπορούν να δεσμευτούν με στόχους που πιστεύουν, να πάρουν πρωτοβουλίες για δράση όπου παρουσιαστούν ευκαιρίες και να μην απογοητεύονται με τις δυσκολίες και τα εμπόδια που παρουσιάζονται, διατηρώντας την αισιοδοξία τους για το τελικό αποτέλεσμα.

Ενσυναίσθηση: Είναι η ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων ανθρώπων και να συμπεριφέρεται ανάλογα. Οι επιμέρους ικανότητες που απορρέουν από αυτή τη διάσταση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι η κατανόηση των άλλων, ο προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών, η ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων, ο σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας και η πολιτική αντίληψη, με την έννοια της κατανόησης του ανταγωνισμού των συμφερόντων.

Η ενσυναίσθηση και οι επιμέρους ικανότητες που συνεπάγεται, θεωρούνται σήμερα ιδιαίτερα σημαντικές στον κόσμο των επιχειρήσεων. Η παγκοσμιοποίηση και η συνεχώς αυξανόμενη ανάγκη να εργαζόμαστε σε ομάδες καθιστά σημαντική αρετή να αντιλαμβανόμαστε και να χειριζόμαστε τη διαφορετικότητα, όχι σαν πρόβλημα αλλά ως ευκαιρία για καλύτερη και παραγωγικότερη συνεργασία ατόμων, από διαφορετικές εταιρείες, κράτη ή κουλτούρες.

Κοινωνικές δεξιότητες: Είναι η ικανότητα ενός ατόμου να επικοινωνεί με τους άλλους ανθρώπους, να δημιουργεί σχέσεις και να προκαλεί από τους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει. Οι επιμέρους ικανότητες που απορρέουν από τη διάσταση αυτή είναι η επιρροή, η επικοινωνία, η ηγεσία, η καταλυτική δράση για αλλαγή, ο χειρισμός διαφωνιών, η καλλιέργεια δεσμών, ή σύμπραξη, η συνεργασία και οι ικανότητες ομαδικής δράσης.

Οι πέντε διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με τις επιμέρους συναισθηματικές ικανότητες είναι ιεραρχικά αλληλεξαρτώμενες, δηλαδή η μία επηρεάζει την άλλη σε κάποιο βαθμό και οικοδομούνται η μία πάνω στην άλλη. Για παράδειγμα, η αυτορρύθμιση προϋποθέτει αυτοεπίγνωση, όπως και οι κοινωνικές δεξιότητες βασίζονται στην ενσυναίσθηση. (Goleman, 1995)

Οι συναισθηματικές ικανότητες είναι συγκροτημένες σε ομάδες και η καθεμιά από αυτές στηρίζεται σε μια κοινή βασική διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να ταξινομηθούν σε:

- **Ανεξάρτητες:** Η καθεμιά συνεισφέρει με μοναδικό τρόπο στην εργασιακή και επικοινωνιακή αποτελεσματικότητα.

- **Αλληλεξαρτώμενες:** Η καθεμιά από αυτές επηρεάζει ως ένα βαθμό κάποιες άλλες, ενώ υπάρχουν πολλές ισχυρές αλληλεπιδράσεις.

- **Ιεραρχικές:** Οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης "οικοδομούνται" η μια πάνω στην άλλη. Για παράδειγμα, η αυτοεπίγνωση είναι σημαντική για την αυτορύθμιση και την ενσυναίσθηση. Η αυτορύθμιση και η αυτοεπίγνωση συμβάλλουν στην απόκτηση κινήτρων και όλες μαζί συμμετέχουν στις κοινωνικές δεξιότητες.

- **Αναγκαίες αλλά όχι ικανές:** Το να έχει κανείς μια βασική ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης δεν του εγγυάται ότι θα αναπτύξει ή θα επιδείξει και τις σχετικές δεξιότητες, όπως είναι η συνεργασία ή η ηγεσία. Παράγοντες όπως το κλίμα ενός εκπαιδευτικού οργανισμού ή το ενδιαφέρον ενός ατόμου για την εργασία του θα καθορίσουν επίσης αν θα εκδηλωθεί η συγκεκριμένη ικανότητα.

- **Γενικού τύπου:** Ο γενικός κατάλογος ισχύει, σε κάποιο βαθμό, για όλες τις εργασίες. Ωστόσο, διαφορετικές εργασίες έχουν και διαφορετικές απαιτήσεις σε ό,τι αφορά τις απαραίτητες δεξιότητες.

2.3. Η συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο της εργασίας

Από την πρώτη στιγμή που εμφανίστηκε ο όρος συναισθηματική νοημοσύνη όλος ο επιχειρησιακός κόσμος έδειξε πολύ μεγάλο ενδιαφέρον. Ο λόγος ήταν η διαρκής αναζήτηση που υπάρχει στους χώρους αυτούς για την εύρεση νέων τρόπων που μπορεί να οδηγήσουν στη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων και της εργασιακής απόδοσης. Η συναισθηματική νοημοσύνη προσφέρει ένα ενιαίο πλαίσιο αναφοράς καθώς και νέες, ελπιδοφόρες κατευθύνσεις στις προσπάθειες που καταβάλλονται για την επίτευξη των παραπάνω στόχων. (Πλατσίδου, 2010)

Σήμερα, η συναισθηματική νοημοσύνη αντιμετωπίζεται, ως μια έννοια με θετικές συνέπειες ή χρήσιμες πρακτικές εφαρμογές στο χώρο της εργασίας. Οι πιο θερμοί υποστηρικτές της ισχυρίζονται ότι η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει στην εργασιακή πρόοδο και την προσωπική επιτυχία (Goleman, 1995, 1998), χαρακτηρίζει τα ανιδιοτελή άτομα και εκείνα που διέπονται από υψηλές αξίες (Cooper & Sawaf, 1997), καθώς και τους καλούς ηγέτες (Goleman, 1998). Επίσης, συμβάλλει στην αποτελεσματική

συνεργασία μιας ομάδας (Druskat & Wolff, 2001), στη λήψη ορθών αποφάσεων (Jordan, Ashkanasy, & Hartel, 2002) και στην καλύτερη αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων. Αυτή η θετική προσέγγιση οφείλεται στη διαπίστωση ότι, για να επιτύχει κανείς μια υψηλή επίδοση στα περισσότερα επαγγέλματα, χρειάζεται να διαθέτει σε μεγάλο βαθμό, εκτός από τη σχετική γνώση και κατάρτιση, συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες και χαρακτηριστικά όπως αυτά που περιγράφουν οι διάφορες θεωρίες της συναισθηματικής νοημοσύνης: ευελιξία, επιμονή, ενσυναίσθηση, ικανότητα επικοινωνίας, ικανότητα αντιμετώπισης δυσκολιών και προβλημάτων, ικανότητα για συνεργασία κ.ά. Οι διαστάσεις αυτές είναι πολύ σημαντικές σε άτομα που κατέχουν ηγετικές θέσεις και, ιδιαίτερα, στη σημερινή εποχή που χαρακτηρίζεται, από έντονο ανταγωνισμό (Cherniss, 2000).

Σύμφωνα με τον Goleman (1998) τρεις εφαρμογές της συναισθηματικής νοημοσύνης παίζουν σημαντικό ρόλο στην εργασία, η ικανότητα αποδοχής της κριτικής, ο χειρισμός της διαφορετικότητας και η ομαδικότητα. Οι βασικές δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης αποδεικνύονται όλο και πιο σημαντικές στην ομαδική εργασία, στη συνεργασία, στην υποβοήθηση των ανθρώπων έτσι ώστε να μάθουν πώς να δουλεύουν μαζί πιο αποτελεσματικά. Η βελτίωση του τρόπου συνεργασίας των ανθρώπων αποτελεί σημαντικό βήμα για την αύξηση της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης.

Σημαντικό ρόλο παίζει και η ενσυναίσθηση και η αυτοεπίγνωση στην εργασία. Για παράδειγμα, αν κάποιος έχει χαμηλή “ενσυναίσθηση”, δεν θα είναι σε θέση να καταλάβει τις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες των ανθρώπων γύρω του. Δεν θα είναι καλός μάνατζερ, ούτε και καλός ηγέτης. Δεν θα μπορεί να κατανοήσει τις ανάγκες της αγοράς και των πελατών του, και ούτε θα μπορέσει να τους προσφέρει το προϊόν ή υπηρεσία που τους ταιριάζει περισσότερο. Αν πάλι κάποιος έχει χαμηλό επίπεδο “αυτοεπίγνωσης”, δεν θα κατανοεί τις δικές του αδυναμίες, ούτε θα διαθέτει αυτοπεποίθηση. Τη σημερινή εποχή που η γνώση είναι το πολυτιμότερο αγαθό για μια εταιρεία πρέπει οι εργαζόμενοι να ενθαρρύνονται να μοιράζονται μεταξύ τους τις γνώσεις τους και να ανταμείβονται για αυτό.

2.4. Παράγοντες επιτυχίας – αποτυχίας στο χώρο εργασίας

Ο Goleman (2000) περιέγραψε τους παράγοντες που οδηγούν στην αποτυχία ενός ατόμου στο χώρο εργασίας. Είναι οι εξής:

** Κενά στη συναισθηματική νοημοσύνη*

Πολλοί πολλά υποσχόμενοι και καλά εκπαιδευμένοι δεν αναπτύχθηκαν λόγω σημαντικών κενών στη συναισθηματική τους νοημοσύνη.

** Ακαμψία*

Η ακαμψία είναι το αντίθετο της προσαρμοστικότητας. Όταν δηλαδή δεν είναι κάποιος σε θέση να προσαρμόσει την συμπεριφορά του στις αλλαγές φιλοσοφίας (κουλτούρας) του οργανισμού. Όταν δεν είναι κάποιος ικανός να ακούσει και να μάθει, είναι αδύνατο να πάρει ή να δώσει ανατροφοδότηση σχετικά με χαρακτηριστικά που πρέπει να αλλάξουν ή να βελτιωθούν.

** Ανεπάρκεια στις σχέσεις με άλλους*

Ο πιο συχνά αναφερόμενος παράγοντας που προκαλούσε αυτή την ανεπάρκεια ήταν ότι ο εργαζόμενος ήταν έντονα επικριτικός ή απαιτητικός κι έτσι αποξένωνε εκείνους με τους οποίους συνεργαζόταν.

Δίνοντας όμως έμφαση στην ευελιξία, στις ομάδες και στον προσανατολισμό προς τον άνθρωπο, οι παράγοντες αυτοί μπορούν να οδηγήσουν στην επιτυχία τόσο της επιχείρησης όσο και του ατόμου.

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί βασικό συστατικό της επιτυχίας. Η έλλειψη της συντελεί στην αποτυχία. Σύμφωνα με έρευνες το 90%, κατά μέσο όρο, της επιτυχίας των ηγετών μπορεί να αποδοθεί στη συναισθηματική νοημοσύνη (Goleman, 2000). Για παράδειγμα ένας πετυχημένος ηγέτης διατηρεί την ψυχραιμία, την ηρεμία και την αυτοπεποίθηση του σε αγχογόνες καταστάσεις. Τα επιτυχημένα στελέχη διαθέτουν αναπτυγμένη ευσυνειδησία και αναλάμβαναν την ευθύνη παραδεχόμενοι τα λάθη τους και τις αποτυχίες τους. Προχωρούσαν σε δραστικές ενέργειες, για να διορθώσουν τα προβλήματα και συνεχίζουν, χωρίς να σκέφτονται ξανά και ξανά το ολίσθημα τους.

Η καλή διαχείριση των συναισθημάτων συνίσταται στο να ξέρει κανείς όχι απλώς να τα ελέγχει, αλλά και να τα εκφράζει στις κατάλληλες περιστάσεις και με τον αρμόζοντα τρόπο. Η διαχείριση των συναισθημάτων, και ιδιαίτερα των αρνητικών όπως είναι το άγχος και η ανησυχία, είναι μια διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης που επηρεάζει καίρια την επαγγελματική επιτυχία. Ερευνητικά δεδομένα που προέρχονται από στελέχη διοίκησης πολυκαταστημάτων δείχνουν ότι η μεγαλύτερη ικανότητα διαχείρισης

του άγχους τους συνέβαλε στη μεγιστοποίηση του καθαρού κέρδους και την αύξηση των πωλήσεων ανά όροφο και ανά πωλητή. Σε πολλά επαγγέλματα, η χαμηλή ικανότητα διαχείρισης συναισθημάτων σχετίζεται με χαμηλό επίπεδο εργασιακού άγχους ή επαγγελματικής εξουθένωσης (Slaski & Cartwright, 2002) και με υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση (Kafetsios & Loumakou, 2007). Τέλος, σε έρευνες που έγιναν σε εκπαιδευτικούς και επαγγελματίες υγείας βρέθηκε ότι η ικανότητα διαχείρισης συναισθημάτων μπορεί να προβλέπει την προσωπική εκτίμηση των εργαζομένων για την αυτό-αποτελεσματικότητά τους και την επαγγελματική τους εξουθένωση (Chan, 2004, Nikolaou & Tsousis, 2002).

Οι επιτυχημένοι εργαζόμενοι είναι αξιόπιστοι. Διαθέτουν ακέραιο χαρακτήρα, με έντονο ενδιαφέρον για τις ανάγκες των υφισταμένων και των συναδέλφων τους. Δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στις απαιτήσεις του εκάστοτε έργου που αναλαμβάνουν, παρά στο να εντυπωσιάσουν τον προϊστάμενο τους. Μπορούν να εκτιμήσουν τη διαφορετικότητα και είναι ικανοί να τα πάνε καλά με τους ανθρώπους. Επίσης, διαθέτουν ενσυναίσθηση και ευαισθησία και επιδεικνύουν διακριτικότητα και προσοχή στις συνεργασίες τους με όλους.

Η ενσυναίσθηση είναι η δυνατότητα κάποιου να κατανοεί και να συμμερίζεται τη νοητική ή συναισθηματική κατάσταση ζωής ενός άλλου ατόμου. Συχνά περιγράφεται ως η ικανότητα κάποιου να μπαίνει στη θέση του άλλου ή να βλέπει τα πράγματα μέσα από την προοπτική εκείνου. Υποστηρίζεται η άποψη ότι η ενσυναίσθηση συμβάλλει, στην επαγγελματική επιτυχία. Συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι τα άτομα που είναι σε θέση να αναγνωρίζουν εύκολα και με ακρίβεια την προοπτική των άλλων τα κατάφερναν καλύτερα στην επαγγελματική και την κοινωνική τους ζωή. Επιπλέον, η ενσυναίσθηση θεωρείται, από πολλούς ότι αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν τον ικανό ηγέτη.

Γενικά μπορεί να ειπωθεί ότι η γνωστική νοημοσύνη κάνει κάποιον ανταγωνιστικό για την εισαγωγή του στο χώρο εργασίας, ενώ η συναισθηματική για την επιβίωση και εξέλιξη σε αυτόν. Στην Αγγλία, οι επιχειρήσεις προσλαμβάνουν κάποιον για τα προσόντα του αλλά τον κρατάνε για τον χαρακτήρα του (συναισθηματική νοημοσύνη). Η γνωστική νοημοσύνη λοιπόν είναι αυτή που «θα βάλει κάποιον στο παιχνίδι». Η συναισθηματική νοημοσύνη όμως είναι αυτή που θα τον κάνει ανταγωνιστικό για την επιβίωση και που σε συνδυασμό με άλλες ικανότητες θα τον κάνει αστέρα με προοπτική καριέρας (Williams, 1994).

2.5 Επίλυση των συγκρούσεων με συναισθηματική νοημοσύνη

Η ένταση και η ποικιλία των συναισθημάτων που μπορούν να αναδυθούν μέσα στην ημέρα είναι εντυπωσιακές. Οι άνθρωποι βιώνουν κατά μέσον όρο 27 συναισθήματα την ώρα. Εάν υπολογίσουμε ότι παραμένουμε ξύπνιοι περίπου 17 ώρες την ημέρα, τότε, από την στιγμή που ξυπνάμε μέχρι την ώρα που πάμε για ύπνο το βράδυ έχουμε περίπου 456 συναισθηματικά βιώματα. Αυτό σημαίνει ότι μας καθοδηγούν πάνω από 3.000 συναισθηματικές αντιδράσεις την εβδομάδα και πάνω από 15.000 το χρόνο. Από το σύνολο των συναισθημάτων που θα βιώσουμε στην διάρκεια της ζωής μας τα δύο σχεδόν εκατομμύρια θα είναι κατά τις ώρες εργασίας. Συνεπώς είναι γεγονός ότι είναι πιο εύκολα να δουλεύει κάποιος με άτομα που διαχειρίζονται σωστά τα συναισθήματά τους και τα οποία έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να επιτύχουν το στόχο που έχουν βάλει. (Bradberry & Greaves, 2006)

Τα αποτελέσματα της σύγκρουσης στον εργασιακό χώρο μπορούν να λάβουν μεγάλες διαστάσεις και να κοστίσουν πολλά χρήματα. Έρευνες έχουν δείξει ότι το 24-60% του χρόνου των στελεχών αναλώνεται στην επίλυση διενέξεων και συγκρούσεων. Αυτό οδηγεί σε μειωμένη παραγωγικότητα, αυξανόμενη πίεση μεταξύ των υπαλλήλων, παρακώλυση της απόδοσης ακόμα και σε συστηματική αποχή από την εργασία.

Η σύγκρουση στον εργασιακό χώρο είναι αποτέλεσμα ποικίλων παραγόντων. Ίσως η σημαντικότερη αιτία να είναι όταν κάποιος αισθάνεται ότι τον εκμεταλλεύονται. Σε κάποιες περιπτώσεις η σύγκρουση δημιουργείται επειδή οι εργαζόμενοι δεν έχουν ρεαλιστικές προσδοκίες από της θέση εργασίας τους ή τους στόχους που έχουν θέσει. Η σύγκρουση μπορεί να προκύψει και λόγω διαφοράς αξιών και στόχων μεταξύ στελεχών και εργαζομένων ή επιχείρησης. Σε κάποιες περιπτώσεις η επιχείρηση μπορεί να μην έχει τους στόχους ή να μην εκφράζει επαρκώς τους στόχους και τις αξίες της στους υπαλλήλους τους. Αντιθέτως, ο υπάλληλος μπορεί να έχει τους δικούς του προσωπικούς στόχους και να βρεθεί σε διαφωνία με εκείνους της επιχείρησης.

Ένας τρόπος επίλυσης των συγκρούσεων είναι μέσω της ανάπτυξης και καλλιέργειας των κοινωνικών ικανοτήτων. Η κοινωνική ικανότητα αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να διακρίνει τον συναισθηματικό κόσμο των άλλων προκειμένου να αναπτύξει τις επιθυμητές διαπροσωπικές σχέσεις (Kunnnanatt, 2004). Οι κατηγορίες που απαρτίζουν αυτή τη συγκεκριμένη ικανότητα καθορίζουν την ποιότητα χειρισμού των σχέσεων από την πλευρά του ατόμου. Οι κατηγορίες αυτές, σύμφωνα με τον Goleman (2000), είναι η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές δεξιότητες.

Η ενσυναίσθηση αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να γνωρίζει τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων και να χρησιμοποιεί αυτή την γνώση προς όφελος των διαπροσωπικών και επαγγελματικών του σχέσεων. Αντιπροσωπεύει τη θεμελιώδη δεξιότητα από όλες τις κοινωνικές ικανότητες που είναι σημαντικές για την εργασία. Σε ανώτερο επίπεδο, η ενσυναίσθηση σημαίνει να καταλαβαίνει κανείς τις ανησυχίες και τις σκέψεις των άλλων πριν αυτές εκφραστούν από τους τελευταίους. Για την αποφυγή των συγκρούσεων τα στελέχη καλούνται να έχουν αναπτυγμένη ενσυναίσθηση. Ένα στέλεχος με μεγάλο βαθμό ενσυναίσθησης σημαίνει ότι κατέχει τις εξής συναισθηματικές ικανότητες που τον βοηθούν στην αντιμετώπιση των διενέξεων και των συγκρούσεων εντός του εργασιακού χώρου.

α) *Κατανόηση των άλλων.* Τα στελέχη με αυτήν την ικανότητα επιδιώκουν να λαμβάνουν τα συναισθηματικά σήματα των άλλων και να κατανοούν τη θέση τους. Μέσα από αυτή τη γνώση που αποκτούν προσπαθούν να βοηθήσουν τους άλλους με βάση τις ανάγκες και τις ανησυχίες των τελευταίων. Με άλλα λόγια, δείχνουν μια διαρκή ευαισθησία απέναντι στις σκέψεις και τις απόψεις των συνανθρώπων τους, έτοιμοι να προσφέρουν την απαραίτητη βοήθεια, όταν αυτοί την χρειαστούν.

β) *Προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών.* Τα στελέχη με αυτήν την ικανότητα προβλέπουν και κατανοούν τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών τους, εναρμονίζοντας τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους με αυτές. Έτσι αποφεύγουν συγκρούσεις που μπορεί να δημιουργηθούν μεταξύ της εταιρίας και των πελατών της.

γ) *Ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων.* Τα στελέχη με αυτήν την ικανότητα προάγουν την ανάπτυξη των ικανοτήτων των άλλων, αναγνωρίζοντας ταυτόχρονα τα επιτεύγματα και τα προσόντα τους. Προσφέρουν την απαραίτητη καθοδήγηση και ανατροφοδότηση σχετικά με την ανάπτυξη των άλλων, βασιζόμενοι πάντα στις ανάγκες τους. Μάλιστα είναι διατεθειμένοι να μοιραστούν τις γνώσεις τους με τους άλλους, ακόμα και να τους εκπαιδεύσουν αν πιστεύουν ότι κατέχουν γνώσεις, οι οποίες θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και των προσόντων των άλλων. Αυτή η καθοδήγηση βοηθά τα άτομα να αποδίδουν καλύτερα, αυξάνει την αφοσίωσή τους στην εργασία και την ικανοποίηση που λαμβάνουν από αυτήν και μειώνει το ενδεχόμενο να δημιουργηθούν εντάσεις και συγκρούσεις (Boyatzis, 1982 , Goleman, 2000).

δ) *Σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας.* Στην σημερινή παγκοσμιοποιημένη αγορά τα στελέχη των επιχειρήσεων οφείλουν να σέβονται και να δίνουν ευκαιρίες σε ανθρώπους με διαφορετική φυλετική, πολιτισμική, κοινωνική ή μορφωτική προέλευση.

Πρέπει να είναι σε θέση να κατανοήσουν την ύπαρξη διαφορετικών αντιλήψεων και απόψεων και να είναι ευαίσθητοι στη προστασία αυτών των ομάδων. (Goleman, 2000)

ε) *Πολιτική αντίληψη*. Η ικανότητα αυτή προσφέρει την απαραίτητη γνώση στα στελέχη σχετικά με τις σχέσεις εξουσίας και τα κοινωνικά δίκτυα, που επικρατούν μέσα στον οργανισμό. Μπορούν να καταλαβαίνουν τις εσωτερικές και εξωτερικές δυνάμεις που επηρεάζουν τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται και κατά συνέπεια καταλαβαίνουν τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνονται οι απόψεις και οι κινήσεις των πελατών ή των ανταγωνιστών.

Οι κοινωνικές δεξιότητες αναφέρονται στην ικανότητα του ατόμου να χειρίζεται επιδέξια τα συναισθήματα των άλλων, έτσι ώστε να προκαλεί στους άλλους τις αντιδράσεις που επιθυμεί, και το αντίθετο. Αυτή η συναισθηματική ανταλλαγή αποτελεί μια μορφή αδιόρατης διαπροσωπικής οικονομίας και αποτελεί μέρος κάθε ανθρώπινης αλληλεπίδρασης. Αν και η οικονομία αυτή είναι συνήθως αδιόρατη και αθέατη, μπορεί να έχει τεράστια οφέλη για μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Οι κοινωνικές δεξιότητες που οφείλει να έχει αναπτυγμένες ένα στέλεχος προκειμένου να προλαμβάνει ή να επιλύει προβλήματα και συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο είναι ο χειρισμός διαφωνιών και συγκρούσεων, η καλλιέργεια δεσμών, σύμπραξη, συνέργεια και ομαδικές κοινότητες.

Τα στελέχη καλούνται να χειρίζονται αποτελεσματικά δύσκολους ή απαιτητικούς ανθρώπους και να είναι ικανά να αποφορτίζουν καταστάσεις έντασης μέσω της προώθησης του διαλόγου μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών. Ακόμα καλύτερα, πρέπει πολλές φορές να είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται την ένταση πριν αυτή δημιουργηθεί και να υιοθετούν συμπεριφορές, που θα λειτουργήσουν ανασταλτικά στην εμφάνισή της. Οι δεξιότητες διαπραγμάτευσης και ανάπτυξης επιτυχημένων λύσεων χαρακτηρίζουν τα πετυχημένα στελέχη ενός οργανισμού.

Η αποφυγή συγκρούσεων μπορεί να επιτευχθεί με την καλλιέργεια δεσμών μεταξύ των εργαζομένων. Εντός της επιχείρησης πρέπει να καλλιεργούνται λειτουργικές διαπροσωπικές και επαγγελματικές σχέσεις. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους και τους συνεργάτες τους να μην λειτουργούν μόνο στο επαγγελματικό επίπεδο, αλλά να αποκτούν και προσωπική χροιά. Η βάση μιας υγιούς σχέσης δεν είναι η φυσική εγγύτητα, αλλά η ψυχολογική. Η εμπιστοσύνη και η συμπάθεια είναι κύριες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη ισχυρών δεσμών.

Ένα άλλο στοιχείο που χαρακτηρίζει τα πετυχημένα στελέχη είναι η ικανότητα για σύμπραξη, συνεργασία και ομαδική εργασία. Τα άτομα με αυτήν την ικανότητα προωθούν ένα κλίμα ανταλλαγής και συνεργασίας μέσα στον οργανισμό. Μέσα από την ανταλλαγή

γνώσεων, πληροφοριών και συναισθημάτων προωθούν την ανάπτυξη ενός φιλικού κλίματος συνεργασίας και ομαδικής εργασίας που αποτρέπει τη δημιουργία συγκρούσεων. Εντοπίζουν τις ευκαιρίες για συνεργασία και προσπαθούν να τις εκμεταλλευτούν με τον πιο κατάλληλο και αποτελεσματικό τρόπο. Τα άτομα που μπορούν να λειτουργήσουν ως ομάδες, απολαμβάνοντας το ένα τη παρουσία του άλλου, διαθέτουν το απαραίτητο συναισθηματικό κεφάλαιο τόσο για να διαπρέψουν στις καλές στιγμές όσο και για να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις δύσκολες. Αντίθετα, ομάδες που δεν έχουν αναπτύξει ένα κλίμα συνεργασίας και σύμπραξης στους κόλπους τους, είναι πιο πιθανό να βρεθούν σε καταστάσεις δυσλειτουργίας ή ακόμα και να διαλυθούν, όταν έρθουν αντιμέτωπες με συνθήκες πίεσης.

Επίσης για να πετύχει ένας οργανισμός θα πρέπει να έχει καλλιεργηθεί ένα αίσθημα ταυτότητας και δέσμευσης μέσα στον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να δείχνουν σεβασμό, πρόθεση για παροχή βοήθειας και διάθεση συνεργασίας. Τα στελέχη οφείλουν να προωθούν την ενεργό και ενθουσιώδη συμμετοχή μέσα από την δημιουργία ενός ομαδικού πνεύματος καθώς και να είναι πρόθυμοι να μοιραστούν τους επαίνους και τα θετικά σχόλια (Goleman, 1998).

Ένας άλλος τρόπος αποφυγής των συγκρούσεων είναι η ανάπτυξη καναλιών επικοινωνίας εντός των επιχειρήσεων. Τα στελέχη οφείλουν να είναι πρόθυμα να ακούν αυτό που έχουν να πουν οι εργαζόμενοι. Τα ιδιαίτερα επικοινωνιακά στελέχη είναι αποτελεσματικά στην διαπροσωπική αλληλεπίδραση, ευθυγραμμίζοντας τα συναισθηματικά σήματα που λαμβάνουν με το μήνυμα που στέλνουν. Είναι καλοί ακροατές και είναι πρόθυμα να μοιραστούν τις πληροφορίες και τις γνώσεις τους με τους άλλους. Ενθαρρύνουν συνεχώς την αποτελεσματική επικοινωνία και δέχονται με κατανόηση τόσο τα καλά όσο και τα άσχημα νέα. Η δημιουργία άνετης ατμόσφαιρας και δημιουργικής επικοινωνίας είναι μια πολύ σημαντική κίνηση για κάθε οργανισμό και αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την αποφυγή συγκρούσεων.

Επίσης εντός της επιχείρησης τα στελέχη πρέπει να έχουν ξεκάθαρα οριοθετήσει τα όρια μεταξύ των σχέσεων όλων των εργαζομένων. Η έλλειψη ορίων οδηγεί σε σύγκρουση και λογομαχίες, προσπάθειες δύναμης και όλα τα είδη περιστάσεων που οδηγούν σε δυσάρεστες καταστάσεις.

Τα στελέχη μπορούν να είναι επαγγελματίες, να δείχνουν κατανόηση και συμπόνια στους υπαλλήλους τους, χωρίς όμως να ξεπερνάν τα όρια που έχουν θέσει. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό προκειμένου να επικρατεί ένας υγιές κλίμα εντός της επιχείρησης.

Σε κάποιες περιπτώσεις εντός της επιχείρησης μπορεί να υπάρξουν βουβές συγκρούσεις. Η επικοινωνία και η σύγκρουση συνδέονται επειδή ακριβώς στην πράξη δεν συμβαδίζουν. Κατά περίεργο τρόπο όμως η καλή επικοινωνία δεν μπορεί πάντα να εμποδίσει τις συγκρούσεις στη δουλειά. Αυτό συμβαίνει επειδή δεν μπορούμε να αποφύγουμε εντελώς τη σύγκρουση. Το κλειδί είναι να επεξεργάζεται κανείς τα ζητήματα και τα σημαντικά προβλήματα πριν αυτά μεγαλώσουν και φτάσουν σε σημείο να θεωρούνται συγκρούσεις.

Η βουβή σύγκρουση αναπτύσσεται από μη λεκτικές ενδείξεις, από διφορούμενα σχόλια και ένταση που υποβόσκει. Τρέφεται με την έλλειψη επικοινωνίας και προσπάθειας να καταλάβουμε γιατί ο άλλος είναι αμυντικός ή ανήσυχος. Είναι το αποτέλεσμα ζητημάτων που σιγοβράζουν αρκετό καιρό με συνέπεια να επιτρέπουν στην συναισθηματική εμπλοκή να αναπτύσσεται πέρα από το σημείο της λογικής δράσης (Bradberry & Greaves, 2006).

Η σύγκρουση εντός της επιχείρησης οδηγεί τις εταιρίες στην απώλεια του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος. Οι συγκρούσεις θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από τους ηγέτες και τα στελέχη μιας επιχείρησης. Αυτό κρίνει και τη διαφορά μεταξύ μιας πετυχημένης εταιρίας και μιας που δεν θα πετύχει ποτέ. Εάν οι διευθυντές ή οι εργαζόμενοι έχουν την άδεια να λειτουργούν με αλαζονική συμπεριφορά, αυτό αποδυναμώνει το ηθικό του τμήματος, και τελικά οδηγεί σε πτώση την απόδοση και τις πωλήσεις της επιχείρησης.

Πολλοί ερευνητές (Goleman, 1998) παρομοιάζουν τη σύγκρουση με έναν καρκίνο. Αρχίζει μικρός και αργός αλλά τελικά γίνεται όλο και μεγαλύτερος και γρηγορότερος. Αυτά τα προβλήματα πρέπει να αποβληθούν και να μην τους επιτραπουν να επιδράσουν σε ολόκληρη επιχείρηση.

Εντούτοις, δεν είναι απαραίτητο για τους ηγέτες μιας επιχείρησης να δίνουν προσοχή σε κάθε ένα υπάλληλο που εργάζεται στην οργάνωσή τους. Αντ' αυτού, πρέπει να δοθεί έμφαση στην πρόσληψη ανώτερων διευθυντών με αναπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη και που είναι σε θέση να τη χρησιμοποιήσουν εντός των τμημάτων τους.

Ένας αποτελεσματικός διευθυντής είναι σε θέση να μετριάσει τα προβλήματα πολύ πριν να ασκήσουν μεγάλη επίδραση στην επιχείρηση, και οι υπάλληλοι φτάσουν σε σημείο να μην μπορούν να αλλάξουν τους τρόπους τους.

Οι διευθυντές πρέπει να είναι άγρυπνοι στην επίλυση των συγκρούσεων. Οι εταιρίες που διαθέτουν στελέχη με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, που μπορούν να εμπνέουν τις ομάδες τους και να μειώνουν ή να εξαλείφουν τις συγκρούσεις, τότε θα είναι

επιτυχημένες για μεγάλο χρονικό διάστημα. Οι επιχειρήσεις όμως που διαθέτουν στελέχη που δεν διαθέτουν μεγάλο βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης τότε είναι πολύ πιθανό τα τμήματα στα οποία είναι υπεύθυνοι να έχουν προβλήματα και συγκρούσεις.

Σύγκρουση μπορεί να υπάρξει και μεταξύ των εργαζομένων. Για την αποτροπή των συγκρούσεων όμως αυτοί που καλούνται να τις λύσουν είναι οι διευθυντές και τα στελέχη για αυτό και θα πρέπει να έχουν τις κατάλληλες ικανότητες για την επίλυση των διαφόρων προβλημάτων που μπορούν να προκύψουν.

2.6. Κλειδί επιτυχίας η συναισθηματική νοημοσύνη

Μέχρι σχετικά πρόσφατα ικανότητες όπως η διαχείριση κρίσεων, οι ηγετικές ικανότητες και η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, αποτελούσαν προτεραιότητες στη διαδικασία επιλογής στελεχών για μια μεγάλη εταιρεία. Σήμερα όμως τα δεδομένα έχουν αλλάξει, καθώς το συναίσθημα, ένα από τα σημαντικότερα συστατικά της ανθρώπινης φύσης, παίρνει άλλες διαστάσεις. Αφορμή για τη σταδιακή αλλαγή αποτέλεσε η δημοσιοποίηση της πολυετούς έρευνας του Ντάνιελ Γκόλμαν, σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία άνοιξε τον δρόμο για τη μελέτη της ανεξερεύνητης αυτής περιοχής και διασύνδεσής της με τις συνήθειες επιχειρηματικές πρακτικές.

Ο όρος “συναισθηματική νοημοσύνη” χρησιμοποιείται για να περιγράψει αφενός την ικανότητα αναγνώρισης του συναισθήματος στον εαυτό μας και στους άλλους, αφετέρου τον χειρισμό των συναισθημάτων και των αντιδράσεων ανά πάσα στιγμή. Είναι προφανές ότι η διαχείριση του συναισθήματος σε ένα έντονα ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον ανάγεται σε παράμετρο καθοριστικής σημασίας για την εξέλιξη των στελεχών. Το συναίσθημα μέσα στις επιχειρήσεις ήταν, είναι και θα είναι πάντοτε παρόν -στη λήψη αποφάσεων, στις σχέσεις με τους συναδέλφους, κλπ. Σήμερα όμως έχουν γίνει εμπειριστατωμένες έρευνες που συνδέουν τη συναισθηματική νοημοσύνη με την επαγγελματική αποδοτικότητα. Έρευνες κατέδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να προβλέψει και την οργανωτικότητα του κλίματος μέσα στην επιχείρηση αλλά και την επιτυχία, το κέρδος και την αποδοτικότητα της εταιρείας. (Goleman & Boyatzis, 2002)

Σταδιακά υπάρχει επίσης η συνειδητοποίηση ότι πρωταρχικό μέλημα του ηγέτη πρέπει να είναι η δημιουργία «συναισθηματικά υγιούς» οργανισμού για τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητάς του. Πρόκειται για τον οργανισμό που στελεχώνεται από ανθρώπους που διαθέτουν ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης ως ατομικό χαρακτηριστικό, χαρακτηρίζεται από συνθήκες ανοικτής επικοινωνίας που επιτρέπουν την έκφραση των συναισθημάτων με παραγωγικούς τρόπους, δημιουργώντας τις νόρμες που θα ενθαρρύνουν τη διοχέτευση του συναισθήματος ενδοεπιχειρησιακά, με τρόπους παραγωγικούς και όχι αρνητικούς.

Σε αντίθετη περίπτωση, σε ένα τοξικό συναισθηματικά περιβάλλον, τα συναισθήματα δεν εκδηλώνονται, καταπιέζονται και στην συνέχεια εκφράζονται σε εκατονταπλάσια κλίμακα σε λάθος χρόνο και με λάθος τρόπο. (Λεμπέση, 2002)

2.7. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία στους Οργανισμούς

Σύμφωνα με τον Ryback (1998), ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης, εκδηλώνει 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 διόδους βελτίωσης και τον κάνει να αισθάνεται ότι έχει την εκτίμηση και το ενδιαφέρον του προϊσταμένου του.

2. Διαθέτει κατανόηση για τους άλλους και για τα συναισθήματα 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 συναισθήματα 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 πράξεων του και καταλήγει σε αποφάσεις, αφότου έχει δώσει την ευκαιρία σε όλους τους άμεσα ενδιαφερόμενους να εκφράσουν τη γνώμη τους.

5. Δίνει σημασία στη λεπτομέρεια, χωρίς όμως να χάνεται σε αυτή. Πάντα επικεντρώνεται στη μεγαλύτερη εικόνα (big picture).

6. Είναι εκφραστικός και δίνει μεγάλη σημασία στην προσωπική επικοινωνία. Δε διστάζει να μοιραστεί τα συναισθήματα του, αλλά είναι επιλεκτικός πότε και πού το κάνει. Με το να μοιράζεται συναισθήματα και σκέψεις με συναδέλφους και υφισταμένους στον κατάλληλο χρόνο, ο ηγέτης μπορεί να δημιουργήσει μια ισχυρότερη αίσθηση ομαδικής ταυτότητας, αποδεικνύοντας ότι είναι ένα άτομο σίγουρο για τον εαυτό του, κερδίζοντας έτσι το σεβασμό και την εμπιστοσύνη της ομάδας.

7. Είναι υποστηρικτικός και κάνει τους άλλους να αισθάνονται αναντικατάστατοι και πολύτιμοι κι ότι συμβάλλουν ενεργά στην επιτυχία της επιχείρησης.

8. Είναι αποφασιστικός και επιλύει συγκρούσεις γρήγορα, προτού πάρουν μεγάλες διαστάσεις και γίνουν ανεξέλεγκτες.

9. Διαθέτει ζήλο και απολαμβάνει την αίσθηση της δύναμης, χωρίς όμως το κυνήγι της επιτυχίας να του γίνει βραχνάς. Δε θεωρεί ότι έχει να 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.

2.8. Εκμάθηση συναισθηματικής νοημοσύνης

Η συναισθηματική νοημοσύνη μαθαίνεται και έτσι μπορεί να βελτιωθεί το άτομο και κατ' επέκταση η επίδοση και η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης καθώς και να αναπτυχθούν υγιείς σχέσεις μεταξύ των μελών μια επιχείρησης. Ο εργαζόμενος που διακρίνεται από υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης είναι διορατικός, ελέγχει τα συναισθήματά του, καταβάλλει προσπάθεια να κατανοήσει τις απόψεις και τα συναισθήματα των γύρω του και να δει τα πράγματα από τη δική τους οπτική γωνία, δεν κρατά επικριτική στάση απέναντι στους υφισταμένους του και ασκεί κριτική με εποικοδομητικά σχόλια. (Μπρίνια, 2008)

Μέσα λοιπόν από την καλλιέργεια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, το άτομο έχει την δυνατότητα να:

- ❖ κατανοεί τα συναισθήματα και τα κίνητρα των άλλων
- ❖ κατανοεί τις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών του
- ❖ θέτει κίνητρα στον εαυτό του
- ❖ μπορεί να ελέγχει τα συναισθήματα του
- ❖ μπορεί να εργάζεται κάτω από πίεση
- ❖ μπορεί να συνεργάζεται με άλλους για την επίτευξη ενός στόχου
- ❖ μπορεί να εμπνέει και να ηγείται
- ❖ παίρνει πρωτοβουλίες
- ❖ αποκτάει επίγνωση του ρίσκου, αλλά δεν φοβάται να ρισκάρει
- ❖ αποκτάει πίστη στις ικανότητες του και αισιοδοξία
- ❖ κάνει σωστή ιεράρχηση στόχων και αναγκών
- ❖ γνωρίζει να διαχειρίζεται τις διαφωνίες
- ❖ αποκτάει ικανότητα πειθούς και επικοινωνίας

Ο Dr. Goleman (1998) μέσα από συνεχή έρευνες, έχει αποδείξει ότι το 80% της αποτελεσματικότητας των διοικητικών στελεχών οφείλεται στην ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης που διαθέτουν. Με άλλα λόγια το επίπεδο του IQ συνεισφέρει όχι περισσότερο από 20% στην ικανότητα του ατόμου να λειτουργεί αποτελεσματικά και επιτυχημένα στο πλαίσιο της επιχείρησης. Η διαπίστωση αυτή καταδεικνύει την αναγκαιότητα για εκμάθηση της συναισθηματικής νοημοσύνης.

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 διοίκηση της επιχείρησης, χωρίς να το συζητήσει με τους άμεσα ενδιαφερομένους (εργαζομένους) ή γιατί απλά είναι μόδα, είναι καταδικασμένο να αποτύχει. (Μπρίνια, 2008)

Κεφάλαιο Τρίτο

Ερευνητικό Μέρος

3.1. Στοιχεία Έρευνας

Στο ερευνητικό μέρος της διπλωματικής εργασίας παρουσιάζεται περιορισμένης έκτασης ποσοτική πρωτογενής έρευνα σε εργαζομένους στην επιχείρηση TITAN. Η ποσοτική έρευνα βασίζεται στη συλλογή ποσοτικών στοιχείων δηλαδή αριθμών και ποσοστών. Η συγκεκριμένη έρευνα έχει σαν στόχο να περιγράψει τη συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων στον όμιλο TITAN και να εξάγει κάποια συμπεράσματα που θα οδηγούσαν σε προτάσεις για τη βελτίωση στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.

Στην έρευνα χρησιμοποιήθηκε το διεθνώς αποδεκτό ερωτηματολόγιο (με 33 ερωτήσεις της Dr Schutte) για τη συγκέντρωση των απαραίτητων στοιχείων.

Στην αρχή του ερωτηματολογίου οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν σε προσωπικές ερωτήσεις που αφορούν το φύλο, την εκπαίδευση, την ηλικία καθώς και τη θέση τους στην εταιρία. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι ερωτήσεις κλίμακας, συγκεκριμένα, η πεντάβαθμη κλίμακα του Likert (συμφωνώ/διαφωνώ).

Η ανάλυση των στοιχείων θα είναι ποιοτική και ποσοτική, θα γίνει χρήση του προγράμματος Excel, και αφού παρατεθούν τα αποτελέσματα, στη συνέχεια θα ακολουθήσει παρουσίαση των συμπερασμάτων και υποβολή προτάσεων.

Ο πληθυσμός για τη συγκεκριμένη έρευνα αποτελείται από 50 εργαζόμενους στον όμιλο TITAN. Το ποσοστό ανταπόκρισης ήταν 100%, καθώς συμπληρώθηκαν όλα τα ερωτηματολόγια που διανείμαμε.

Η μεθοδολογία δειγματοληψίας που επιλέχθηκε ήταν η δειγματοληψία ευκολίας όπου οι μονάδες του δείγματος επιλέγονται κατά τύχη, συμπτωματικά, εάν βρεθούν κοντά στον ερευνητή. Συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από τους εργαζόμενους που εργάζονταν στην εταιρία το διάστημα 10 έως 20 Ιουλίου 2010 και δεν είχαν φύγει με την καλοκαιρινή τους άδεια. Στην έρευνα η απογραφή των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε στο χώρο της επιχείρησης για την οποία πραγματοποιήθηκε η έρευνα κατά τις ώρες εργασίας του συνεντευξιάζοντα.

3.2. Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test (SSEIT)

Η συλλογή των απαιτούμενων πληροφοριών για την έρευνα έγινε μέσω ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο, ως ερευνητικό εργαλείο, μπορεί να προσφέρει αξιόπιστα στοιχεία και δίνει την ευκαιρία στον ερευνητή να απευθυνθεί σε ένα ευρύτερο κοινό. Η επιρροή του ερευνητή περιορίζεται στις απαντήσεις των ερωτώμενων εξασφαλίζοντας έτσι αντικειμενικότητα και αξιοπιστία. (Σταθακόπουλος, 2005)

Η μέθοδος που επιλέχθηκε για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ήταν η προσωπική συνέντευξη όπου ο ερωτώμενος βρίσκεται πρόσωπο με πρόσωπο με τον ερωτώμενο. Τα βασικά πλεονεκτήματα της συνέντευξης είναι ότι ο ερευνητής έχει μεγαλύτερο ποσοστό συμπληρωμένων ερωτηματολογίων και του δίνεται η δυνατότητα να προσφέρει διευκρινήσεις, που τυχόν χρειαστούν, στους ερωτώμενους. (Πετράκης, 2006)

Το κύριο μέρος του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε αποτελεί μια μετάφραση/ μεταγλώττιση στην ελληνική γλώσσα, την οποία επιμελήθηκε ο καθηγητής Γ. Πιπερόπουλος, του SREIT της Schutte et al (1998). Σε μια κλίμακα από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) μέχρι το 5 (συμφωνώ απόλυτα) οι ερωτώμενοι απάντησαν σε μια σειρά από 33 ερωτήσεις που παραθέτονται παρακάτω.

Το *Schutte Self Report Emotional Intelligence Test* εξετάζει τέσσερις πλευρές της συναισθηματικής νοημοσύνης: την χρήση των συναισθημάτων, την διαχείριση των συναισθημάτων του ίδιου του ατόμου, τη διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων, και το πώς αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα του το ίδιο το άτομο. (Schutte et al, 1998), Το SSEIT δομήθηκε πάνω στο EI μοντέλο των Salovey and Mayer (1990). Το μοντέλο SSEIT συνδέεται στενά με το μοντέλο Συναισθηματικής Νοημοσύνη EQ-I.

Όσον αφορά την αξιοπιστία και εγκυρότητα του μοντέλου, οι Schutte και οι συνάδελφοί της αναφέρουν ότι η αξιοπιστία κυμαίνεται στο 0.90 για την κλίμακα συναισθηματικής νοημοσύνης. Το σκορ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, γενικά είναι αρκετά αξιόπιστο για τους ενήλικες και του νέους. Η χρήση όμως της υποκλίμακας σχετικά με την χρήση των συναισθημάτων, έδειξε μικρή αξιοπιστία. (Ciarrochi, Chan & Bajgar, 2001).

Οι ερευνητές επιτρέπουν την ελεύθερη και χωρίς κόστος χρησιμοποίηση της κλίμακας (ερωτηματολόγιο των 33ών στοιχείων της Schutte κ.α. (1998) για ερευνητικούς σκοπούς). Για λόγους ακαδημαϊκής δεοντολογίας παραθέτουμε παρακάτω την σχετική κλίμακα 33-στοιχείων υπολογισμού της συναισθηματικής νοημοσύνης των ερευνητών στην πρωτότυπη μορφή της στην αγγλική γλώσσα καθώς και στην ελληνική.

The 33-item emotional intelligence scale

- (1) I know when to speak about my personal problems to others
- (2) When I am faced with obstacles, I remember times I faced similar obstacles and overcame them
- (3) I expect that I will do well on most things I try
- (4) Other people find it easy to confide in me
- (5) I find it hard to understand the non-verbal messages of other people*
- (6) Some of the major events of my life have led me to re-evaluate what is important and not important
- (7) When my mood changes, I see new possibilities
- (8) Emotions are one of the things that make my life worth living
- (9) I am aware of my emotions as I experience them
- (10) I expect good things to happen
- (11) I like to share my emotions with others
- (12) When I experience a positive emotion, I know how to make it last
- (13) I arrange events others enjoy
- (14) I seek out activities that make me happy
- (15) I am aware of the none-verbal messages I send to others
- (16) I present myself in a way that makes a good impression on others
- (17) When I am in a positive mood, I am able to come up with new ideas
- (18) By looking at their facial expressions, I recognize the emotions people are experiencing
- (19) I know why my emotions change
- (20) When I am in a positive mood, I am able to come up with new ideas
- (21) I have control over my emotions
- (22) I easily recognize my emotions as I experience them
- (23) I motivate myself by imagining a good outcome to tasks I take on
- (24) I compliment others when they have done something well
- (25) I am aware of the non-verbal messages other people send
- (26) When another person tells me about an important event in his or her life, I almost feel as though I have experienced this event myself
- (27) When I feel a change in emotions, I tend to come up with new ideas
- (28) When I am faced with a challenge, I give up because I believe I will fail*
- (29) I know what other people are feeling just by looking at them
- (30) I help other people feel better when they are down
- (31) I use good moods to help myself keep trying in the face of obstacles
- (32) I can tell how people are feeling by listening to the tone of their voice
- (33) It is difficult for me to understand why people feel the way they do*

Note: The authors permit free use of the scale for research and clinical purposes.

*These items are reverse scored.

Πηγή: Schutte et all (1998), *Development and validation of a measure of emotional intelligence*, Personality and Individual Differences, Vol. 25, No. 2, pp. 167-177.

**Παρακαλώ αξιολογείστε τις παρακάτω προτάσεις
σημειώνοντας τον βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας σας.**

Προτάσεις	Διαφωνώ απόλυτα				Συμφωνώ απόλυτα
	1	2	3	4	5
1. Ξέρω πότε είναι η στιγμή να μιλήσω για τα προσωπικά μου προβλήματα σε άλλους.					
2. Όταν αντιμετωπίζω εμπόδια στη ζωή μου, θυμάμαι στιγμές που αντιμετώπισα παρόμοια εμπόδια και τα ξεπέρασα.					
3. Πιστεύω ότι θα τα πάω καλά με τα περισσότερα πράγματα που αναλαμβάνω.					
4. Οι άλλοι άνθρωποι με εμπιστεύονται εύκολα.					
5. Μου είναι δύσκολο να κατανοήσω τα «μη-λεκτικά» νοήματα/ μηνύματα άλλων ανθρώπων . *					
6. Κάποια από τα σημαντικότερα περιστατικά στη ζωή μου με οδήγησαν να επαναπροσδιορίσω τι είναι σημαντικό και τι όχι.					
7. Όταν αλλάζει η διάθεση μου βλέπω νέες δυνατότητες.					
8. Τα συναισθήματα είναι ένα από τα πράγματα που κάνουν την ζωή μου να αξίζει.					
9. Αντιλαμβάνομαι τα συναισθήματα μου καθώς τα βιώνω.					
10. Περιμένω να συμβούν καλά πράγματα.					
11. Μου αρέσει να μοιράζομαι τα συναισθήματα μου με άλλους.					
12. Όταν βιώνω ένα θετικό συναίσθημα, ξέρω πώς να το κάνω να διαρκέσει.					
13. Οργανώνω εκδηλώσεις στις οποίες χαίρονται να συμμετάσχουν άλλοι.					
14. Αναζητώ δραστηριότητες που με κάνουν χαρούμενο/ή					
15. Αντιλαμβάνομαι τα «μη-λεκτικά» μηνύματα που στέλνω σε άλλους.					
16. Παρουσιάζω τον εαυτό μου με ένα τρόπο που					

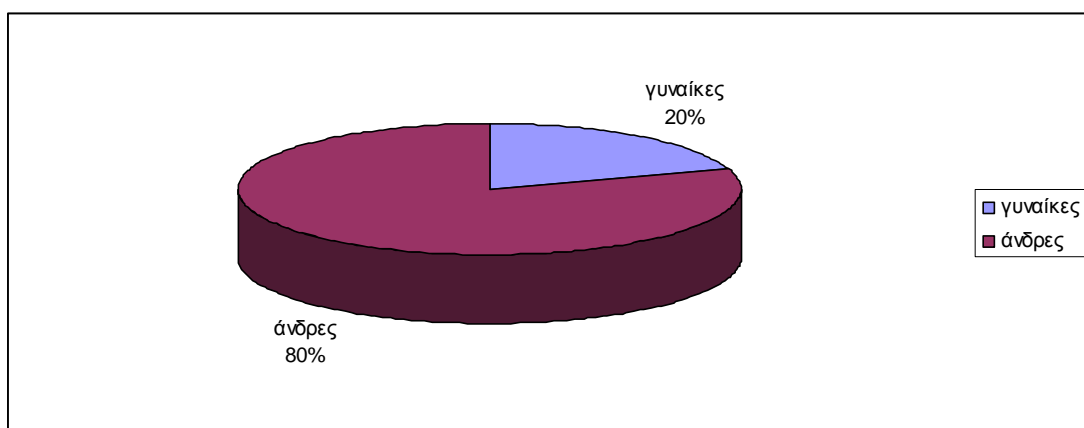
δημιουργεί καλή εντύπωση στους άλλους.					
17. Όταν είμαι ευδιάθετος μου είναι εύκολο να λύνω προβλήματα.					
18. Αναγνωρίζω τα συναισθήματα που βιώνουν οι άλλοι από τις εκφράσεις του προσώπου τους.					
19. Γνωρίζω γιατί μεταβάλλονται τα συναισθήματά μου.					
20. Όταν είμαι ευδιάθετος είμαι σε θέση να «επινοώ» νέες ιδέες.					
21. Μπορώ να ελέγχω τα συναισθήματά μου.					
22. Αναγνωρίζω εύκολα τα συναισθήματά μου καθώς τα βιώνω.					
23. Υποκινώ τον εαυτό μου με το να φαντάζομαι μια θετική έκβαση στα καθήκοντα που αναλαμβάνω.					
24. Συγχαίρω τους άλλους όταν κάνουν κάτι καλά.					
25. Αντιλαμβάνομαι τα «μη-λεκτικά» μηνύματα που στέλνουν οι άλλοι.					
26. Όταν κάποιος/ α μου λέει ένα σημαντικό γεγονός της ζωής του/ της, σχεδόν νιώθω σαν να έχω βιώσει και εγώ αυτό το γεγονός.					
27. Όταν αισθάνομαι μια αλλαγή στα συναισθήματά μου, έχω την τάση να επινοώ νέες ιδέες.					
28. Όταν έρχομαι αντιμέτωπος/ η με μια πρόκληση τα παρατάω γιατί πιστεύω ότι θα αποτύχω. *					
29. Ξέρω τι αισθάνονται οι άλλοι απλώς με το να τους κοιτάζω.					
30. Βοηθάω άλλους ανθρώπους να αισθανθούν καλύτερα όταν έχουν κακή διάθεση.					
31. Χρησιμοποιώ θετική διάθεση για να παρακινήσω τον εαυτό μου να συνεχίσει να προσπαθεί όταν έρθει αντιμέτωπος με εμπόδια.					
32. Μπορώ να καταλάβω πως αισθάνονται οι άλλοι από τον τόνο της φωνής τους.					
33. Μου είναι δύσκολο να αντιληφθώ γιατί οι άνθρωποι αισθάνονται όπως αισθάνονται. *					

* Σημ.: Υπενθυμίζουμε ότι οι ερωτήσεις 5, 28 και 33 βαθμολογούνται αντίστροφα.

3.3. Αποτελέσματα πρωτογενούς έρευνας

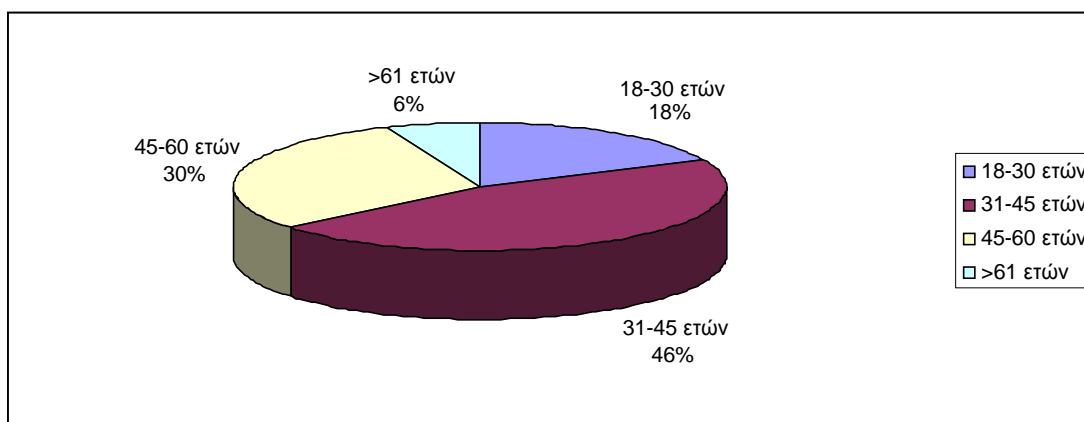
Δημογραφικά στοιχεία

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν 50, από τους οποίους οι 10 ήταν γυναίκες και οι 40 ήταν άντρες. Αναλογία αναμενόμενη καθώς ο ΤΙΤΑΝ είναι ένας Όμιλος, δραστηριοποιούμενος στον κλάδο τσιμέντου και άλλων συναφών δομικών υλικών, χώρος στον οποίο συναντάμε κυρίως άντρες.



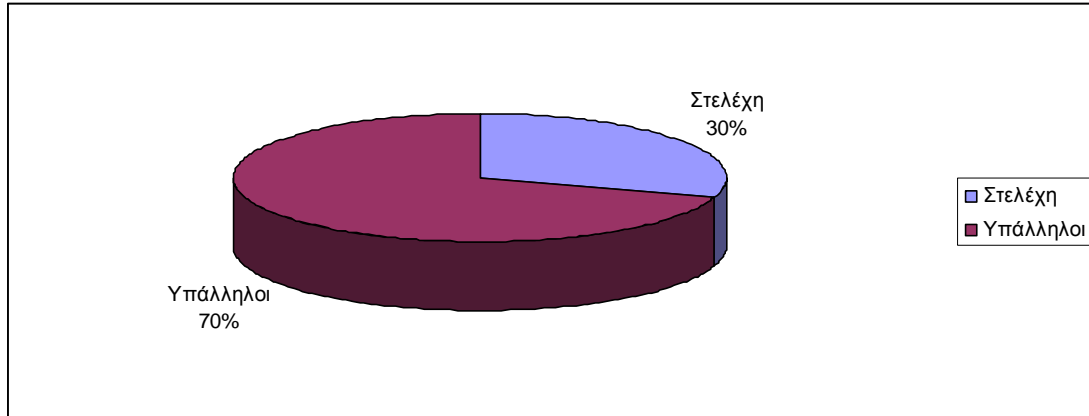
Ηλικία

Η ηλικία των συμμετεχόντων κυμαινόταν από 18 έως 61 ετών. Το χαμηλότερο ποσοστό σημείωσε η ηλικιακή ομάδα 61 και άνω, ομάδα που συμμετέχουν άτομα λίγο πριν την συνταξιοδότηση. Το ανθρώπινο δυναμικό του ομίλου είναι κυρίως ηλικίας 31 έως 45 ετών, η πλέον παραγωγική ηλικία για τον κάθε εργαζόμενο.



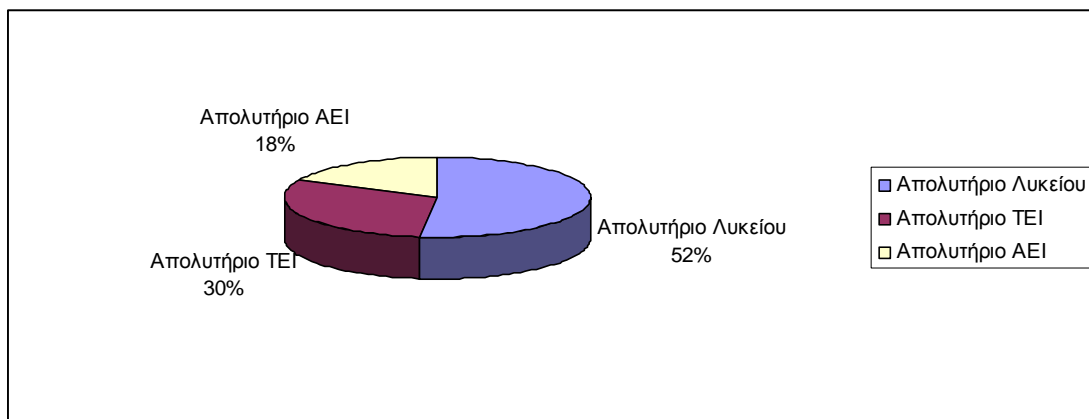
Θέση στην εταιρία

Ο διαχωρισμός που έγινε ως προς τη θέση των εργαζομένων στην εταιρία ήταν αν είναι στελέχη ή απλοί υπάλληλοι. Οι 15 ερωτηθέντες ήταν στελέχη και οι υπόλοιποι 35 ήταν υπάλληλοι.



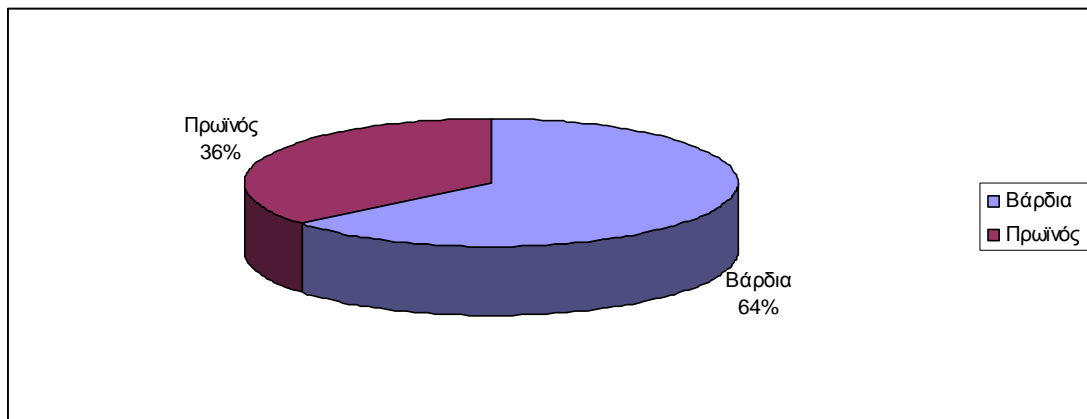
Εκπαίδευση

Ο διαχωρισμός ως προς τον μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων ήταν απόφοιτοι λυκείου, απόφοιτοι ΤΕΙ ή απόφοιτοι ΑΕΙ. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι λίγοι παραπάνω από τους μισούς ερωτηθέντες ήταν απόφοιτοι λυκείου και οι υπόλοιποι είχαν πανεπιστημιακό τίτλο από ανώτερο ή ανώτατο εκπαιδευτικό ίδρυμα. Πρέπει να σημειωθεί ότι όλα τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα είχαν πανεπιστημιακή μόρφωση ενώ από τους υπαλλήλους μόνο οι 9 είχαν πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.



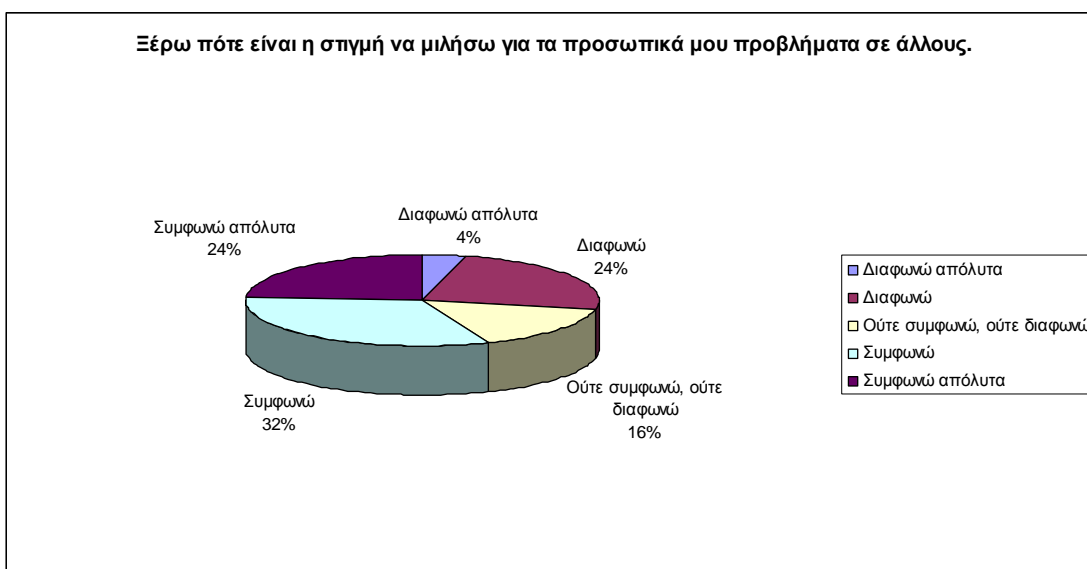
Ωράριο εργασίας

Ως προς το ωράριο εργασίας των εργαζομένων οι 32 συμμετέχοντες δούλευαν σε βάρδιες και οι υπόλοιποι 18 ήταν πάντα πρωϊνοί.



Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη στους εργαζόμενους στον όμιλο TITAN οι οποίοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε τριάντα τρεις ερωτήσεις σχετικές με την συναισθηματική νοημοσύνη.

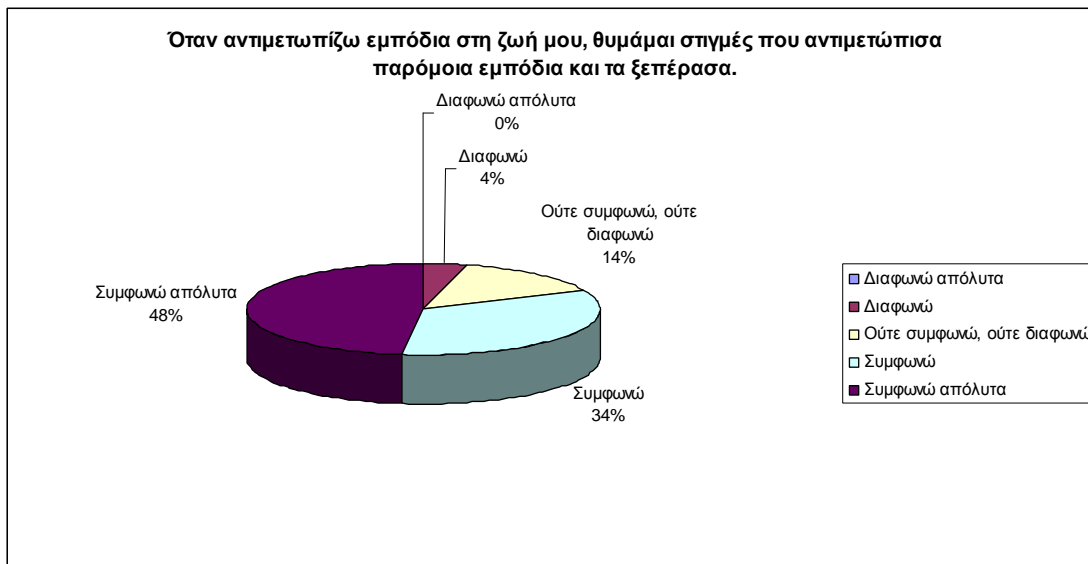
Ερώτηση πρώτη



Στην πρώτη ερώτηση του ερωτηματολογίου διαπιστώνουμε από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, ότι περισσότεροι από τους μισούς ξέρουν πότε είναι η στιγμή να μιλήσουν για τα προσωπικά τους προβλήματα στους άλλους. Αυτό που αξίζει να παρατηρηθεί όμως

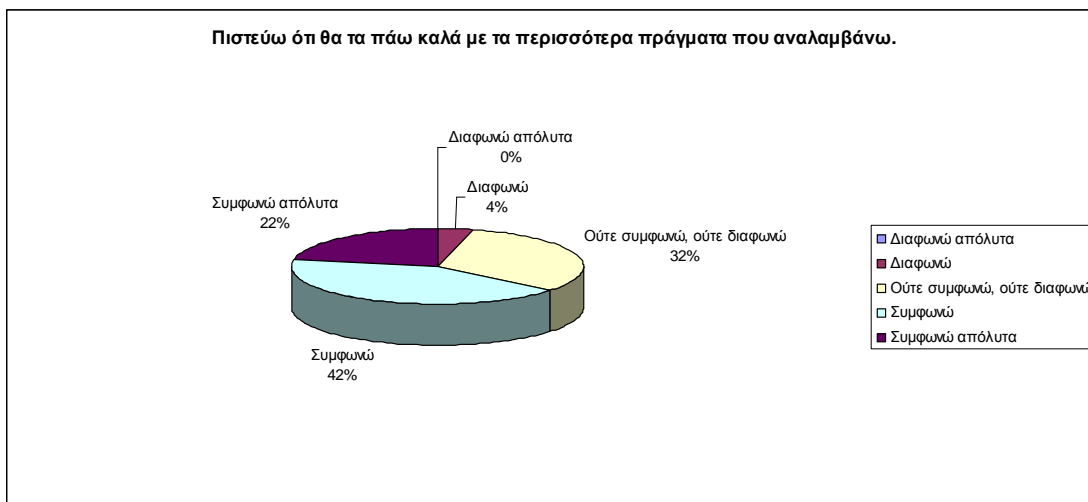
είναι ότι σχεδόν το ένα τέταρτο των ερωτηθέντων δεν μπορεί να ξεχωρίσει πότε είναι η στιγμή κατάλληλη, δείχνοντας ότι υπάρχει πρόβλημα διαχωρισμού των επαγγελματικών από τα προσωπικά.

Ερώτηση δεύτερη



Η δεύτερη ερώτηση εστιάζεται στην διαχείριση των συναισθημάτων του ίδιου του ατόμου, συγκεκριμένα στον κατά πόσο όταν αντιμετωπίζει εμπόδια στην ζωή του, μπορεί να θυμάται στιγμές που αντιμετώπισε παρόμοια εμπόδια και τα ξεπέρασε. Η συντριπτική πλειοψηφία (82%) έδειξε ότι καταφέρνει να ανακαλέσει τα συναισθήματα που βίωσε παλαιότερα και χρησιμοποιεί τις εμπειρίες του παρελθόντος.

Ερώτηση τρίτη



Στη συγκεκριμένη ερώτηση διαπιστώνουμε ότι οι ερωτηθέντες αισθάνονται αρκετά αισιόδοξοι και έχουν εμπιστοσύνη στον εαυτό τους σχετικά με τα πράγματα που αναλαμβάνουν στα πλαίσια των εργασιακών τους καθηκόντων.

Ερώτηση τέταρτη



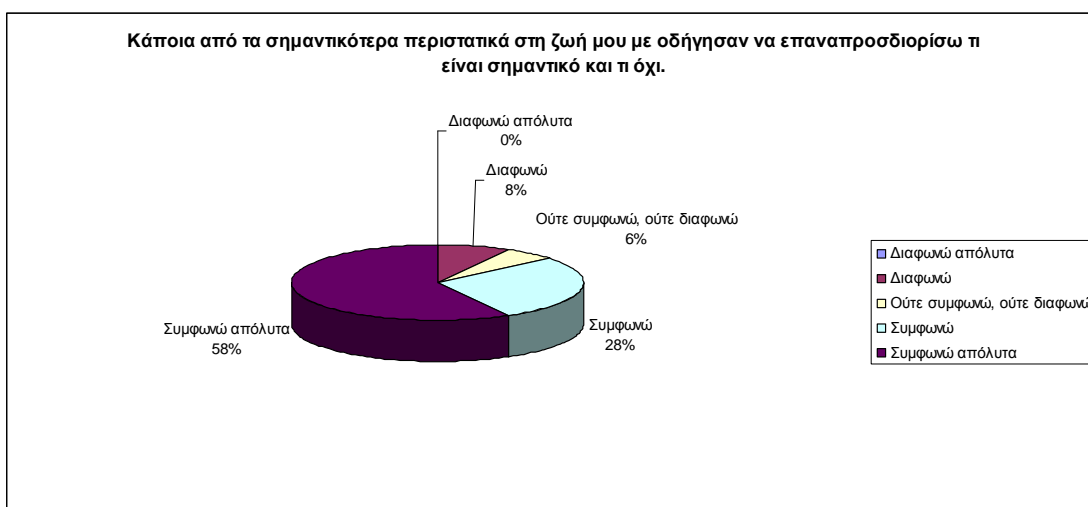
Το θέμα της εμπιστοσύνης μεταξύ των συναδέλφων εξετάζεται στην τέταρτη ερώτηση, όπου είναι εμφανές ότι δεν είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένη μεταξύ των εργαζομένων στον όμιλο TITAN. Το 38% επέλεξε για απάντηση το «ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ», ενώ το 16% των ερωτηθέντων απάντησε ότι οι άλλοι άνθρωποι δεν τους εμπιστεύονται εύκολα.

Ερώτηση πέμπτη



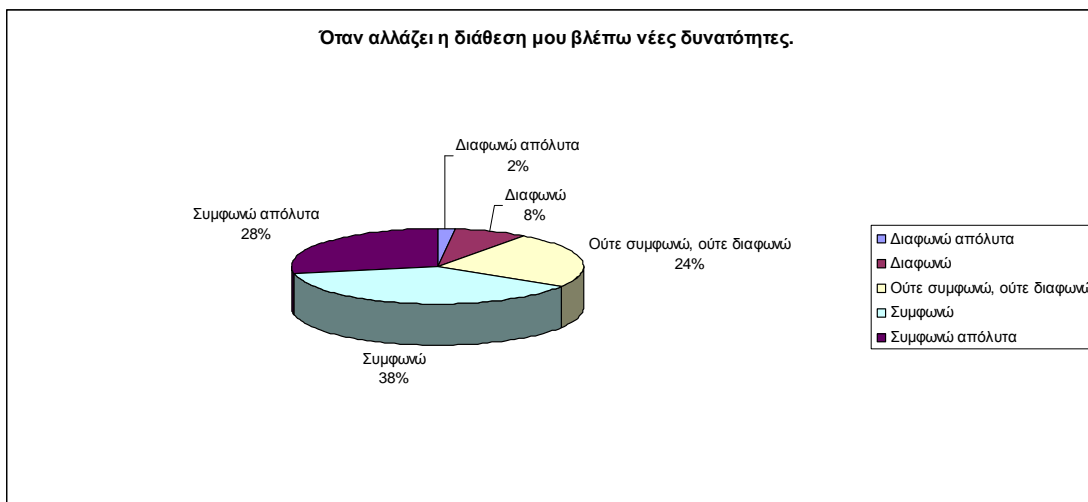
Τα «μη λεκτικά» νοήματα / μηνύματα των άλλων ανθρώπων γίνονται αρκετά κατανοητά από τους εργαζόμενους στην εταιρία TITAN καθώς το 58% δήλωσε ότι δεν συναντά ιδιαίτερη δυσκολία. Αξίζει να σημειωθεί βέβαια ότι το 24% το βρίσκει δύσκολο να κατανοήσει αυτού του είδους νοήματα / μηνύματα.

Ερώτηση έκτη



Η διαχείριση και αντίληψη των ιδίων τους συναισθημάτων είναι σε υψηλό επίπεδο όσον αφορά τους ερωτηθέντες , καθώς το 86% δηλώνει ότι κάποια από τα σημαντικότερα περιστατικά στη ζωή τους, τους οδήγησαν να επαναπροσδιορίσουν τι είναι σημαντικό και τι όχι.

Ερώτηση έβδομη



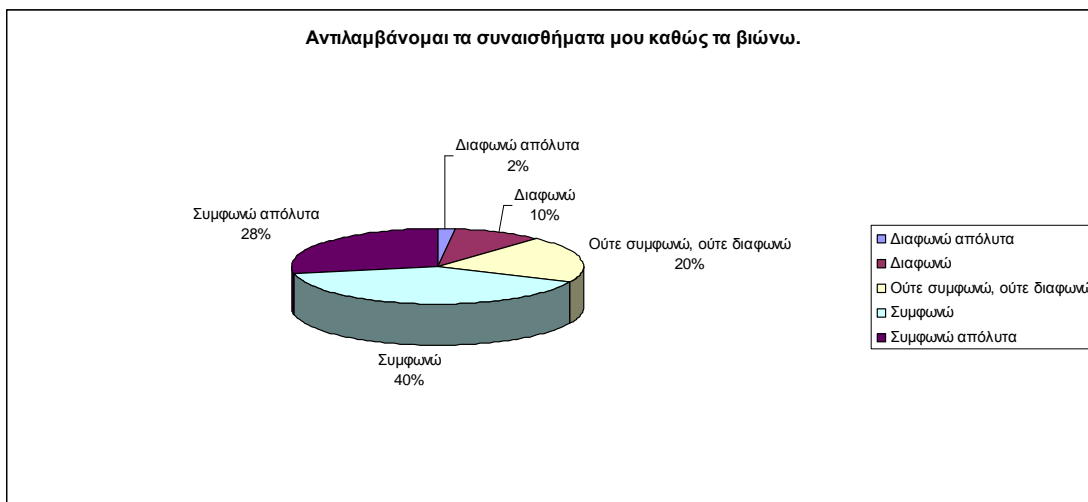
Οι απαντήσεις στην έβδομη ερώτηση δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα συμφωνούν σε υψηλό ποσοστό (64%) ότι όταν αλλάζει η διάθεσή τους βλέπουν νέες δυνατότητες, γεγονός θετικό για την ίδια την εταιρία καθώς οι εργαζόμενοι της διακρίνονται για διάθεση να εργαστούν και να αποδώσουν σε νέα πράγματα και νέες κατευθύνσεις.

Ερώτηση όγδοη



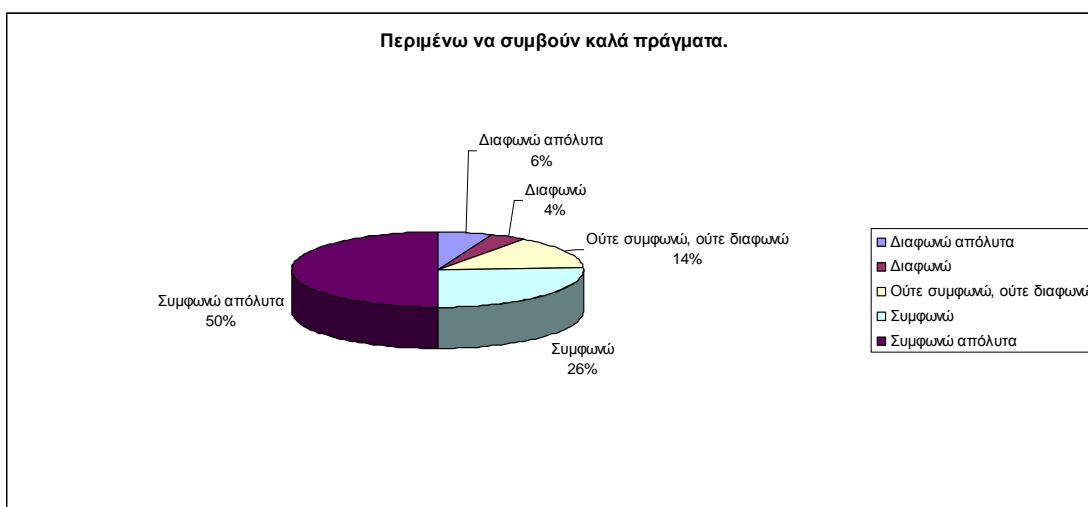
Την αξία των συναισθημάτων φαίνεται να την αναγνωρίζει η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων καθώς το 80% απάντησε ότι τα συναισθήματα είναι ένα από τα πράγματα που κάνουν τη ζωή τους να αξίζει.

Ερώτηση ένατη



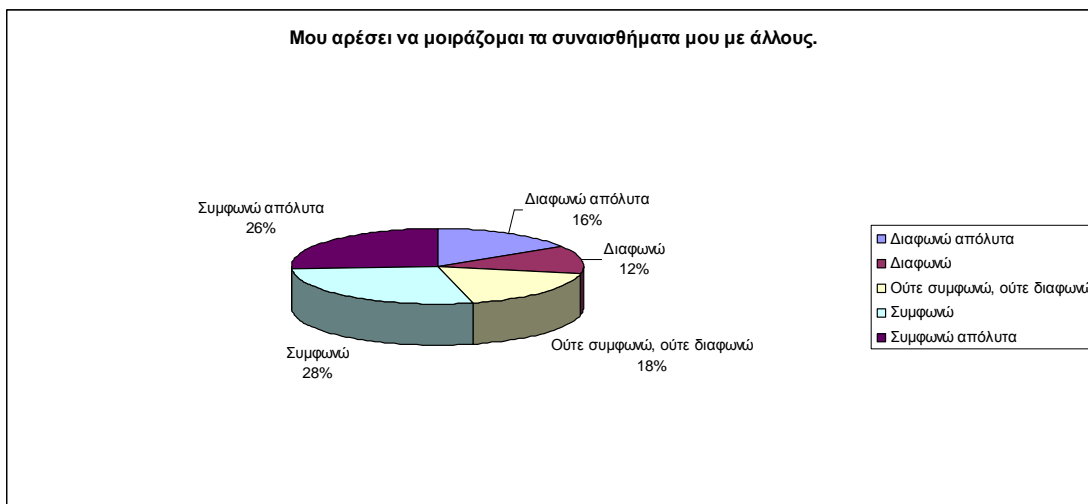
Μεγάλος αριθμός από τους ερωτηθέντες φαίνεται να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματά του καθώς τα βιώνει. Συγκεκριμένα το 40% επέλεξε την απάντηση 4 (συμφωνώ) ενώ το 28% επέλεξε την απάντηση 5 (συμφωνώ απόλυτα), και μόλις ένας ερωτηθέντας απάντησε ότι διαφωνεί απόλυτα.

Ερώτηση δέκατη



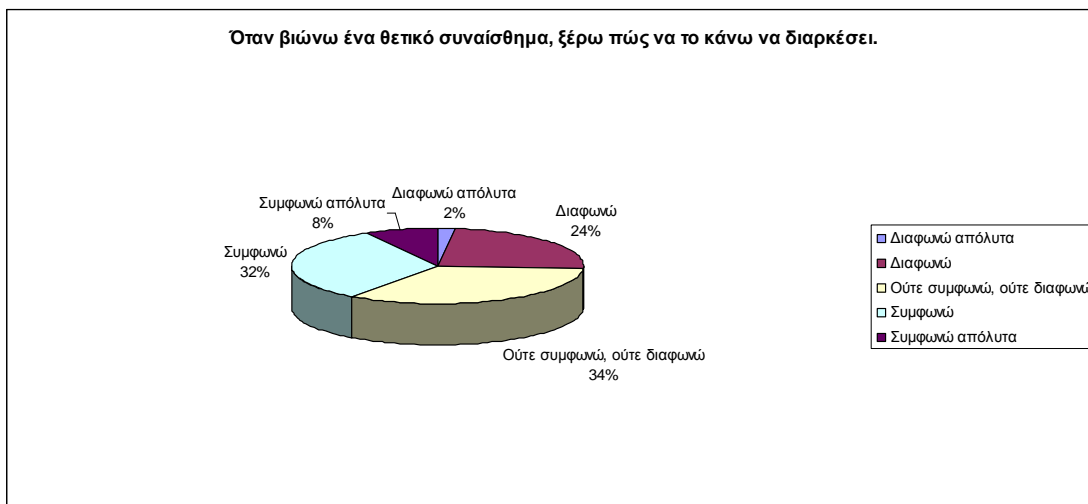
Η θετική διάθεση των εργαζομένων ως προς το μέλλον είναι εμφανής καθώς το 76% δήλωσε ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ως προς το ότι περιμένουν να συμβούν καλά πράγματα στο μέλλον

Ερώτηση ενδέκατη



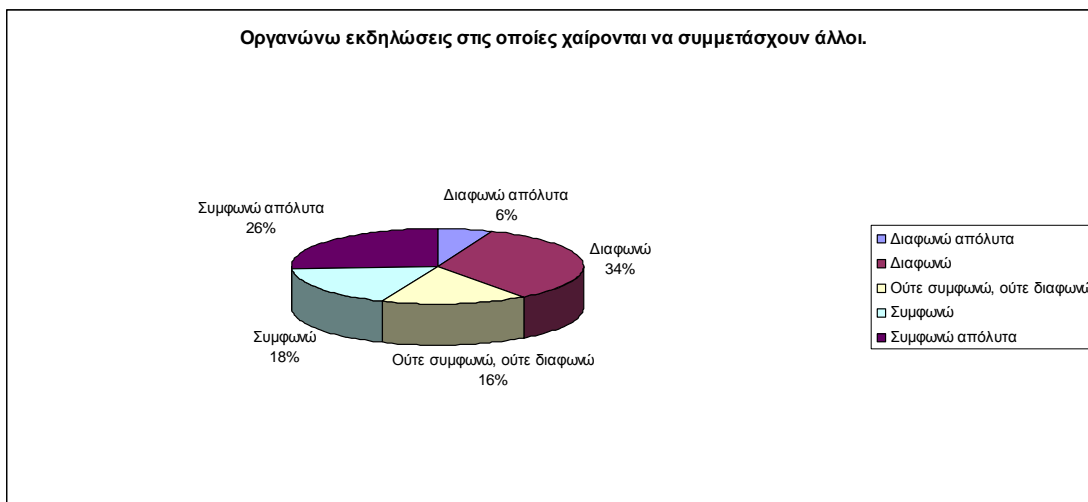
Οι απαντήσεις στην ενδέκατη ερώτηση έδειξαν ότι αρκετοί εργαζόμενοι δυσκολεύονται να μοιραστούν τα συναισθήματα τους με άλλους. Η δυσκολία αυτή σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις, καθώς η μη έκφραση των συναισθημάτων δεν βοηθάει στην ομαλή επίλυση των οποιονδήποτε απλών θεμάτων, τα οποία μπορούν να καταλήξουν σε συγκρούσεις.

Ερώτηση δωδέκατη



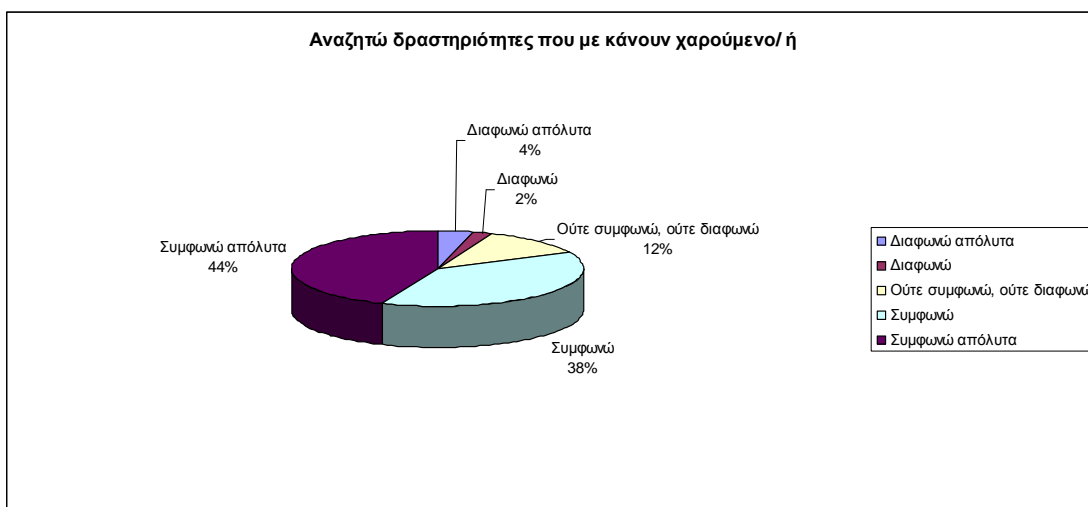
Η χρήση των συναισθημάτων, και συγκεκριμένα πως να κάνουν ένα θετικό συναίσθημα να διαρκέσει, είναι χαρακτηριστικό που δεν διακρίνει τους περισσότερους εργαζόμενους στην εταιρία TITAN. Το 24% δήλωσε ότι διαφωνεί ενώ το 34% επέλεξε ως απάντηση το 3 (ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ).

Ερώτηση δέκατη τρίτη



Η πετυχημένη οργάνωση εκδηλώσεων στις οποίες χαίρονται να συμμετάσχουν οι άλλοι δεν είναι κάτι που διακρίνει ιδιαίτερα τους ερωτηθέντες, καθώς το 34% απάντησε ότι δεν τα καταφέρνει σε αυτό τον τομέα.

Ερώτηση δέκατη τέταρτη



Οι εργαζόμενοι στην εξεταζόμενη εταιρία, σε μεγάλο ποσοστό (82%) αποζητούν να είναι χαρούμενοι, γι' αυτό και αναζητούν δραστηριότητες που μπορούν να το πετύχουν αυτό.

Ερώτηση δέκατη πέμπτη



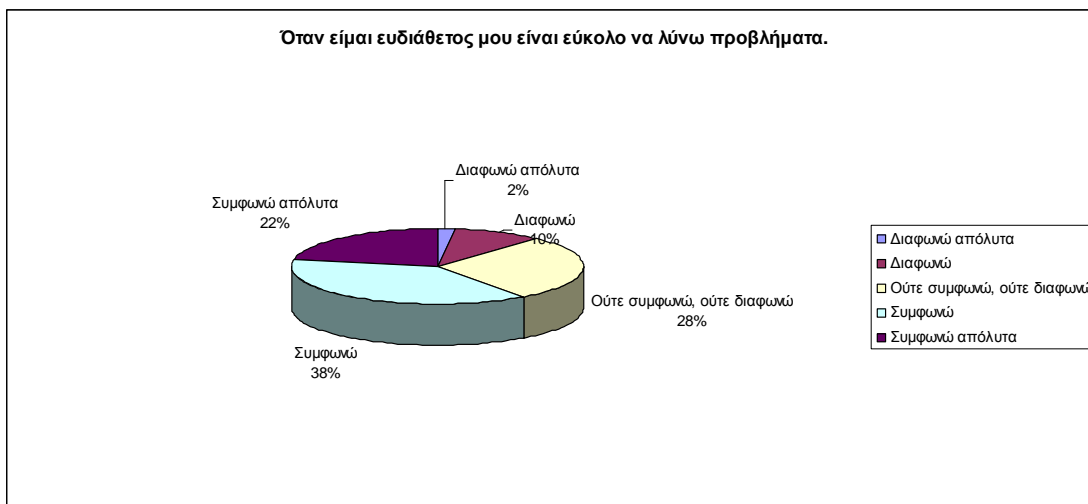
Είναι εμφανέςτατο ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα δεν μπορούν να χειριστούν καλά τα συναισθήματά τους καθώς μεγάλο ποσοστό δήλωσε ότι δεν αντιλαμβάνεται τα «μη – λεκτικά» μηνύματα που στέλνει σε άλλους.

Ερώτηση δέκατη έκτη



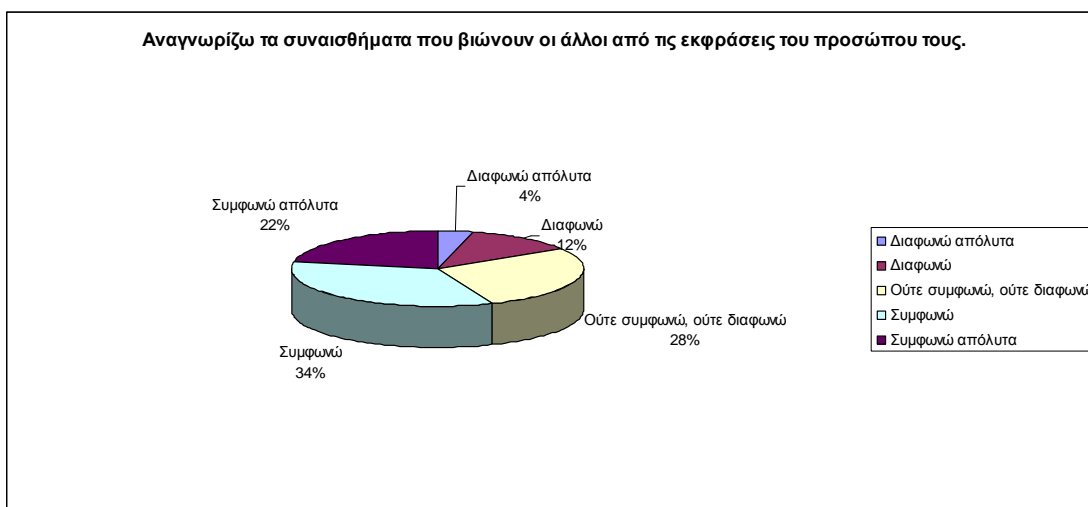
Σε αντίθεση με τα «μη λεκτικά» μηνύματα, οι ερωτηθέντες δεν αντιμετωπίζουν καμία δυσκολία στον τρόπο με τον οποίο παρουσιάζουν το εαυτό τους στους άλλους, καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό (72%) δήλωσε ότι κατορθώνουν να δημιουργούν καλή εντύπωση.

Ερώτηση δέκατη έβδομη



Η ευδιάθετη διάθεση δεν αποτελεί προϋπόθεση για την επίλυση των προβλημάτων των ερωτηθέντων, καθώς ένα σημαντικό ποσοστό, 28%, επέλεξε ως απάντηση το 3 (ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ) ενώ το 12% απάντησε αρνητικά.

Ερώτηση δέκατη όγδοη



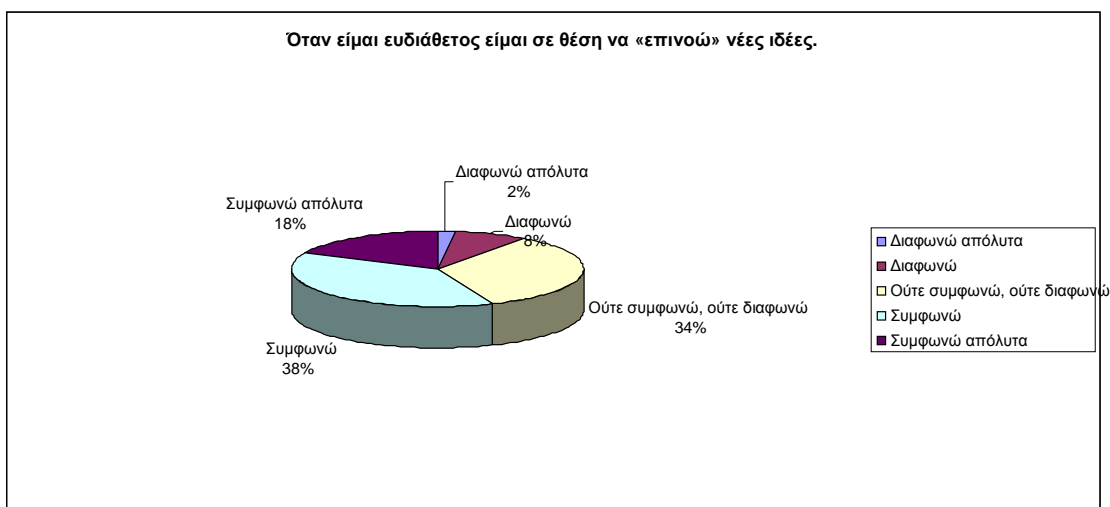
Η αναγνώριση των συναισθημάτων από τις εκφράσεις του προσώπου είναι εύκολη μόνο για τους μισούς περίπου από τους ερωτηθέντες. Οι υπόλοιποι δυσκολεύονται να αναγνωρίσουν τα συναισθήματα των άλλων.

Ερώτηση δέκατη ένατη



Εντυπωσιακό είναι στην δέκατη ένατη ερώτηση ότι το 34% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι δεν γνωρίζει γιατί μεταβάλλονται τα συναισθήματά τους, φανερώνονταν μεγάλη αδυναμία στην αντίληψη και διαχείριση των συναισθημάτων από το ίδιο το άτομο.

Ερώτηση εικοστή



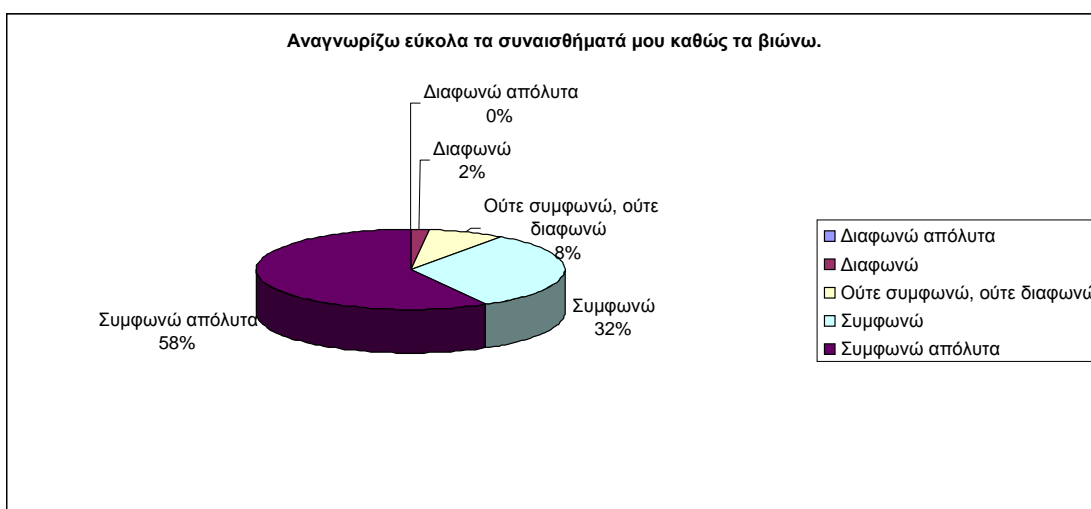
Όπως φάνηκε και νωρίτερα, η ευδιάθετη διάθεση όχι μόνο δεν αποτελεί προϋπόθεση για την επίλυση των προβλημάτων των ερωτηθέντων, αλλά και για την επινόηση νέων ιδεών. Το 34% επέλεξε ως απάντησε το 3 (ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ) ενώ το 10% απάντησε αρνητικά.

Ερώτηση εικοστή πρώτη



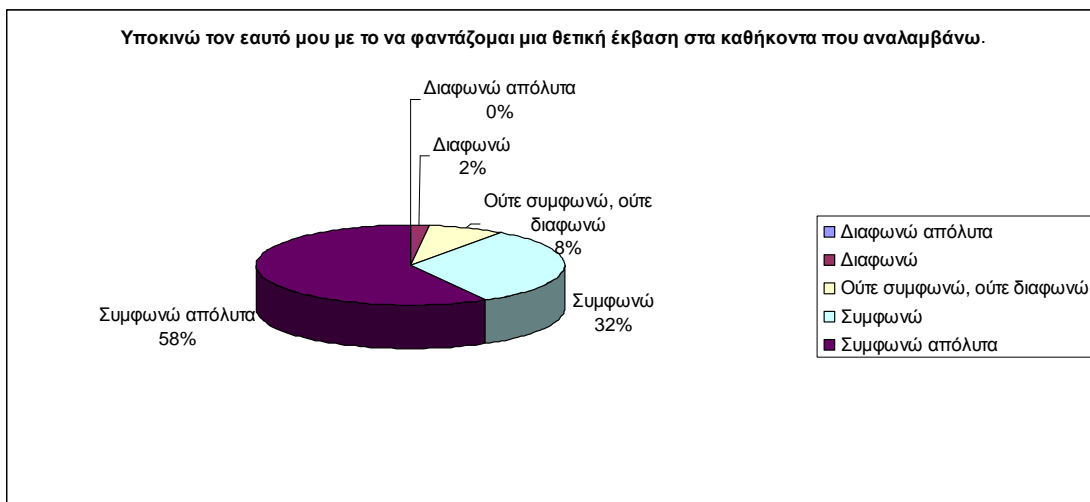
Η αδυναμία στην αντίληψη και διαχείριση των συναισθημάτων από το ίδιο το άτομο είναι εμφανής και στην εικοστή πρώτη ερώτηση καθώς το 36% δήλωσε ότι δεν μπορεί να ελέγχει τα συναισθήματά του. Ο μη έλεγχος των συναισθημάτων οδηγεί πολλές φορές σε συγκρούσεις και διενέξεις μεταξύ των εργαζομένων.

Ερώτηση εικοστή δεύτερη



Η αναγνώριση των συναισθημάτων των ερωτηθέντων καθώς τα βιώνουν δεν φαίνεται να αποτελεί πρόβλημα για αυτούς, καθώς το 90% δήλωσε ότι δεν αντιμετωπίζει κάποια δυσκολία στο συγκεκριμένο θέμα.

Ερώτηση εικοστή τρίτη



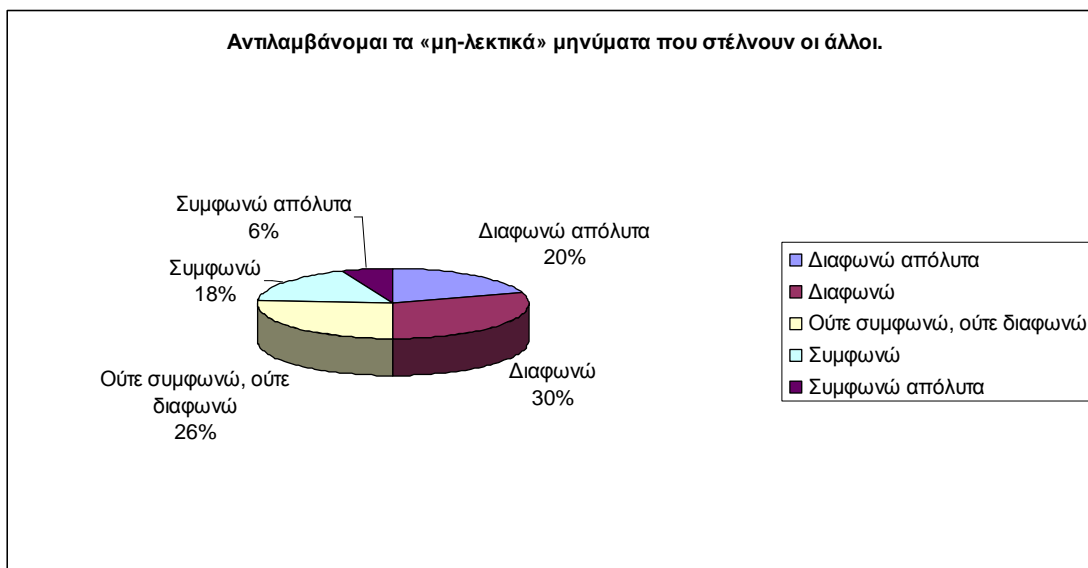
Εντυπωσιακό είναι το αποτέλεσμα στην εικοστή τρίτη ερώτηση, καθώς το 90% των εργαζομένων δήλωσε ότι υποκινεί τον εαυτό του με το να φαντάζεται μία θετική έκβαση στα καθήκοντα που αναλαμβάνει.

Ερώτηση εικοστή τέταρτη



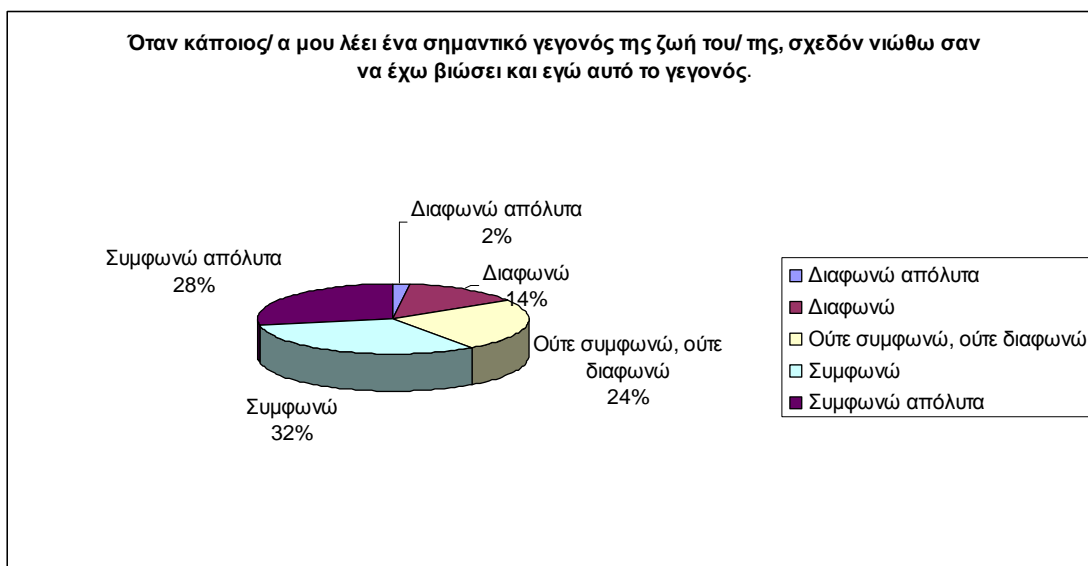
Σχεδόν όλοι οι ερωτηθέντες στην συγκεκριμένη έρευνα (90%) δήλωσαν ότι συγχαίρουν τους άλλους όταν κάνουν κάτι καλά, δείχνοντας ότι κατανοούν τη σημασία της αναγνώρισης για τον εργαζόμενο.

Ερώτηση εικοστή πέμπτη



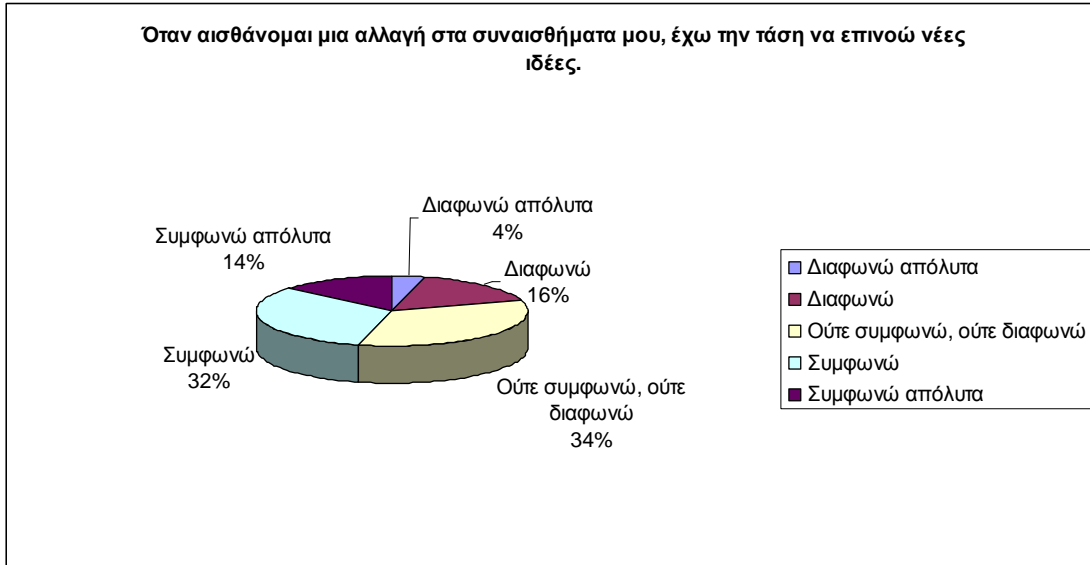
Σε προηγούμενη ερώτηση είχε φανεί ότι το 24% των ερωτηθέντων δυσκολεύεται να κατανοήσει τα «μη λεκτικά» νοήματα / μηνύματα των άλλων ανθρώπων. Το ποσοστό αυτό είναι ακόμα μεγαλύτερο, σχετικά με το αν αντιλαμβάνονται τα «μη-λεκτικά» μηνύματα που στέλνουν οι άλλοι καθώς το 50% απάντησε αρνητικά.

Ερώτηση εικοστή έκτη



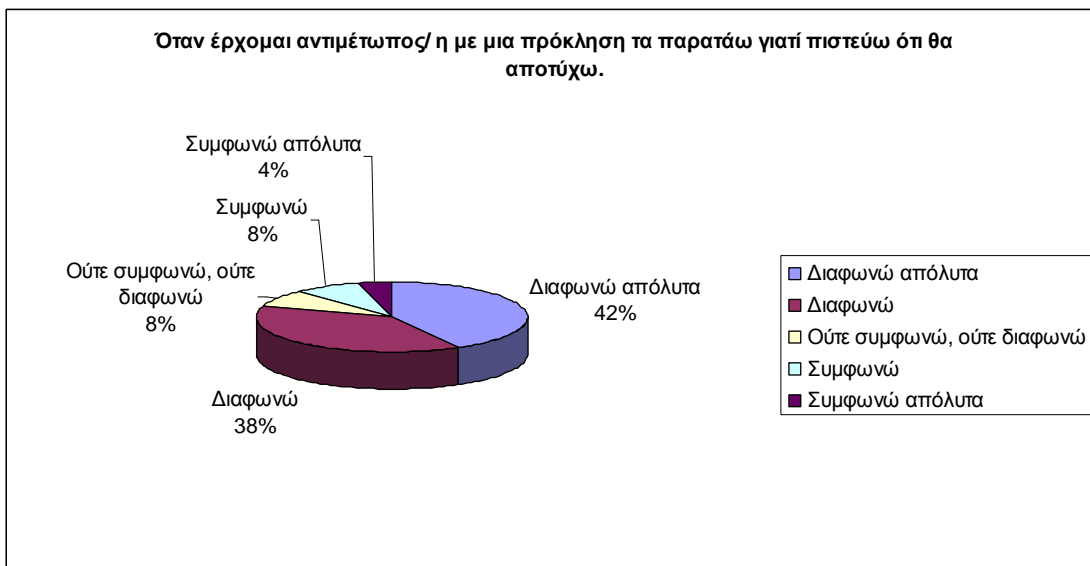
Στην ερώτηση είκοσι έξι, ένας στους δύο ερωτηθέντες δήλωσε ότι όταν κάποιος/από του λέει ένα σημαντικό γεγονός της ζωής του /της, σχεδόν νιώθει σαν να έχει βιώσει και αυτό το γεγονός, φανερώνοντας υψηλό βαθμό ενσυναίσθησης.

Ερώτηση εικοστή έβδομη



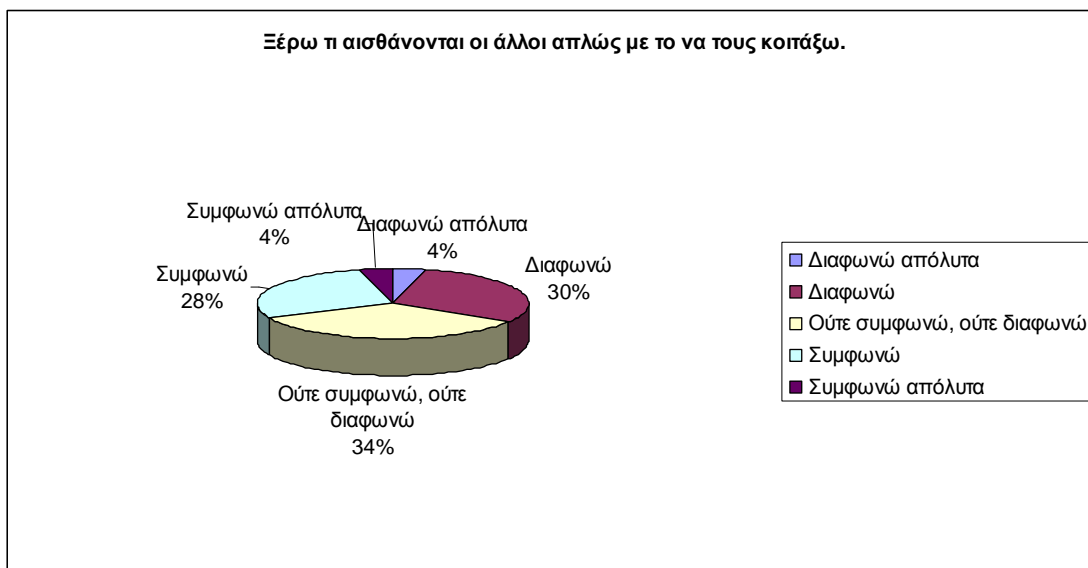
Η διαχείριση των συναισθημάτων, και συγκεκριμένα η τάση να επινοεί κάποιος νέες ιδέες όταν αισθάνεται μία αλλαγή στα συναισθήματά του, διακρίνει το 46% των ερωτηθέντων, ενώ το 20% δηλώνει ότι δεν καταφέρνει να το πετύχει αυτό.

Ερώτηση εικοστή όγδοη



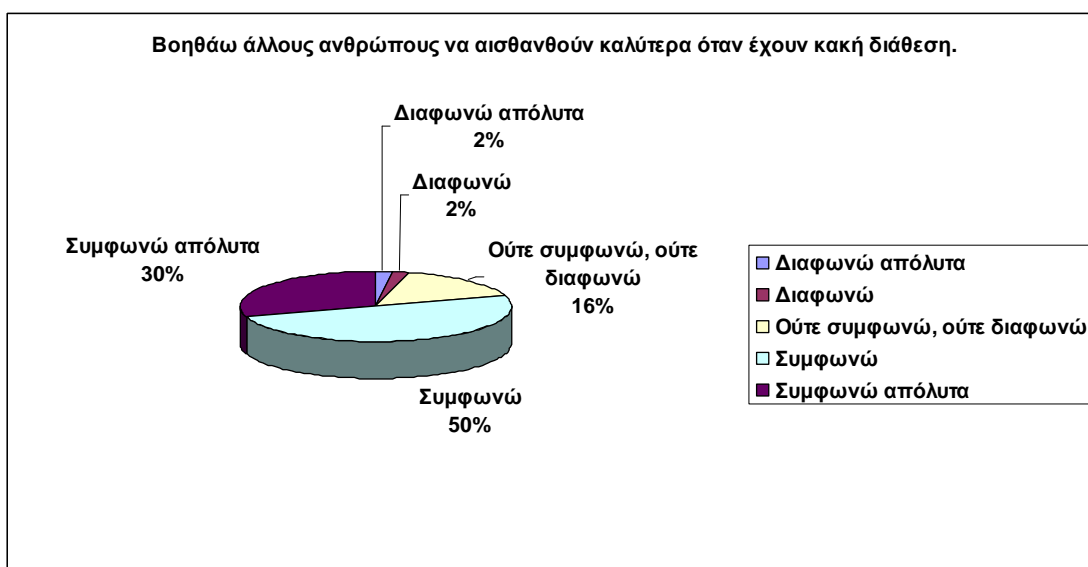
Η αντιμετώπιση προκλήσεων δεν αποθαρρύνει τους εργαζόμενους στην εταιρία TITAN, καθώς το 80% δήλωσε ότι όταν έρχονται αντιμέτωποι με μία πρόκληση δεν τα παρατάνε.

Ερώτηση εικοστή ένατη



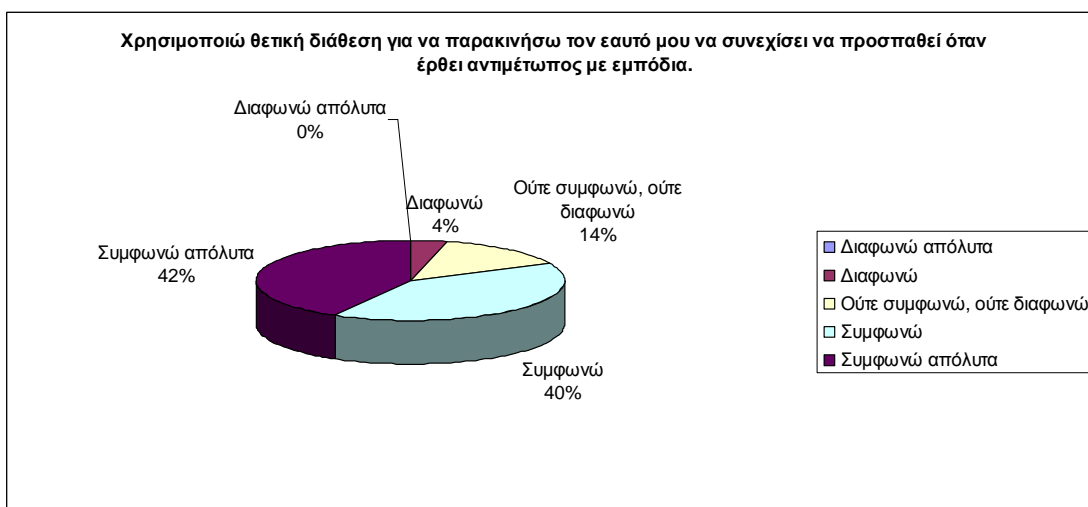
Η αντίληψη των συναισθημάτων των άλλων, απλά με το να τους κοιτάς, δυσκολεύει τους ερωτηθέντες, καθώς οι περισσότεροι δήλωσαν ότι δεν μπορούν να το κάνουν αυτό.

Ερώτηση τριακοστή



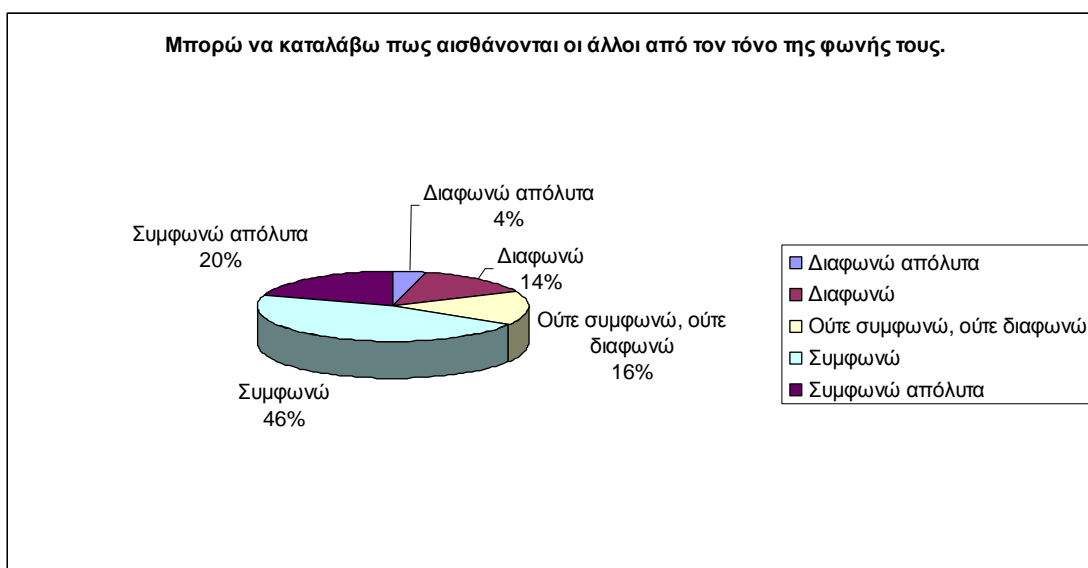
Ιδιαίτερα ενθαρρυντικά ως προς τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων είναι τα αποτελέσματα στην τριακοστή ερώτηση. Το 80% των ερωτηθέντων απάντησε ότι βοηθάνε τους άλλους ανθρώπους να αισθανθούν καλύτερα όταν έχουν κακή διάθεση, υποδηλώνοντας ότι νοιάζεται ο ένας εργαζόμενος για τον άλλο και ενδιαφέρονται για τη επίτευξη ενός αρμονικού και ευχάριστου κλίματος στο χώρο εργασίας τους.

Ερώτηση τριακοστή πρώτη



Οι εργαζόμενοι στο TITAN, σύμφωνα με τις απαντήσεις που έδωσαν, φαίνεται ότι όχι μόνο δεν αποθαρρύνονται από τις δυσκολίες ή τα εμπόδια που μπορεί να συναντήσουν, αλλά και χρησιμοποιούν θετική διάθεση για να παρακινήσουν τον εαυτό τους να συνεχίσει να προσπαθεί όταν έρθει αντιμέτωπος με εμπόδια.

Ερώτηση τριακοστή δεύτερη



Ενώ οι ερωτηθέντες παρουσίασαν αδυναμία αναγνώρισης και κατανόησης των μη λεκτικών μηνυμάτων των άλλων, φαίνεται ότι ο τόνος της φωνής δεν τους δυσκολεύει να καταλάβουν πως αισθάνονται οι άλλοι. Το 66% απάντησε θετικά στην συγκεκριμένη ερώτηση.

Ερώτηση τριακοστή τρίτη



Το ερωτηματολόγιο ολοκληρώνεται με την τριακοστή τρίτη ερώτηση όπου οι ερωτηθέντες απάντησαν, σε ποσοστό 62%, ότι δεν δυσκολεύονται να αντιληφθούν γιατί οι άνθρωποι αισθάνονται όπως αισθάνονται.

Στον ακόλουθο πίνακα αναγράφεται το σκορ που πέτυχε ο κάθε ερωτώμενος.

Στελέχη	Υπάλληλοι
Ατομικό Σκορ	Ατομικό Σκορ
121	132
124	129
121	121
128	119
131	103
104	116
122	117
135	116
120	125
117	94
106	114
123	126

Στελέχη	Υπάλληλοι
Ατομικό Σκορ	Ατομικό Σκορ
87	101
157	106
146	122
	132
	123
	107
	123
	115
	97
	110
	101
	115
	105
	127
	110
	145
	105
	123
	120
	122
	115
	151
	145
Μ. Ο. 122,8	Μ. Ο. 114,85

Κεφάλαιο Τέταρτο

Συμπεράσματα – Προτάσεις

4.1. Συμπεράσματα

Η υψηλή επίδοση και επιτυχία στην επαγγελματική ζωή δεν επιτυγχάνεται μόνο με την γνωστική νοημοσύνη, την εξειδίκευση ή την εμπειρία. Απαιτείται και η συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία από την πλευρά της, αποτελεί έναν από τους θεμέλιους λίθους για την οικοδόμηση της άριστης επίδοσης στον εργασιακό χώρο. Έρευνες έχουν δείξει ότι άτομα που είναι καλοί στη διαχείριση των συναισθημάτων τους κατορθώνουν να αποφεύγουν συγκρούσεις ή να τις επιλύουν ταχύτερα και ειρηνικότερα από όσους δεν μπορούν να διαχειριστούν καλά τα συναισθήματά τους. Επίσης, η ικανότητα κάποιου να αναγνωρίζει τα συναισθήματα των άλλων, του επιτρέπει να αναπτύξει την εξειδικευμένη ικανότητα της επιρροής, η οποία με τη σειρά της είναι ένα συστατικό της ικανότητας για ηγεσία. (Goleman, 1998, Caruso & Salovey, 2004).

Στην συγκεκριμένη έρευνα εξετάστηκε η συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων στην εταιρία TITAN. Πενήντα εργαζόμενοι, δεκαπέντε στελέχη και τριάντα πέντε υπάλληλοι συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, Schutte Self Report Emotional Intelligence Test, όπου το υψηλότερο σκορ που μπορούσε να πετύχει ο κάθε ερωτηθέντας ήταν το 165 και το χαμηλότερο σκορ το 33.

Ο μέσος όρος των αποτελεσμάτων που πέτυχαν τα στελέχη είναι 122.8, με μικρότερο σκορ το 87 και μεγαλύτερο το 157. Ο μέσος όρος των αποτελεσμάτων που πέτυχαν οι υπάλληλοι της εταιρίας είναι χαμηλότερος, δηλαδή 114.85. Σε αυτό το σημείο πρέπει να επισημανθεί ότι ο μέσος όρος των υπαλλήλων που ήταν απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ήταν μεγαλύτερος, 119.7. Το μικρότερο σκορ που σημειώθηκε μεταξύ των εργαζομένων ήταν το 94 και το μεγαλύτερο το 151. Αξίζει να αναφερθεί ότι το χαμηλότερο σκορ σημειώθηκε από στέλεχος και όχι από υπάλληλο της εταιρίας.

Αξιολογώντας τα αποτελέσματα της έρευνας, πρέπει να αναφερθεί ότι η πλειονότητα των εργαζομένων αναγνωρίζει τη σημασία των συναισθημάτων και πιστεύουν ότι είναι ένα από τα πράγματα που κάνουν τη ζωή τους να αξίζει.

Οι ερωτηθέντες φάνηκε ότι έχουν ιδιαίτερα αναπτυγμένη την αυτοεπίγνωση, δηλαδή την ικανότητα να κατανοούν τα συναισθήματά τους καθώς και τα ισχυρά και ασθενή σημεία τους. Οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν τα συναισθήματα τους και μάλιστα τα αντιλαμβάνονται καθώς τα βιώνουν. Η ικανότητα αυτή τους βοηθά να αξιολογούν και να

αντιλαμβάνονται ξεκάθαρα τα σημαντικότερα περιστατικά στη ζωή τους και έτσι να μπορούν να επαναπροσδιορίσουν τι είναι σημαντικό και τι όχι.

Ένα ακόμα θετικό σημείο είναι ότι οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες δηλώνουν ότι καταφέρνουν να ανακαλέσουν τα συναισθήματα που βίωσαν στο παρελθόν και με αυτόν τον τρόπο να αντιμετωπίσουν τα εμπόδια στη ζωή τους και να επαναπροσδιορίσουν τι είναι σημαντικό και τι όχι. Βέβαια πρέπει να επισημανθεί σε αυτό το σημείο ότι το 34% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι δεν γνωρίζει γιατί μεταβάλλονται τα συναισθήματα τους, δείχνοντας ότι η ικανότητα αντίληψης και διαχείρισης των συναισθημάτων πρέπει να βελτιωθεί.

Χαρακτηριστική επίσης είναι η θετική διάθεση και η αισιοδοξία που διακρίνει τους περισσότερους εργαζόμενους. Αισθάνονται εμπιστοσύνη στον εαυτό τους σχετικά με τα καθήκοντα που αναλαμβάνουν στα πλαίσια των εργασιακών τους υποχρεώσεων. Δεν αποθαρρύνονται από τις δυσκολίες ή τα εμπόδια που προκύπτουν και με θετική διάθεση παρακινούν τον εαυτό τους να συνεχίσει να προσπαθεί. Μάλιστα σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα, δήλωσαν ότι υποκινούν τον εαυτό τους με το να φαντάζονται μία θετική έκβαση στα καθήκοντα που αναλαμβάνουν.

Ολοκληρώνοντας την παρουσίαση των στοιχείων της συναισθηματικής νοημοσύνης που διακρίνει τους ερωτηθέντες, φαίνεται ότι αρκετοί εργαζόμενοι έχουν υψηλό βαθμό ενσυναίσθησης. Η ενσυναίσθηση είναι η επίγνωση των συναισθημάτων και των αναγκών των άλλων και αφορά την ενεργή κατανόηση όχι μόνο του λεκτικού περιεχομένου αλλά κυρίως των συναισθημάτων του άλλου. Ο ηγέτης μιας ομάδας που κατέχει την ικανότητα της ενσυναίσθησης, αντιλαμβάνεται το συναισθηματικό κλίμα που δημιουργείται από τα μέλη της ομάδας και μπορεί να το κατευθύνει προς όφελος του έργου και της ομάδας, αποφεύγοντας εντάσεις που καταστρέφουν το ομαδικό πνεύμα και δυσκολεύουν την επίτευξη του στόχου. (Kellelt et al, 2002).

Τέλος αξίζει να αναφερθεί ότι οι εργαζόμενοι έχουν αναπτυγμένες τις κοινωνικές τους δεξιότητες και βοηθάνε ο ένας τον άλλον να αισθανθούν καλύτερα όταν έχουν κακή διάθεση.

Το σημαντικότερο πρόβλημα εντοπίστηκε στην μη λεκτική επικοινωνία των εργαζομένων. Η επικοινωνία είναι μια αμφίδρομη ροή πληροφοριών και έχει δύο διαφορετικές μορφές. Τη λεκτική επικοινωνία, που είναι η κάθε προσπάθεια επικοινωνίας που κάνουμε χρησιμοποιώντας λέξεις ή προτάσεις στον γραπτό ή προφορικό λόγο και τη μη λεκτική επικοινωνία που είναι η επικοινωνία που γίνεται με το ύφος, τον τόνο, τη διάθεση, τις χειρονομίες και γενικά τη σωματική και συναισθηματική συμπεριφορά των

συνομιλητών (Μπουραντάς, 2002). Για να είναι πετυχημένη η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων μιας επιχείρησης και να αποφεύγονται οι συγκρούσεις μεταξύ τους, θα πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνούν τόσο λεκτικά όσο και μη λεκτικά.

Ένας στους τέσσερις εργαζόμενους δήλωσε ότι δυσκολεύεται να κατανοήσει τα «μη λεκτικά» νοήματα / μηνύματα των άλλων ανθρώπων. Μάλιστα, οι μισοί από τους συμμετέχοντες δήλωσαν ότι όχι μόνο δεν αντιλαμβάνονται τα «μη – λεκτικά» μηνύματα που στέλνουν σε άλλους, αλλά δεν αντιλαμβάνονται και τα «μη-λεκτικά» μηνύματα που τους στέλνουν οι άλλοι.

Η αναγνώριση των συναισθημάτων από τις εκφράσεις του προσώπου δυσκολεύει αρκετά τους ερωτηθέντες, καθώς οι μισοί δήλωσαν ότι δεν τα καταφέρνουν σε αυτόν τον τομέα. Το ίδιο δύσκολο είναι γι' αυτούς και το να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα των άλλων απλά με το να τους κοιτούν.

Σε αντίθεση με τα προηγούμενα αποτελέσματα, το 66% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι δυσκολεύονται να αναγνωρίσουν και να κατανοήσουν τα μη λεκτικά μηνύματα των άλλων από τον τόνο της φωνής τους.

Ιδιαίτερα αρνητικό είναι το γεγονός ότι αρκετοί συμμετέχοντες απάντησαν ότι δυσκολεύονται να μοιραστούν τα συναισθήματα τους με άλλους, δυσκολία η οποία, σε πολλές περιπτώσεις, οδηγεί σε συγκρούσεις και προστριβές μεταξύ των εργαζομένων.

Χαμηλή είναι και η αυτο-ρύθμιση των εργαζομένων καθώς ένας στους τρεις δήλωσε αδυναμία ελέγχου των συναισθημάτων του. Επίσης δεν είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένη και η εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων στην εταιρία, καθώς μεγάλο ποσοστό δήλωσε ότι οι άλλοι άνθρωποι δεν τους εμπιστεύονται εύκολα.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι αρκετοί εργαζόμενοι έχουν αρκετά αναπτυγμένη τη συναισθηματική τους νοημοσύνη, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι δεν χρειάζεται βελτίωση. Για τα στελέχη δε συγκεκριμένα, τα χαμηλά ποσοστά που σημείωσαν κάποιοι, φανερώνει ότι δεν είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική η επικοινωνία σε κάποια τμήματα μέσα στην επιχείρηση. Η ξεκάθαρη και αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη και εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης. Τα στελέχη θα πρέπει να έχουν τις κατάλληλες κοινωνικές και επικοινωνιακές ικανότητες που θα τους επιτρέπουν να βοηθούν τους ανθρώπους να καταλαβαίνουν τα αισθήματά τους και να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους στις δεδομένες επιχειρησιακές ανάγκες.

Χωρίς επικοινωνία η επιχείρηση καταντά ένα σύνολο εργαζομένων που απλά θα βρίσκονταν στον ίδιο εργασιακό χώρο. Οι εργαζόμενοι της εταιρίας TITAN και κυρίως τα στελέχη θα πρέπει να αναπτύξουν τόσο την αυτό-εκτίμηση όσο και τις δημιουργικές τους

δεξιότητες. Οφείλουν να δημιουργούν και να διατηρούν σωστές διαπροσωπικές σχέσεις. Προκειμένου να επιλύονται δημιουργικά οι συγκρούσεις που δημιουργούνται μέσα στην επιχείρηση, τα στελέχη θα πρέπει να διακρίνονται από ιδιαίτερα αναπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη και να έχουν εμπιστοσύνη στον εαυτό τους ότι μπορούν να πετύχουν την επίλυση των οποίων προστριβών και διενέξεων προκύψουν. Μόνο έτσι θα μπορέσει η εταιρία TITAN να οδηγηθεί στην επίτευξη των στόχων της.

Στην συνέχεια ακολουθεί η παρουσίαση κάποιων προτάσεων για την βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων.

4.2. Προτάσεις

Σήμερα, στον επιχειρηματικό κόσμο, έχει αναγνωρισθεί ότι η βίωση, αναγνώριση και εκδήλωση συναισθημάτων οδηγεί σε άμβλυνση των αντιπαραθέσεων και αποφυγή των συγκρούσεων. Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης όπου στην οικονομική σκηνή διαδραματίζονται ραγδαίες εξελίξεις, τα στελέχη των επιχειρήσεων καλούνται να διαθέτουν αυτογνωσία, αυτοπεποίθηση, ενσυναίσθηση, κοινωνική επίγνωση. Στην ουσία ζητείται να έχουν αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη για να είναι ικανοί να επιτελέσουν το έργο τους, να φέρουν αποτελέσματα, να επιτύχουν το εταιρικό όραμα και να δημιουργούν ένα κλίμα δημιουργικότητας. Όπως αναπτύχθηκε στο θεωρητικό κομμάτι της παρούσας εργασίας, η συναισθηματική νοημοσύνη όχι μόνο βοηθά τους εργαζόμενους να γίνουν πιο αποτελεσματικοί, αλλά οδηγεί και στην δημιουργία συναισθηματικά ευφών εταιριών, που στελεχώνονται από ανθρώπους που εργάζονται με πνεύμα αρμονίας και ομαδικότητας.

Τα ηγετικά στελέχη μιας επιχείρησης με την καθημερινή τους δράση οφείλουν να στοχεύουν στην δημιουργία ενός δυναμικού περιβάλλοντος εργασίας, στο οποίο οι εργαζόμενοι κατορθώνουν να συνεργάζονται αποτελεσματικά. Τα στελέχη απαιτείται να είναι ικανά να αναπτύξουν ένα κλίμα εμπιστοσύνης ανάμεσα στον εαυτό τους και το προσωπικό της εταιρίας. Οι συναισθηματικές καταστάσεις και πράξεις των στελεχών επηρεάζουν τα συναισθήματα και κατ' επέκταση την απόδοση των υπαλλήλων που διοικούν.

Ο Goleman (1998) αναγνωρίζει πέντε βασικές κοινωνικές και συναισθηματικές ικανότητες που απορρέουν από τη συναισθηματική νοημοσύνη: την αυτοεπίγνωση, την αυτορύθμιση, την παρακίνηση, την ενσυναίσθηση και τις κοινωνικές δεξιότητες. Ο ίδιος υποστηρίζει ότι το υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης δεν εγγυάται την ύπαρξη των πέντε βασικών ικανοτήτων αλλά απλώς δηλώνει την έφεση προς μάθηση. Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να βελτιωθεί στην πορεία της ζωής και οι υψηλότερες δυνατότητες του ανθρώπου για αυτού του τύπου τη νόηση συμβαδίζουν με την ωριμότητα. Επομένως δεν πρόκειται για εγγενές γνώρισμα, αλλά μπορεί να αναπτυχθεί σε κάθε άνθρωπο που θέτει ως στόχο την καλλιέργεια ουσιαστικής επικοινωνίας σε κοινωνικό και επαγγελματικό επίπεδο.

Αυτό που μπορεί να κάνει η εταιρία TITAN είναι καταρχήν να επιλέγει να προσλάβει προσωπικό για θέσεις στελεχών, που το διακρίνει αναπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη. Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων κατά την διαδικασία πρόσληψη προσωπικού, θα πρέπει να εξετάζει και την συναισθηματική νοημοσύνη που καλείται να έχει ο εργαζόμενος που θα καλύψει την συγκεκριμένη θέση, δηλαδή να αξιολογεί τις προδιαγραφές της θέσης βάσει των συναισθηματικών δεξιοτήτων.

Για τα υπάρχοντα στελέχη προτείνεται να αξιολογηθεί η συναισθηματική τους νοημοσύνη και όπου κριθεί απαραίτητο να ζητηθεί από τους εργαζόμενους να παρακολουθήσουν προγράμματα επιμόρφωσης κατά τα οποία θα μπορέσουν να αποκτήσουν τις απαιτούμενες δεξιότητες καθοδήγησης. Πιθανόν να χρειαστεί να υπάρξουν και κάποια κίνητρα ώστε να παρακινηθούν τα στελέχη να συμμετάσχουν στην συγκεκριμένη διαδικασία.

Τα σύγχρονα στελέχη μέσω των προγραμμάτων αυτών, μαθαίνουν ότι η αντιμετώπιση των σύνθετων προβλημάτων του επιχειρησιακού περιβάλλοντος στηρίζεται στην εμπειρία, τις γνώσεις και τις ικανότητες ολόκληρου του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στην επιχείρηση. Τα προγράμματα ενισχύουν την ευαισθητοποίηση για τον ανθρώπινο παράγοντα, την επικοινωνία, την αλληλοκατανόηση, τη συνεργασία και την ομαλή επίλυση των εργασιακών συγκρούσεων.

Επίσης, μέσα από διαδραστικές ασκήσεις αυξάνεται η συναισθηματική νοημοσύνη. Καταρχήν μαθαίνεται στους συμμετέχοντες πώς να ενισχύουν την επικοινωνία τόσο μεταξύ τους όσο και με τους υφισταμένους τους. Καλλιεργούνται δεξιότητες επικοινωνίας ώστε να μπορούν τα στελέχη να δουν τα πράγματα από την οπτική γωνία του άλλου, να αναγνωρίζουν τις δυσκολίες που υπάρχουν στην επικοινωνία ενώ ταυτόχρονα μαθαίνουν να αναγνωρίζουν να εκφράζουν και να χειρίζονται τα δικά τους συναισθήματα. Διδάσκονται τρόποι επίλυσης συγκρούσεων έχοντας ως γνώμονα ότι τα προβλήματα μπορούν να επιλύονται με τρόπους που να ικανοποιούν όλους τους εμπλεκόμενους στο πρόβλημα.

Ένα από τα ζητούμενα είναι να μπορέσουν τα στελέχη να ενεργοποιήσουν τεχνικές που ενθαρρύνουν την ενεργητική συμμετοχή των μελών της επιχείρησης με την ανταλλαγή απόψεων, σκέψεων, συναισθημάτων, προβληματισμών και εμπειριών.

Στελέχη με αναπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να κατανοούν τα συναισθήματα και τα κίνητρα των εργαζόμενων στην εταιρία που απασχολούνται αλλά και τις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών. Ελέγχουν τα συναισθήματα τους, μπορούν να συνεργάζονται με τους άλλους για την επίτευξη ενός στόχου και γίνονται οι ίδιοι πρότυπο για τους υπόλοιπους εργαζομένους. Η ανάπτυξη ενός κλίματος στον εργασιακό χώρο όπου όλοι οι εργαζόμενοι σέβονται τους συναδέλφους τους, γνωρίζουν τα συναισθήματα που βιώνουν και κατορθώνουν να τα ελέγξουν, αποτελεί εχέγγυο για το περιορισμό των εργασιακών συγκρούσεων και την ομαλή επίλυση όσων δημιουργούνται.

Η εταιρία TITAN έχοντας στο δυναμικό της στελέχη που θα διακρίνονται για την αναπτυγμένη συναισθηματική τους νοημοσύνη θα κατορθώσει να κερδίσει την αφοσίωση των εργαζομένων και να εξασφαλίσει την ενεργητική συμμετοχή τους.

Πιο συγκεκριμένα έρευνες (Ciarrochi et al 2001, Wolff et al 2002) δείχνουν ότι στελέχη που παρακολούθησαν εξειδικευμένα προγράμματα καλλιέργειας της συναισθηματικής νοημοσύνης ενίσχυσαν την προσωπική τους αυτοεικόνα και αυτοεκτίμηση. Ταυτόχρονα βελτιώθηκαν οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ όλων των βαθμίδων διοίκησης. Επίσης τα στελέχη έγιναν ικανά ως ένα βαθμό να αναγνωρίζουν τα συναισθήματά τους και να αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις με σύμπνοια και κατανόηση, με τεχνικές επίλυσης διαφωνιών που ανακάλυψαν κατά την διάρκεια των προγραμμάτων. Κατόρθωσαν να αναπτύξουν δεξιότητες διαβούλευσης, συναισθηματική ασφάλεια, επικοινωνιακή ικανότητα, συνεργασία για την λήψη απόφασης και ανοχή στη διαφορετικότητα.

Είναι σημαντικό επίσης ότι βελτιώθηκε η ικανότητα αποτελεσματικής αντιμετώπισης των προβληματικών σχέσεων και των αναπόφευκτων συγκρούσεων του προσωπικού της εταιρίας καθώς αποκτήθηκαν τεχνικές χειρισμού του εργασιακού στρες και ευαισθησίας στις ιδιαιτερότητες της δυναμικής κάθε ομάδας.

Είναι ξεκάθαρο ότι τα οφέλη μιας εταιρίας που στελεχώνεται από προσωπικό που διακρίνεται από τα άνω χαρακτηριστικά είναι τεράστια. Αλλά και για τα ίδια τα στελέχη, μέσα στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον που οι αλλαγές που σημειώνονται είναι ραγδαίες, η ικανότητα ενός ανθρώπου να αντιλαμβάνεται, αναγνωρίζει και διαχειρίζεται τα συναισθήματά του, αποτελεί τη βάση για την απόκτηση κοινωνικών και συναισθηματικών δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για την επιτυχία σε οποιαδήποτε δουλειά.

Βιβλιογραφία

1. Adams, J.S.(1980). *Interorganizational, processes and organization boundary activities*. Research in Organizational Behaviour, 2, 321-355.
2. Ashkanasy, N.M., Härtel, C.E.J., & Jordan, P.J. (2002). *Workplace Emotional Intelligence Profile (WEIP): A measurement of emotional intelligence in work team*. In A. Grandy & R. Cropanzano (Chairs), Research on emotion in the workplace.
3. Blake, R.R., Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing Co. 8. Algert,
4. Bradberry T., Greaves J., (2006). *Συναισθηματική Νοημοσύνη, το απλό βιβλίο*. Εκδόσεις Κριτική (150-154)
5. Brett, J.M. & Okumura T., (1998). *Inter- and ultra-cultural negotiations: U.S and Japanese negotiators*. Academy of Management Journal, 41, 495-510.
6. Carpenter L. S. και Kennedy W.J.D. (1988). *Reaching and Carrying Out Agreements*. Chapt. in Managing Public Disputes, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, pp. 137-154.
7. Caruso, D. R., & Salovey, P. (2004). *The emotionally intelligent manager: How to develop and use the four key emotional skills of leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
8. Chan, D.W. (2004). *Emotional intelligence and components of burnout among Chinese secondary school teachers in Hong Kong*. Teaching and Teacher Education, 22(8), 1042-1054.
9. Cherniss, C. (2000). *Emotional intelligence: What it is and why it matters*. Paper presented at the annual meeting of the society for industrial and organizational psychology, New Orleans, LA.
10. Ciarrochi, J., Chan, A.Y. & Bajgar, J. (2001). *Measuring emotional intelligence in adolescents*. Personality and Individual Differences., 31, 1105-1119.
11. Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations*. New York: Putnam.
12. Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001). *Group emotional competence and its influence on group effectiveness*. In Cary Cherniss and Daniel Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace*, (pp. 132-155). San Francisco: Jossey-Bass.
13. Gardner H., (1980). *Frames of mind*. New York: Basic Books.

14. Gayle B.M. & Preiss R.W., (1998). *Assessing emotionality in organizational conflicts. Management Communication conflicts*. Management Communications Quarterly, 12.280-302.
15. Goleman, D., (1998). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη-γιατί το E.Q είναι πιο σημαντικό από το I.Q.*; Ελληνικά Γράμματα,1998,σελ.141-143.
16. Goleman, D. (2000). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
17. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., (2002). *Ο νέος ηγέτης*. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
18. Grandey, A.A. (2000). *Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor*. Journal of Occupational Health Psychology, 5.
19. Griffin R.W., G. Moorhead, (1986). *Organization Behavior*. Houghton Mifflin, Boston.
20. Jones, D.R., (1994). *Organizational Theory*. Addison and Wesley, N.Y.
21. Kafetsios, K. & Loumakou, M. (2007). *A comparative evaluation of the effects of trait emotional intelligence and emotion regulation on affect at work and job satisfaction*. International Journal of Work Organisation and Emotion 2.1: 71 – 87
22. Kellett, J.B.,Humphrey, R.H., Sleeth, R.G. (2002). *Empathy and complex task performance: two routes to leadership*. Leadership Quarterly, 13, 523-544.
23. Kunnanatt, J., (2004). *Emotional intelligence: The new science of interpersonal effectiveness*. Human Resources Development Quarterly 15 (2004),
24. March J. & Simon H., (2003). *Organizations*. Wiley, New York (1958)
25. Mayer J.D., Salovey P. (1990). *Emotional Intelligence, Imagination Cognition and Personality*, 9, 185–211.
26. Miller K., (2006). *Οργάνωση και Επικοινωνία*. Εκδόσεις Διάλογος, σελ.251-276.
27. Mullins, L.J., (1996). *Management and Organizational Behavior*. 4th Edition, Pittman.
28. Neale M.A, and Bazerman, M.H. (1985). *The effects of framing and negotiator overconfidence on bargaining behaviours and outcomes*. Academy of management Journal, 28.34-49
29. Petrides, K. V., & Furnham, A. (2000). *On the dimensional structure of emotional intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.
30. Pondy,L.R., (1967). *Organizational Conflict, Concepts and models*. Administrative Science Quarterly, 12, 296-320

31. Putnam L.L. and Kolb D.M., (2000). *Rethinking negotiation: Feminist view of communication and exchange*. In P.M. Buzzanell (ed.), *Rethinking organizational and managerial communication from feminist perspectives*, Thousand Oaks, CA: Sage.
32. Putnam L.L. and Poole M.S., (1987). *Conflict and negotiation*. In F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts, & L. W. Porter (Eds.) *Handbook of organizational communicational communication: An interdisciplinary perspective*, Newbury Park, CA: Sage.
33. Reichheld, F. Sasser W.E. (2003). *Zero defections: Quality comes to services*, Harvard Business Review, 68.
34. Robbins, S.P., (1993). *Organizational Behavior*. 6th edition, Prentice Hall, N.Y.
35. Rogers, C.R.(2006). *A way of being*. Boston, Houghton Mifflin, p.48.
36. Ryback, D., (1998). *Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership is More Than IQ*. Boston: Butterworth-Heinemann.
37. Salovey, P., & Mayer J.D.,(1997). *What is emotional intelligence?* In P. Salovey & Sluyter, D. (Eds.) *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp.3-31). New York: Perseus Book Group.
38. Slaski, M. and Cartwright, S. (2002). *Health, performance and emotional intelligence: an exploratory study of retail managers*. *Stress and Health*. Vol. 18, pp 63-68.
39. Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1998). *Development and validation of a measure of emotional intelligence*. *Personality and Individual Differences*, 25, 167-177.
40. Teng, Fatt J., (2002). *Emotional Intelligence: For Human Resource Managers*. *Management Research News*, vol.25, No11, pp. 57-74.
41. Thorndike, E.L. (1920). *Intelligence and its uses*. *Harper's Magazine*. 140, 227-235.
42. Tsaousis, I. & Nikolaou, I. (2005). *Exploring the relationship of emotional intelligence with physical and psychological health functioning*. *Stress and Health*, 21(2), 77-86
43. Turner M., (1987). *Emotional Intelligence and Leadership*. *The Focus Online*, Egon Zehnder.
44. Williams, D. (1994). *Leadership for the 21st Century: Life Insurance Leadership Study*. Boston: HayGroup.
45. Wolff, S.B., Pescosolido, A.T., Druskat, V. Urch. (2002). *Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams*. *Leadership Quarterly*, 13, 505-522.

46. Δημητριάδη Ζ., (2000). *Μεθοδολογία επιχειρηματικής έρευνας*. Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
47. Λεμπέση, Μ. (2002). http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economyepix
48. Μπουραντάς, Δ. (2001). *Ηγεσία - Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
49. Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
50. Μπρίνια Β., (2008). *Management, Συναισθηματική νοημοσύνη*. Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
51. Πλατσίδου, Μ., (2010). *Η συναισθηματική νοημοσύνη*. Εκδόσεις Gutenberg, σελ.159-172
52. Σταθακόπουλος Β. (1997). *Μέθοδοι έρευνας αγοράς*. Εκδ. Σταμούλη Αθήνα.
53. Στειακάκης Ε. Κατζός Ν. (2002). *Management μια σύγχρονη άποψη*. Εκδόσεις Ζήτη, Θεσσαλονίκη.
54. Χυτήρης Λ. (1994). *Οργανωσιακή συμπεριφορά, Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.