

# Αλλαγές Στο Περιβάλλον Εργασίας Και Συναισθηματική Νοημοσύνη

Μπεκίρης Μιχαήλ\*

*Πολυτεχνείο Κρήτης, mxls10@gmail.com*

---

## Abstract

Often and abrupt changes in the organizational environment, the search for new systems to improve and develop both the relationships between companies and customers, the changes in technology and organizational structures, lead to the strengthening of the human factor and it is necessary to adopt emotional intelligence to the leadership of an organization to achieve change at minimal cost to it. In this context and according to the literature, it has been proven that the importance of emotional intelligence to highlight the practical abilities and skills of the leader is important for an organization to achieve changes that are vital to its survival. Organizations have incorporated emotional intelligence practices into their employees to achieve specific change results, but also to enable employees to feel that their leadership understands them. In the present study, research has been conducted on the correlation between emotional intelligence and leadership in relation to changes in the workplace. The results showed that emotional intelligence plays an important role in how management can manage its staff to achieve changes in the workplace. In addition, the results showed that there is a correlation between emotional intelligence and employees' willingness to change and their performance.

**Keywords: Human Resource Management, Leader, Emotional Intelligence, Efficiency, Workplace Change**

---

## Περίληψη

Οι μεταβαλλόμενες και συχνά απότομες αλλαγές στο οργανωτικό περιβάλλον, η αναζήτηση νέων συστημάτων βελτίωσης και ανάπτυξης τόσο των σχέσεων μεταξύ εταιριών και πελατών όσο και των αλλαγών σε επίπεδο τεχνολογίας και οργανωτικών δομών, οδηγούν στην ενίσχυση του ανθρώπινου παράγοντα και κρίνεται απαραίτητη η υιοθέτηση της συναισθηματικής νοημοσύνης ώστε η ηγεσία ενός οργανισμού να πετύχει την αλλαγή με ελάχιστο κόστος σε αυτή. Μέσα σε αυτά πλαίσια και σύμφωνα με την βιβλιογραφία έχει αποδειχθεί πως η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης για την ανάδειξη των πρακτικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ηγέτη είναι σημαντικά για να μπορεί ένα οργανισμός να πέτυχει αλλαγές που έχουν ζωτική σημασία για την επιβίωση του. Οι οργανισμοί έχουν ενσωματώσει πρακτικές της συναισθηματικής νοημοσύνης στους εργαζόμενους τους, ώστε να πετύχουν συγκεκριμένα αποτελέσματα αλλαγών, αλλά, και να μπορούν οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι η ηγεσία τους καταλαβαίνει. Στην παρούσα μελέτη εξετάζονται

έρευνες σχετικά με τη συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας σε σχέση με τις αλλαγές στο χώρο της εργασίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη και παίζει σημαντικό ρόλο στο πως η διοίκηση μπορεί να διαχειριστεί το προσωπικό της ώστε να πετύχει αλλαγές στο χώρο εργασίας. Επιπλέον, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και της προθυμίας των εργαζομένων για αλλαγή και στην απόδοσή τους.

**Λέξεις κλειδιά:** Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ηγέτης, συναισθηματική νοημοσύνη, αποδοτικότητα, αλλαγή στο χώρο εργασίας

---

## 1. Εισαγωγή

Τα συναισθήματα «αποτελούνται από νευρικά κυκλώματα, συστήματα απόκρισης και αίσθησης κατάστασης / διαδικασίας που παρακινεί και οργανώνει τη γνώση και τη δράση του ατόμου» (Izard, 2010). Παραδοσιακά, τα συναισθήματα στο χώρο εργασίας έχουν αρνητική χροιά και κρύβονται από το να εκδηλωθούν (Putnam & Mumby, 1993). Μια πιο ρεαλιστική προοπτική είναι ότι τα συναισθήματα έχουν άμεση επίδραση σε μεμονωμένες επιλογές και στη λήψη αποφάσεων και, ως εκ τούτου, πρέπει να αναγνωριστούν για το ρόλο τους στην διαχείριση σχέσεων και ανθρώπινων αλληλεπιδράσεων. Επομένως, τα συναισθήματα μπορούν να είναι χρήσιμοι μηχανισμοί για τα άτομα να διαχειριστούν τις σχέσεις τους με άλλους (Kumar, 1997).

Υπήρξε ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον για το ρόλο που παίζουν τα συναισθήματα και η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) σε οργανωτικές ρυθμίσεις τις τελευταίες δεκαετίες. Η ΣΝ είναι η ικανότητα να κατανοηθούν τα συναισθήματά και να υπάρχει αποτελεσματικότερη διαχείριση ανθρώπινων σχέσεων και να κατανοηθούν τα συναισθήματα των άλλων (Goleman et al., 2002; Mayer & Salovey, 1997). Η πανεπιστημιακή κοινότητα που ασχολείται με τη διοίκηση εξέτασαν τη συναισθηματική έκφραση ως ένα συστατικό της συνολικής εργασιακής εμπειρίας και διαπίστωσαν ότι τα συναισθήματα σχετίζονται σημαντικά με την ικανοποίηση της εργασίας, τη συμπεριφορά των υπαλλήλων στο χώρο εργασίας και την απόδοση της εργασίας (Rafaeli & Sutton, 1989). Επίσης, η ΣΝ συνδέεται θετικά με την απόδοση της εργασίας, που σημαίνει όταν υπάρχει ΣΝ στο χώρο εργασίας οι εργαζόμενοι έχουν υψηλότερη απόδοση (Dulewicz et al., 2005).

Σύμφωνα με την Herkenhoff (2004) η διοίκηση ενός οργανισμού (η ηγεσία) μπορεί να διευθύνει αποτελεσματικά μία αλλαγή, αυτή η αλλαγή εντός του οργανισμού μπορεί να επιτευχθεί και να οριστεί με διάφορους τρόπους. Ανεξάρτητα από το πλαίσιο και τις συνθήκες που ασκείται, η ενεργητική και η αποτελεσματική ηγεσία όχι μόνο απαιτεί γνωστική ικανότητα, δηλαδή διανοητική σαφήνεια, απαιτεί επίσης συναισθηματική ευαισθησία. Σύμφωνα με τη συγγραφέα, η βιομηχανία ανάπτυξης ηγετικής αξίας, που μπορεί να παράγει κεφάλαιο δισεκατομμυρίων δολαρίων ετησίως, αναγνωρίζει ότι οι ηγέτες που μπορούν να ξεκινήσουν και να οδηγήσουν με επιτυχία μία αλλαγή πρέπει να είναι τόσο συναισθηματικά έξυπνοι όσο και διανοητικά συναισθηματικοί.

Από την σκοπιά της παραγωγικότητας και της επίτευξης των αναμενόμενων κερδών, η ΣΝ επιτρέπει στα άτομα να επικεντρωθούν στα προβλήματα που έχουν το μεγαλύτερο βάρος σε κόστη για τον οργανισμό, καθώς, και να επικεντρωθούν στις παρεμβάσεις αλλαγής που έχουν μέγιστη επίδραση σε αυτά τα πολυδάπανα προβλήματα. Επιπροσθέτως, η ΣΝ έχει συνδεθεί με τη θετική υγεία των εργαζομένων (Vakola et al., 2004). Ανεξάρτητα από το τι μπορεί να περιλαμβάνει μία πρωτοβουλία αλλαγής, η υγεία των εργαζομένων είναι ένας κοινός συντελεστής σε όλα τα πλαίσια που διαδραματίζεται μία αλλαγή. Για παράδειγμα, τα συναισθήματα που προκαλούν στρες και θυμό, τα οποία όταν αφήνονται ανεξέλεγκτα μπορεί να φέρουν έως και ένα ακραίο παράδειγμα αυτοκτονίας ή τοξικά συναισθήματα. Αυτά τα είδη των

συναισθημάτων προκαλούν εμπόδια στην πορεία μίας αλλαγής και είναι υποχρέωση της ηγεσίας του οργανισμού η καλλιέργεια υγιών συναισθημάτων των εργαζομένων, η οποία διευκολύνει την κατανόηση και την επιτυχή εφαρμογή της αλλαγής στο χώρο εργασίας (Page et al., 2019).

Ο ρόλος των συναισθημάτων σε καταστάσεις εργασιακής σύγκρουσης είναι ιδιαίτερα σημαντικός για να κατανοηθεί, καθώς οι συγκρούσεις συνδέονται με έντονα συναισθήματα (Jones, 2000). Τα συναισθήματα έχουν μεγάλη αντίκτυπο στο πώς ένα άτομο αντιλαμβάνεται τη σύγκρουση και, επίσης, έχουν αντίκτυπο στην ικανότητα λήψης αποφάσεων. Κατά αυτόν το τρόπο πρέπει να εφαρμοστούν συγκεκριμένες επιλογές και συμπεριφορές για να αποφευχθούν τέτοιες καταστάσεις. Η σύγκρουση είναι μια συναισθηματικά καθορισμένη και καθοδηγούμενη διαδικασία και η αναγνώριση αυτού του γεγονότος μεταβάλλει ριζικά την προσέγγιση στο πώς να γίνει η διαχείριση συγκρούσεων (Bodtger & Jameson, 2001).

Ο σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της διαχείρισης αλλαγής στο εργασιακό περιβάλλον. Συγκεκριμένα, η μελέτη έχει σκοπό να διερευνήσει τις σχέσεις μεταξύ των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης και των διαφορετικών μορφών διαχείρισης που προκαλούνται στο χώρο εργασίας. Δηλαδή, πώς γίνεται διαχείριση αλλαγής στο εργασιακό περιβάλλον σε σχέση με την συναισθηματική νοημοσύνη και πώς αυτή η σχέση αξιολογείται. Αυτός είναι ένας σημαντικός τομέας εστίασης, δεδομένου ότι είναι ένα ζήτημα πάντα επίκαιρο και η παρούσα μελέτη μπορεί να είναι χρήσιμη για φοιτητές, ακαδημαϊκούς, ρυθμιστικές αρχές, διοικητικά στελέχη και το ευρύ κοινό που ενδιαφέρεται να αναπτύξει τους τομείς ΣΝ και της διαχείρισης αλλαγής στο εργασιακό περιβάλλον.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η παρούσα μελέτη περιορίστηκε σε συγκεκριμένο αριθμό μελετών, λόγω έλλειψης σχετικής βιβλιογραφίας στους τομείς ενδιαφέροντος και εξαιτίας της έκτασης της. Ωστόσο, αυτοί οι περιορισμοί δεν επηρεάζουν την ποιότητα της μελέτης και τα αποτελέσματα που εξάγει. Η επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού της μελέτης έχει πραγματοποιηθεί βάση της αναλυτικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης, δευτερογενής έρευνας, βασισμένη σε μελέτες και έρευνες που έχουν ήδη πραγματοποιηθεί. Οι έρευνες και οι μελέτες έχουν συλλεχθεί από εγκεκριμένα επιστημονικά περιοδικά. Έχουν ξεταστεί συνολικά 20 άρθρα, με χρονολογία που κυμαίνεται από το 2019 έως 2006. Η θεματολογία αυτών των άρθρων ήταν ίδια ή παρόμοια με το θέμα που εξετάζεται. Επιπλέον, βάση της μελέτης που έχει πραγματοποιηθεί, οι μελέτες που εξετάστηκαν διαπραγματεύονται τη ΣΝ και την διαχείριση αλλαγής σε διάφορους τομείς της οικονομίας, όπως ο τραπεζικός, ο κλάδος της υγείας και οι δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών. Τα άρθρα έχουν γραφτεί από μελετητές και ερευνητές από πολλές χώρες ανά όλο τον κόσμο, όπου η κάθε έρευνα και μελέτη ήθελε να θίξει ένα ζήτημα ή να βγάλει κάποιο συμπέρασμα που συνέβη στην χώρα όπου πραγματοποιήθηκε. Πολλές μελέτες, επίσης, προσπάθησαν να τονίσουν την ανάγκη εφαρμογής της ΣΝ στο επιχειρηματικό κόσμο, όπως αναπτύχθηκε από το Goleman στις διάφορες μελέτες του, ενώ άλλες προσπάθησαν μέσω στατιστικών εργαλείων να ελέγχουν την εγκυρότητα αυτών των εφαρμογών στην πράξη.

## **2. Η σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και διαχείρισης άγχους**

Οι Ramesar et al. (2009) σε μελέτη τους αξιολογώντας τα εμπειρικά αποτελέσματα της διαχείρισης του στρες και της ΣΝ, παρατήρησαν σημαντικούς συσχετισμούς στις ανησυχίες, στην αισιοδοξία και στην κοινωνική αυτοπεποίθηση με την ΣΝ. Τα αποτελέσματα τους υποστηρίζουν την άποψη ότι η διαχείριση του άγχους, η οποία αντιμετωπίζει το άγχος ως μία «αισιοδοξία» και «κοινωνική αυτοπεποίθηση», είναι ένα συστατικό της ΣΝ, ενώ η «ανησυχία» μπορεί να είναι είτε εισροή είτε εκροή ΣΝ ή έλλειψη αυτού. Κατά την άποψη των ερευνητών, η έρευνά τους συμβάλλει συνεπώς στην αυξανόμενη κατανόηση των πολλών πτυχών της ΣΝ.

Υπάρχουν επίσης τρία βασικά ευρήματα που μπορούν να προταθούν στους οργανισμούς. Αυτά τα ευρήματα είναι σημαντικά, καθώς η ομάδα δειγμάτων της μελέτης αποτελούσε διεθυντική ομάδα, η οποία έχει σημαντική επίδραση στο ηθικό του προσωπικού. Τα ευρήματα της μελέτης συνοψίζονται ως:

- (1) η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης ως ικανότητα αντιμετώπισης του στρες,
- (2) χρήση πιο εμπειριστατωμένων ψυχομετρικών οργάνων, για να εξακριβωθούν οι αναπτυξιακές περιοχές στην διαχείριση του στρες και
- (3) η ανάπτυξη των επιπέδων ενσυναίσθησης, κοινωνικής ευθύνης και διαπροσωπικών σχέσεων.

Συνιστούν ότι η ΣΝ θα πρέπει να αναπτυχθεί ως δεξιότητα για την αντιμετώπιση του άγχους των εργαζομένων. Οι έννοιες της αυτοεκτίμησης, της συναισθηματικής αυτογνωσίας, της αποφασιστικότητας, της ανεξαρτησίας, της αυτοπραγμάτωσης, των διαπροσωπικών σχέσεων, της ευελιξίας, της επίλυσης προβλημάτων, της ανοχής στο άγχος, της αισιοδοξίας, της ευτυχίας, της κοινωνικής ευθύνης, της ενσυναίσθησης και του ελέγχου της ώθησης πρέπει να συμπεριληφθούν στη συναισθηματική κατάρτιση νοημοσύνης για να είναι πιο αποτελεσματική αυτή η μέθοδος. Σύμφωνα με αυτούς στην ιδανική περίπτωση, αυτό θα οδηγήσει σε μια σταθερή κατανόηση της ΣΝ και καλύτερη διαχείριση του στρες.

Τα ψυχομετρικά όργανα πρέπει να θεωρούνται ως ανεξάρτητα εργαλεία για την εκτίμηση των επιπέδων προσωπικότητας και της ΣΝ, αντίστοιχα, εντός του οργανισμού. Οι τομείς της ενσυναίσθησης και της κοινωνικής ευθύνης θα μπορούσαν να καλλιεργηθούν εκθέτοντας τους διευθυντές σε περισσότερη κοινοτική εργασία υπό την αιγίδα του οργανισμού, προωθώντας ταυτόχρονα τη δέσμευση του οργανισμού για την ανάπτυξη της κοινότητας. Εναλλακτικά, οι διευθυντές θα μπορούσαν να εργαστούν εντός του οργανισμού, εναλλάσσοντας μεταξύ του τμήματος που ασχολείται με την ευημερία των εργαζομένων και των δικών τους τμημάτων. Αυτό θα ενίσχυε τις διαπροσωπικές δεξιότητες και οι ερευνητές συνιστούν ότι τα μαθήματα που στοχεύουν στην ανάπτυξη διαπροσωπικών δεξιοτήτων, που προστίθενται στην πρακτική εμπειρία, θα ήταν πιο επωφελής για τους οργανισμούς.

### **3. Συναισθηματική νοημοσύνη και αποτελεσματική ηγεσία**

Σύμφωνα με τον Batoool (2013) η ΣΝ έχει γίνει όλο και πιο δημοφιλής ως μέτρο για τον εντοπισμό δυνητικά αποτελεσματικών ηγετών και ως εργαλείο για την ανάπτυξη αποτελεσματικών ηγετικών δεξιοτήτων. Στόχος της μελέτης του ήταν η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ ΣΝ και αποτελεσματικής ηγεσίας, η αξιολόγηση της τάσης του συναισθηματικού ελέγχου των εργαζομένων, τόσο των ανδρών όσο και των γυναικών σε διοικητικό επίπεδο στο ιδιωτικό και δημόσιο τομέα του Πακιστάν, κυρίως στον τραπεζικό τομέα. Διεξήχθη έρευνα με συμπληρωμένα 50 ερωτηματολόγια. Το αποτέλεσμα της μελέτης τους έδειξε η σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της ΣΝ είναι θετική και σημαντική. Ο συγγραφέας θεωρεί ότι η ΣΝ είναι ένα από τα χρήσιμα εργαλεία που βοηθά έναν ηγέτη να κρίνει τους ανθρώπους πιο καθαρά και να δημιουργήσει μια σύνδεση μεταξύ των ανθρώπων. Αναπτύσσεται μια αίσθηση ευαισθησίας, ισορροπίας και ισχυρού συνδυασμού γνωστικής ικανότητας (λογική, εννοιολογική και δημιουργική σκέψη), δεξιότητες ανθρώπων (διαπροσωπικές δεξιότητες, δεξιότητες επιρροής και επικοινωνιακές δεξιότητες). Η μελέτη συνέβαλε ως ένα βαθμό στην κατανόηση της σύνδεσης μεταξύ αποτελεσματικής ηγεσίας και της ΣΝ, επισημαίνοντας τον βασικό ρόλο των συναισθηματικών παραγόντων που παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ενίσχυση της ποιότητας της ηγεσίας στην οργάνωση.

Αντίστοιχα αποτελέσματα βρέθηκαν στην έρευνα των Foltin & Keller (2012). Μία διαδικασία αλλαγής δεν μπορεί ολοκληρωθεί έως ότου γίνει ο νέος κανόνας σε έναν οργανισμό και πρέπει να ξεκινήσει από την

ηγεσία του οργανισμού. Ένας ηγέτης πρέπει να διατηρήσει την δυναμική που δημιουργείται κατά την αρχική φάση υλοποίησης και να αποτρέψει το προσωπικό να επιστρέψει στις παλιές συνήθειες του. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, οι κοινωνικές δεξιότητες και τα κίνητρα πρέπει να συνεχίζουν να είναι ουσιαστικά. Ο ηγέτης συνεχίζει να ενθαρρύνει και να βελτιώνει το προσωπικό στην νέα διαδικασία. Για παράδειγμα, σύμφωνα με του συγγραφείς, μία από τις πρώτες επιτυχίες τους ήταν η βελτίωση του ρόλου της νοσοκόμας στις κλινικές. Η νοσοκόμα που της είχε ανατεθεί αυτός ο ρόλος θα μπορούσε να επικεντρωθεί στον επιδιωκόμενο σκοπό της, δηλαδή στην διαχείριση των ασθενών, στην βοήθεια των συναδέλφων σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης και στην αντιμετώπιση διοικητικών ζητημάτων. Ωστόσο, προετοίμασε τους ασθενείς και είχε χρόνο να τους εκπαιδεύσει και να αντιμετωπίσουν τις ανησυχίες τους. Παρατήρησαν βελτιώσεις στις βαθμολογίες ικανοποίησης ασθενών και στους διαδικαστικούς χρόνους υλοποίησης έργων των νοσηλευτών.

Επιπλέον, οι Kooker et al. (2007) θεωρούν ότι στην σύγχρονη υγειονομική περίθαλψη, η αλλαγή είναι μία συνεχόμενη σταθερά. Οι διευθυντές είναι υπεύθυνοι για την οικοδόμηση σχέσεων, την ενίσχυση της ανθεκτικότητας και την καθοδήγηση του προσωπικού μέσα στην διαδικασία αλλαγής. Η χρήση της ΣΝ μπορεί να βοηθήσει τους διευθυντές να είναι επιτυχημένοι ηγέτες. Οι τομείς της ΣΝ έχουν την δυνατότητα να προετοιμάσουν τους ηγέτες να αλληλεπιδράσουν με το προσωπικό, να δημιουργήσουν δέσμευση, να δημιουργήσουν σχέσεις εργασίας και να αυξήσουν την ικανοποίηση του προσωπικού. Η ενσωμάτωση των τομέων της ΣΝ στο στυλ ηγεσίας έθεσε τα θεμέλια για την εμπιστοσύνη και τη συμφωνία του προσωπικού να δεχθεί πρόθυμα νέες ιδέες για το μετασχηματισμό του οργανισμού.

Σε αυτό το συμπέρασμα κατέληξαν και οι Hess & Bacigalupo (2011), όπου θεωρούν ότι η ικανότητα αξιολόγησης των πιθανών συναισθηματικών αποτελεσμάτων και αντιδράσεων των αποφάσεων μπορεί να δώσει τη δυνατότητα στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να προβλέψουν το συναίσθημα εκείνων που επηρεάζονται από τις αποφάσεις, αυξάνοντας έτσι την πιθανότητα ενός πιο θετικού αποτελέσματος. Η διαδικασία οικοδόμησης και διατήρησης σχέσεων είναι εγγενώς ανθρώπινη συμπεριφορά και απαιτεί μια συναισθηματική προοπτική και παρόλο που είναι χρονοβόρα, θα παράγει καλύτερα αποτελέσματα αποφάσεων.

#### **4. Συναισθηματική νοημοσύνη, ο ρόλος της και η χρήση της ως ένα εργαλείο για την επιτυχία**

Σύμφωνα με τον Sree Ranganadh (2019) στην σύγχρονη εποχή οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα πολύ δυναμικό περιβάλλον και για να παρακινήσουν τους υπαλλήλους ή τα μέλη της ομάδας να ακολουθήσουν την αλλαγή είναι λίγο δύσκολο για τον αρχηγό της ομάδας να το πετύχει μόνο με τεχνικές γνώσεις. Ένας συναισθηματικά έξυπνος ηγέτης, αξιολογεί την ικανότητά του να αντιλαμβάνεται, να κατανοεί και να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του καθώς και των άλλων. Ωστόσο, η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις συναισθηματικές ικανότητες του ηγέτη. Ακόμη, η επιτυχία ενός ατόμου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από πολλούς προσωπικούς παράγοντες όπως η στάση, η γονική υποστήριξη, η καλή εκπαίδευση, το κοινωνικό δίκτυο, η οικονομική υποστήριξη και άλλων παραγόντων.

Ακόμη και αν εφαρμοστούν με όλα αυτά, μπορεί να υπάρξει αποτυχία και η βασική αιτία αυτού αποδίδεται στη ΣΝ. Η ΣΝ επιτρέπει στους ανθρώπους να κατανοήσουν καλύτερα και να αμβλύνουν τα συναισθήματα. Βοηθά, επίσης, στην κατανόηση της συμπεριφοράς κάποιου, καθώς, και στη σχέση με τους άλλους. Ακόμη και οι ψυχολογικές μελέτες έχουν δείξει ότι η κατανόηση και ο έλεγχος των συναισθημάτων παίζουν σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση της ζωής και του εργασιακού περιβάλλοντος. Θεωρείται ότι οι εργαζόμενοι με υψηλότερη ΣΝ έχουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους και, επίσης, υπάρχουν

σημαντικές ενδείξεις ότι η επιτυχία οποιουδήποτε ατόμου εξαρτάται από κοινωνικές και συναισθηματικές ικανότητες.

Παράλληλα, στο άρθρο του Issah (2018) παρουσιάζετε ο ρόλος της ΣΝ στην ηγετική αλλαγή σε έναν οργανισμό. Συγκεκριμένα, το άρθρο του υπογραμμίζει τις διαφορετικές προοπτικές της ΣΝ και συζητούνται πέντε στοιχεία που συνθέτουν την ΣΝ, η αυτογνωσία, η αυτορρύθμιση, το αυτο-κίνητρο, η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές δεξιότητες. Επιπλέον, προτείνει πώς η ΣΝ συμβάλλει και εστιάζει στην οικοδόμηση μιας ομάδας που επηρεάσει την αλλαγή και την υπέρβαση της αντίστασης στις αλλαγές.

Για τον συγγραφέα, λαμβάνοντας υπόψη τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες τον 21ο αιώνα, πιστεύει ότι η εκπαίδευση των μελλοντικών ηγετών στην ανάπτυξη της ΣΝ θα συμβάλει σημαντικά στην προετοιμασία τους ώστε να παρέχουν αποτελεσματική ηγεσία. Οι ηγέτες δεν πρέπει να περιμένουν από τους άλλους να αλλάξουν εάν οι ίδιοι δεν είναι πρόθυμοι να αλλάξουν. Οι συναισθηματικά έξυπνοι ηγέτες επιδεικνύουν προθυμία και ικανότητα αλλαγής. Δίνοντας ένα τέτοιο παράδειγμα, οι ηγέτες κερδίζουν αξιοπιστία με τους υφιστάμενους τους, κάτι που είναι κρίσιμο για την αποδοχή των προτεινόμενων αλλαγών. Επίσης, οι συναισθηματικά έξυπνοι ηγέτες είναι σε θέση να εφαρμόσουν ένα σετ δεξιοτήτων παρέχοντας υποστήριξη και ενθάρρυνση για αλλαγή των συμμετεχόντων κατά τη διαδικασία αυτών των αλλαγών.

Επιπλέον, σε έρευνα των Berisha & Rexhepi (2017) εντοπιστική η επίδραση της ΣΝ στη διαχείριση αλλαγών στον χώρο εργασίας και η αλλαγή στη στάση των εργαζομένων σε μια νέα πρωτοβουλία της διοίκησης. Στην μελέτη τους πραγματοποιήθηκε ερευνητική ανάλυση και συμπέραναν ότι η ΣΝ έχει σημαντική αντίκτυπο στην επιτυχή διαχείριση αλλαγών, στην αλλαγή πρωτοβουλίας και στην απόδοση της εργασίας. Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας από 265 ερωτηθέντες διαιρούμενες σε 215 θέσεις μη διευθυντών και 51 ερωτηθέντες με θέσεις διευθυντών / διευθυντή από διαφορετικά ιδιωτικά και δημόσια ιδρύματα, καταλήξαν στο συμπέρασμα ότι στην Βόρεια Μακεδονία η επιτυχία της διαχείρισης αλλαγών εξαρτάται από το επίπεδο της ΣΝ. Η μελέτη τους έδειξε ότι η επίδραση του δείκτη IQ έναντι της διαχείρισης συνδέεται, επίσης, θετικά και το αποτέλεσμα της παλινδρόμησης αποδεικνύει ότι κάθε αύξηση σε επίπεδο IQ θα βοηθήσει τους υπαλλήλους και την διοίκηση να διαχειριστούν τις αλλαγές με επιτυχία.. Ο δείκτης IQ και ο δείκτης διαχείρισης αλλαγών συσχετίζονται θετικά.

Στα ίδια αποτελέσματα συμπέραναν οι Jamali et al. (2008) και οι Suliman & Al-Shaikh (2007) που υποστηρίζουν την υιοθέτηση της ΣΝ από τους οργανισμούς και στις παραδοσιακές οργανωτικές τους λειτουργίες (όπως η επιλογή προσωπικού, η προώθηση και η εκπαίδευση). Για τους συγγραφείς είναι σημαντικό οι επαγγελματίες διοίκησης να κατανοήσουν την σημασία της ΣΝ και τις πιθανές θετικές συνέπειες μιας επιτυχούς ενσωμάτωσης της στην εργασία. Επιπλέον, η σύγκρουση που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι ενδέχεται να επηρεάσει αρνητικά την ετοιμότητά τους να δημιουργήσουν και να καινοτομήσουν. Επομένως, ενδέχεται να τείνουν να συμμετέχουν, αλλά όχι να δημιουργούν, να καινοτομούν ή και να παράγουν. Για να μειώσουν τη σύγκρουση, οι οργανισμοί πρέπει να αυξήσουν τα επίπεδα ΣΝ για τους υπαλλήλους τους, κάτι που θα τους βοηθήσει να διαχειριστούν αυτές τις συγκρούσεις σωστά και να μειώσουν τον αρνητικό αντίκτυπό τους στη ζωή και την εργασία τους..

## **5. Αξιολόγηση παραγόντων συναισθηματικής νοημοσύνης και δέσμευση για οργανωτική αλλαγή**

Σύμφωνα με τους Asnawi et al. (2014) η ΣΝ είναι μια ικανότητα που χρειάζονται οι περισσότεροι εργαζόμενοι για να αντιμετωπίσουν το περιβάλλον στο χώρο εργασίας τους. Ενώ οι εργαζόμενοι ξέρουν ότι

υπάρχουν αλλαγές στον χώρο εργασίας, οι περισσότεροι από αυτούς αγωνιούν να αντιμετωπίσουν αυτές τις αλλαγές. Η αλλαγή θεωρείται απειλητική για τα συναισθήματα των εργαζομένων και αντικατοπτρίζουν τη δέσμευσή τους να αλλάξουν. Ως εκ τούτου, η μελέτη τους διατυπώνει ένα πλαίσιο ολοκληρωμένης ΣΝ για την κατανόηση της δέσμευσης στην αλλαγή στο χώρο εργασίας. Στην ουσία, αυτό το πλαίσιο εργασίας δείχνει πώς ο ηγέτη-μάντζερ με ΣΝ αποκτά δέσμευση από τους εργαζομένους για επιτυχή εφαρμογή της αλλαγής. Αυτό το πλαίσιο αντιμετωπίζει τις συνέπειες από τους εργαζομένους ώστε να δεσμευτούν και να συμμετέχουν στην επιτυχή εφαρμογή των αλλαγών.

Ως συμπέρασμα αυτής της μελέτης τους θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η ΣΝ εφαρμόζεται όλο και περισσότερο στο χώρο εργασίας. Αυτό αποτελεί μέρος των αρμοδιοτήτων που πρέπει να έχει ένα μάντζερ στη διαχείριση της αλλαγής. Μέσω αυτής της μελέτης έγινε αντιληπτό ότι έχοντας καλύτερη κατανόηση της ΣΝ στο χώρο εργασίας, υπήρχε μεγάλη τάση των εργαζομένων να μπορούν να προσαρμοστούν σε κάθε αλλαγή κατάστασης. Ένα μάντζερ που έχει ΣΝ θεωρεί τους εργαζομένους του οργανισμού σπουδαίους και με υψηλές διανοητικές ικανότητες.

Η ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων του ατόμου και των άλλων κάνει το άτομο να έχει θετική σκέψη και να δρα θετικά στις αλλαγές. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται με μεγάλη δέσμευση στη διαδικασία αλλαγής. Επομένως, η ΣΝ επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων και ενισχύει τη δέσμευση στην αλλαγή. Σύμφωνα με τους συγγραφείς η προσαρμογή της ΣΝ στο χώρο εργασίας θα κάνει όλους τους ανθρώπους μέσα στον οργανισμό να είναι ανοιχτοί, να αλλάξουν και να προετοιμαστούν για την αλλαγή. Ως αποτέλεσμα, οι αλλαγές εφαρμόζονται στο τέλος με επιτυχία.

Στην ίδια κατεύθυνση οι Chesnut et al. (2014) εξετάσαν τις επιπτώσεις της αυτο-αποτελεσματικότητας, των προσδοκιών για το μελλοντικό εργασιακό περιβάλλον και της ΣΝ στη δέσμευση των καθηγητών στο επάγγελμα σε ένα δείγμα 209 εκπαιδευτικών. Χρησιμοποιώντας αναλύσεις συσχέτισης και παλινδρόμησης, βρήκαν ότι οι προσδοκίες αυτο-αποτελεσματικότητας των καθηγητών γύρω από τη διαχείριση της τάξης, τις εκπαιδευτικές στρατηγικές και την εμπλοκή των μαθητών συσχετίστηκαν θετικά με τη δέσμευση. Οι προσδοκίες των καθηγητών στο μελλοντικό εργασιακό περιβάλλον επηρέασαν την ικανοποίησή τους με το επάγγελμα, η οποία συσχετίστηκε επίσης θετικά με τη δέσμευσή τους να εισέλθουν στο επάγγελμα νέοι εκπαιδευτές. Οι εκπαιδευτικοί με μεγαλύτερη συναισθηματική συνειδητοποίηση και κινητήρια σκέψη επέδειξαν επίσης υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης.

Σύμφωνα με τον Giorgi (2013) η ΣΝ επιδρά στην ανάπτυξη της διοίκησης. Πρώτον, τα αποτελέσματα του υπονοούν ότι οι διευθυντές που προσλαμβάνουν υπαλλήλους με υψηλή ΣΝ απολαμβάνουν υψηλότερα επίπεδα ψυχικής υγείας από αυτούς τους εργαζομένους που δεν έχουν. Οι οργανισμοί μπορεί ακόμη και να διαπιστώσουν ότι μπορούν να αυξήσουν τον αριθμό των αισιόδοξων υπαλλήλων παρέχοντας εκπαίδευση συναισθηματικής ικανότητας. Σε αυτήν την περίπτωση, τα αποτελέσματά της μελέτης του συγγραφέα υποδηλώνουν ότι οι οργανισμοί θα μπορούσαν να βελτιώσουν ιδιαίτερα τη διαχείριση σχέσεων και την αυτοδιαχείριση των εργαζομένων. Επιπλέον, η μέτρηση των συγκεκριμένων ικανοτήτων που σχετίζονται με τους συναισθηματικούς ηγέτες μπορεί να καθορίσει τομείς επιτυχίας, τόσο σε ατομικό όσο και σε συνολικό επίπεδο. Η διαχείριση σχέσεων φαίνεται να είναι μια ιδιαίτερα στρατηγική ικανότητα της ΣΝ.

Επιπλέον, σύμφωνα με τους Obradovic et al. (2012) η διαχείριση έργων είναι μια από τις πιο εφαρμοσμένες έννοιες διαχείρισης στις εταιρείες σε όλο τον κόσμο. Σύμφωνα με αυτούς, σημαντικές δεξιότητες στη διαχείριση έργων είναι η ικανότητα ομαδικής εργασίας και η ικανότητα ηγεσίας. Κατά συνέπεια, η ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων θα βοηθούσε στη

διαδικασία ομαδικής εργασίας και ανάπτυξης ηγεσίας. Αν και από τα ευρήματα της μελέτης τους δεν υπήρχε σαφή διατύπωση και σχέση μεταξύ ΣΝ και διαχείριση έργων, ωστόσο ήταν ένα σημαντικό βήμα για να τονιστεί η σημασία της ΣΝ στον τομέα της διαχείρισης του έργου.

## **6. Η σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης, στυλ διαχείρισης συγκρούσεων και επιδόσεων εργασίας**

Η μελέτη των Aqqad et al. (2019) στόχευε στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ ΣΝ και απόδοσης εργασίας στις τράπεζες της Ιορδανίας μέσω της επίδρασης του στυλ διαχείρισης συγκρούσεων. Πραγματοποιήθηκε ποσοτικός ερευνητικός σχεδιασμός και ανάλυση παλινδρόμησης, όπου διερεύνηση σε συνολικά 447 ερωτηματολόγια που ελήφθησαν από διάφορες τράπεζες της Ιορδανίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τόσο η ΣΝ όσο και τα στυλ διαχείρισης συγκρούσεων σχετίζονται σημαντικά και θετικά με την απόδοση της εργασίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν, επίσης, ότι το στυλ ΣΝ και διαχείρισης συγκρούσεων σχετίζεται θετικά και είναι σημαντικά μεταξύ τους. Τέλος, τα ευρήματα ανακάλυψαν ότι τα στυλ διαχείρισης συγκρούσεων ασκούν σημαντική επίδραση στη σχέση μεταξύ ΣΝ και του στυλ διαχείρισης συγκρούσεων. Η μελέτη τους υπονοεί ότι οι τράπεζες της Ιορδανίας πρέπει να προσπαθήσουν περισσότερο για να προωθήσουν και να διευκολύνουν τη ΣΝ μεταξύ των υπαλλήλων τους σε μια προσπάθεια να βελτιώσουν την απόδοση της εργασίας τους, η οποία τελικά θα αποφέρει θετικά αποτελέσματα για την τράπεζα στο σύνολό της.

Επιπλέον, με βάση συμπεράσματα της μελέτης του Ugoani (2017) η επιτυχημένη οργανωτική αλλαγή απαιτεί μια υποστηρικτική κουλτούρα και ανάπτυξη ικανοτήτων καθοδηγούμενη από εξαιρετική ηγεσία που μπορεί να επηρεάσει την επιχειρηματική στρατηγική στην κατανομή οικονομικών, ανθρώπινων και υλικών πόρων, διαδικασιών και συστημάτων που εστιάζουν στις επιτακτικές συνεργασίες. Η διαχείριση αλλαγών είναι το συστατικό στοιχείο των οργανώσεων στον αγώνα για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πολλές προσπάθειες οργανωτικής αλλαγής αντιμετωπίζουν αντίσταση κυρίως λόγω της μεθόδου εφαρμογής. Η διαχείριση αλλαγών περιλαμβάνει την ικανότητα επικοινωνίας, επιρροής, συνεργασίας με τους συναδέλφους. Οι ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης επιτρέπουν στα οργανωτικά μέλη να αναγνωρίζουν την ανάγκη αλλαγής, να εξαλείφουν τα εμπόδια και να προσκαλούν άλλους στην αναζήτηση νέων πρωτοβουλιών που στοχεύουν στην οργανωτική επιτυχία.

Από την άλλη, σύμφωνα με τους Mohamad & Jais (2016) τα εκπαιδευτικά συστήματα σε όλο τον κόσμο βιώνουν ραγδαίες αλλαγές και μεταρρυθμίσεις, επηρεάζοντας την απόδοση της εργασίας των εκπαιδευτικών. Παρά τις αλλαγές αυτές, η συζήτηση σχετικά με τον τρόπο πρόβλεψης της απόδοσης των εκπαιδευτικών είναι περίπλοκη και παραμένει δύσκολη στην αξιολόγηση. Η μελέτη τους αντιμετωπίζει το κενό στη βιβλιογραφία διερευνώντας τον ρόλο της ΣΝ στην απόδοση των καθηγητών. Αυτή η μελέτη αναλύει τη σχέση μεταξύ ΣΝ, που αποτελείται από τέσσερις διαστάσεις: αυτορυθμίσση, αυτογνωσία, αυτο-κίνητρο και κοινωνικές δεξιότητες (διαχείριση σχέσεων) και απόδοση εργασίας.

Βάση των αποτελεσμάτων της μελέτης του Chrusciel (2006), προκειμένου να διατηρηθεί η υψηλή απόδοση και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η ΣΝ πρέπει να αναπτυχθεί και να βελτιωθεί μέσω μιας συστηματικής και συνεπούς προσέγγισης. Οι οργανισμοί πρέπει να αναπτύξουν εκπαιδευτικά προγράμματα για τη βελτίωση των συναισθηματικών ικανοτήτων των διευθυντών και των εργαζομένων τους στον οργανισμό. Επίσης, οι οργανισμοί πρέπει να αναγνωρίσουν τον ρόλο της ΣΝ στην ανάπτυξη της προσωπικότητας που οδηγεί το εργατικό δυναμικό σε υψηλές αποδόσεις



Επιπρόσθετα, η μελέτη των Fabio et al. (2014) διερεύνησε το ρόλο των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και της ΣΝ σε σχέση με την αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή. Η μελέτη του αποσκοπούσε στον προσδιορισμό στο κατά πόσον η ΣΝ θα έδειχνε αυξητική διακύμανση στην εξήγηση της αντίστασης στην αλλαγή πέρα από τη διακύμανση που οφείλεται στα προσωπικά χαρακτηριστικά μεταξύ των Ιταλών ιατρών και νοσοκόμων και για αυτό το σκοπό συμπληρώθηκαν 274 ερωτηματολόγια. Όσον αφορά την αντίσταση στην αλλαγή, η μελέτη αποκάλυψε ότι η ΣΝ είχε μεγαλύτερη διακύμανση σε σχέση με τη διακύμανση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των ερωτώμενων. Τα αποτελέσματα υπογραμμίζουν το ρόλο της ΣΝ στη σχέση της με την αντίσταση στην αλλαγή και η μελέτη προσφέρει νέες προοπτικές έρευνας και παρέμβασης στην ανάπτυξη σταδιοδρομίας.

Στην ίδια γραμμή με την παραπάνω μελέτη η έρευνα των Pooya et al. (2013) αποσκοπούσε στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ ΣΝ και των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων μεταξύ της διοίκησης και εργαζομένων. Η έρευνα τους ήταν ποσοτική, όπου συμπληρώθηκε ερωτηματολόγιο με 55 ερωτήσεις, το οποίο διανεμήθηκε σε 90 υπαλλήλους σε εταιρεία φυσικού αερίου της επαρχίας Golestan στο Ιράν. Σύμφωνα με αυτούς, οι ικανοποιητικές κοινωνικές σχέσεις, η ενσυναίσθηση και η αποδοχή συμβουλών και κριτικών είναι χαρακτηριστικά υψηλών συναισθηματικών ευφυών ατόμων. Αυτά τα χαρακτηριστικά εμποδίζουν τους διευθυντές να χρησιμοποιούν ένα συγκεκριμένο στυλ διαπραγμάτευσης για τη διαχείριση συγκρούσεων. Επιπλέον, τα ευρήματα αυτής της έρευνας εκφράζουν ότι δεν υπάρχει καμία σημαντική σχέση μεταξύ ΣΝ και ελέγχου. Οι μάνατζερ που επιλέγουν το στυλ ελέγχου στη διαχείριση συγκρούσεων, ενώ έχουν μεγάλη ανησυχία για τον εαυτό τους, συμπεριφέρονται ενάντια στην επιθυμία των εργαζομένων, ανεξάρτητα από το αν μπορεί να προκαλέσει σύγκρουση. Σε αυτό το στυλ οι μάνατζερ πιέζουν τους υφισταμένους τους και τους επιβάλλουν την επιθυμία τους.

## **7. Αποτελέσματα**

Με βάση την μελέτη που πραγματοποιήθηκε διαπιστώθηκε πως η κατασκευή της ΣΝ, όπως αυτή έχει αναπτυχθεί και εξετάζεται από επιστημονική διερεύνηση στην σύγχρονη εποχή, θα πρέπει να γίνει αντιληπτό ως ένα εργαλείο που έχει διαφορετικές πτυχές και συνδέεται με διαφορά επίπεδα έντασης και φύσης αποτελέσματα. Πιο αναλυτικά, έγινε γνωστό ότι η υψηλή ΣΝ αυξάνει την απόδοση στη συναισθηματική εργασία, παρόλα αυτά, σύμφωνα με τις παραπάνω μελέτες, δεν αυξάνει απαραίτητα και την εργασιακή ικανοποίηση. Η ικανοποίηση αυξάνεται από την συναισθηματική αυτογνωσία που οδηγεί σε καλύτερα αποδοτικά αποτελέσματα για τον οργανισμό. Επιπροσθέτως, παρατηρήθηκε πως η ανάμειξη των εργαζομένων στην πρωτοβουλία νέων διαδικασιών στο χώρο εργασίας τους βελτιώνει την ικανοποίηση και την απόδοση τους, όπως για παράδειγμα στο χώρο της υγείας όπου οι νοσηλευτές είχαν καλύτερες αποδόσεις αν ο συνδυασμός της ΣΝ με την ανάπτυξη πρωτοβουλιών των νοσηλευτών είχε εφαρμογή και επέφερε γενικότερα θετικά αποτελέσματα τόσο στον οργανισμό, όσο και στην εξυπηρέτηση των ασθενών/πελατών.

Από την άλλη, στον τραπεζικό τομέα η ΣΝ επιδρά στην αλλαγή της οργάνωσης σε ότι αφορά την υιοθέτηση καινοτόμων λειτουργιών των οργανισμών. Με την εφαρμογή της ΣΝ στον τραπεζικό τομέα της Ιορδανίας και Μαλαισίας παρατηρήθηκε αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, διότι έγινε αντιληπτό από τους εργαζομένους ότι οι αλλαγές των διαδικασιών των τραπεζών συνδέονται με την τεχνολογική πρόοδο και την επιβίωση τους. Άρα, με την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού τους και θα μπορούν να εργάζονται σε πιο ασφαλές και φιλικό περιβάλλον. Επίσης, παρατηρήθηκε ότι αν υπάρχει η ΣΝ στο χώρο εργασίας, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι θα οδηγούν τον οργανισμό σε αλλαγή, όπως παρατηρείτε σε εταιρείες τεχνολογιών ή στο χώρο της εκπαίδευσης, όπου αναφέρθηκε στις παραπάνω μελέτες. Αυτό συμβαίνει επειδή

οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι ο οργανισμός μπορεί και καταλαβαίνει τα συναισθήματα του, δεν νιώθουν ότι η θέση τους απειλείται και, εκ τούτου, οι αλλαγές στον οργανισμό είναι επωφελές για τον ίδιο και την εταιρία που εργάζεται.

Τέλος, διαπιστώθηκε ο ρόλος της ΣΝ για τη λειτουργία των ομάδων και την κρισιμότητα του ρόλου του ηγέτη ώστε ο οργανισμός να μπορεί να πραγματοποιεί αλλαγές, είτε διαδικαστικές, είτε τεχνολογικές, είτε συνδυασμός αυτών, χωρίς αντίσταση. Σύμφωνα με αυτή την θεώρηση, την μελέτη που πραγματοποιήθηκε και από το θεωρητικό πλαίσιο έγινε αντιληπτό ότι οι οργανισμοί που παρέχουν υπηρεσίες ο ρόλος του ηγέτη που διακατέχει ΣΝ επηρεάζει την καθοδήγηση της ομάδας και είναι ένας ουσιαστικός παράγοντας, διότι οι εργαζόμενοι είναι η εικόνα του οργανισμού προς τους πελάτες και η δημιουργία κλίματος ομάδας με αλληλοκατανόηση και σεβασμό έχει επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων, στην ικανοποίησή τους από την εργασία και στην αποδοχή αλλαγών του εργασιακού του χώρου χωρίς αντίσταση.

## **8. Συμπεράσματα – Συζήτηση**

Η ανάλυση έδειξε ότι πως απαραίτητη προϋπόθεση για την εκπλήρωση των οργανωτικών στόχων και τη μεγιστοποίηση της εργασιακής απόδοσης είναι η ύπαρξη ενός ηγέτη που έχει ΣΝ. Ένας τέτοιος ηγέτης, που με την προσωπικότητά του, τις ατομικές του δεξιότητες και την ορθή και αμοιβαία αλληλεπίδραση με τους άλλους, λαμβάνει αποφάσεις που είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού και εφαρμόζει αλλαγές χωρίς αντίσταση από τους υφισταμένους του. Επομένως, απαραίτητο προσόν για την αύξηση της απόδοσής του είναι η ΣΝ. Η ΣΝ οδηγεί τον ηγέτη στη σωστή διαχείριση των δικών του συναισθημάτων αλλά και των υφισταμένων του. Ένας τέτοιος ηγέτης διαθέτει όλα τα χαρακτηριστικά της ΣΝ και με ενσυναίσθηση του μπορεί να αναγνωρίζει τις πραγματικές απαιτήσεις και τις αλλαγές του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον ορισμό η έννοια της ΣΝ δεν είναι αντικρουόμενη με τον δείκτη IQ, αλλά αναφέρονται ως δύο ξεχωριστές ικανότητες και η μελέτη έδειξε ότι οι διοικήσεις που έχουν την ικανότητα να αντιλαμβάνονται τις δικές τους αντιδράσεις και συναισθήματα σε συνδυασμό με ένα υψηλό IQ, μπορούν και να προηγούνται σε κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα. Επιπλέον, παρατηρήθηκαν χαρακτηριστικά ηγεσίας με υψηλό ΣΝ, όπως είναι η ομαδική δουλειά, η συζήτηση και η ελευθερία έκφρασης όλων των ανθρώπων μιας ομάδας και οι γραμμές επικοινωνίας, αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά της κοινωνικής νοημοσύνης.

Επιπλέον, αξίζει να αναφερθεί ότι στο εργασιακό περιβάλλον αρκετά συχνά εντοπίζεται η ανεπάρκεια κοινωνικών δεξιοτήτων, όπως είναι η ομαδικότητα, η ικανότητα για συνεργασία, η επικοινωνία, κλπ., καθώς και μιας ολοκληρωμένης κουλτούρας που να συγκαταλέγει την ενσυναίσθηση και την ανάπτυξη συναισθηματικών ικανοτήτων. Ενώ, το ίδιο συχνά εμφανίζεται και η έλλειψη ηγετών με έντονη ΣΝ και διαλλακτική συμπεριφορά. Η απόκτηση τέτοιων ικανοτήτων, τόσο στους ηγέτες, όσο και στους υπόλοιπους εργαζομένους μπορεί να ευνοήσει την αλλαγή των οργανισμών και φυσικά να προσφέρει σημαντική αύξηση στην αποδοτικότητα και στα κέρδη. Παρόλα αυτά, η μελέτη έδειξε ότι τα ερευνητικά ερωτήματα επαληθεύτηκαν και η ΣΝ έχει πρωταγωνιστικό ρόλο στην κατανόηση των συναισθημάτων τόσο των ηγετών και της διοίκησης έναντι των εργαζομένων, όσο και των εργαζομένων στις αλλαγές που η οργάνωση πρέπει να πραγματοποιεί.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η παρούσα μελέτη έδειξε ότι η ΣΝ έχει σημαντική επίδραση στην αλλαγή των δομών εργασίας. Ωστόσο, απαιτείται επιπλέον μελέτη για την επικύρωση των ευρημάτων αυτής της

μελέτης. Μία πρόταση είναι η περαιτέρω έρευνα μέσω της συλλογής εμπειρικών δεδομένων τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, που θα μπορούσαν να αφορούσαν τις εξής πλευρές:

- i) Η συμβολή της ΣΝ στην αλλαγή εργασιακού κλίματος και της οργανωτικής κουλτούρας και πώς αυτή επιδρά την αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα.
- ii) Πώς οι σύγχρονες μορφές ηγεσίας κατευθύνουν την απόδοση του ανθρώπινου παράγοντα σε σχέση με τις παραδοσιακές μορφές.
- iii) Αξιολόγηση πρακτικών άλλων κρατών σε σχέση με την Ελλάδα. Όπως, εξέταση κατηγοριών επιδόσεων της ηγεσίας σε σχέση με το οργανισμό, τα επίπεδο της ΣΝ και άλλα.
- iv) Επιπλέον έρευνα για να διαπιστωθεί εάν υφίσταται σχέση μεταξύ της ΣΝ των διευθυντών-μάντζερ και της αύξησης της απόδοσης των εργαζομένων.

## Βιβλιογραφία

- Aqqad, N., Obeidat, B., Tarhini, A., & Masa'deh, R. (2019). The relationship among emotional intelligence, conflict management styles, and job performance in Jordanian banks. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 19(3), 225–265. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2019.100636>
- Asnawi, N. H., Yunus, N. H., & Razak, N. A. (2014). Assessing Emotional Intelligence Factors and Commitment towards Organizational Change. *International Journal of Social Science and Humanity*, 5–10. <https://doi.org/10.7763/IJSSH.2014.V4.309>
- Batool, B. F. (2013). Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Journal of Business Studies Quarterly* 4 (3), 84–94.
- Berisha, B., & Rexhepi, G. (2017). The effects of emotional intelligence in managing changes: An entrepreneurial perspective. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 13 (2/3), 237. <https://doi.org/10.1504/WREMSD.2017.10003422>
- Bodtker, A. M., & Jameson, J. K., (2001), “Emotion in conflict formation and its transformation: application to organizational conflict management”, *The International Journal of Conflict Management*, 12 (3), 259–275
- Chesnut, S. R., & Cullen, T. A. (2014). Effects of Self-Efficacy, Emotional Intelligence, and Perceptions of Future Work Environment on Preservice Teacher Commitment. *The Teacher Educator*, 49 (2), 116–132. <https://doi.org/10.1080/08878730.2014.887168>
- Chrusciel, D. (2006). Considerations of emotional intelligence (EI) in dealing with change decision management. *Management Decision*, 44(5), 644–657. <https://doi.org/10.1108/00251740610668897>
- Dulewicz, C., Young, M., & Dulewicz, V., (2005), The relevance of emotional intelligence for leadership performance, *Journal of General Management*, 30 (3), 71–86
- Fabio, A. D., Bernaud, J.-L., & Loarer, E. (2014). Emotional Intelligence or Personality in Resistance to Change? Empirical Results in an Italian Health Care Context. *Journal of Employment Counseling*, 51(4), 146–157. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2014.00048.x>
- Foltin, A., & Keller, R. (2012). Leading change with emotional intelligence. *Nursing Management*, 43 (11), 20–25, <https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000421675.33594.63>
- Giorgi, G. (2013). Organizational emotional intelligence: Development of a model. *International Journal of Organizational Analysis*, 21 (1), 4–18. <https://doi.org/10.1108/19348831311322506>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A., (2002), *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence*, Boston, Harvard Business Press, MA
- Herkenhoff, L. (2004). Culturally tuned emotional intelligence: an effective change management tool?. *Strategic Change*, 13 (2), 73–81
- Hess, J. D., & Bacigalupo, A. C. (2011). Enhancing decisions and decision-making processes through the application of emotional intelligence skills. *Management Decision*, 49 (5), 710–721. <https://doi.org/10.1108/00251741111130805>
- Issah, M. (2018). Change Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *SAGE Open*, 8 (3). <https://doi.org/10.1177/2158244018800910>
- Izard, C. E., (2010), The many meanings/aspects of emotion: definitions, functions, activation, and regulation, *Emotion Review*, 2 (4), 363–370
- Jamali, D., Sidani, Y., & Abu-Zaki, D. (2008). Emotional intelligence and management development implications: Insights from the Lebanese context. *Journal of Management Development*, 27 (3), 348–360. <https://doi.org/10.1108/02621710810858641>
- Kooker, B. M., Shoultz, J., & Codier, E. E. (2007). Identifying Emotional Intelligence in Professional Nursing Practice. *Journal of Professional Nursing*, 23 (1), 30–36. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2006.12.004>
- Kumar, R., (1997), The role of affect in negotiations: an integrative overview”, *Journal of Applied Behavioral Science*, 33 (1), 84–100
- Mayer, J. D. & Salovey, P., (1997), What is emotional intelligence?, in Salovey, P. & Sluyter, D. J. (Eds), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*, Basic Books, New York, NY, 3–31
- Mohamad, M., & Jais, J. (2016). Emotional Intelligence and Job Performance: A Study among Malaysian Teachers. *Procedia Economics and Finance*, 35, 674–682. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00083-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00083-6)
- Obradovic, V., Jovanovic, P., Petrovic, D., Mihic, M., & Mitrovic, Z. (2013). Project Managers’ Emotional Intelligence – A Ticket to

Success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 74, 274–284. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.03.034>

Page, L., Boysen, S., & Arya, T. (2019). Creating a culture that thrives. *Organization Development Review*, 51 (1), 28-35

Pooya, A. Barfoe, R. H. Kargozar, N & Maleki, F. (2013), Relationship between Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies, *Research Journal of Recent Sciences*, 2(7), 37-42

Putnam, L. L. & Mumby, D., (1993), Organizations, emotion and the myth of rationality”, in Fineman, S. (Ed.), *Emotion in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA

Rafaeli, A. & Sutton, R. J., (1989), The expression of emotion in organizational life, in Staw, B. M. & Cummings, L. L. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 11, JAI Press, Greenwich, CT, 1-42

Ramesar, S., Koortzen, P., & Oosthuizen, R. M. (2009). The relationship between emotional intelligence and stress management. *SA Journal of Industrial Psychology*, 35 (1), 39–48.

Sree Ranganadh, S. R. (2019). Emotional intelligence: A tool for success-Indian Journals. *International Journal of Management, IT and Engineering*, 7 (11), 26–36

Suliman, A. M., & Al-Shaikh, F. N. (2007). Emotional intelligence at work: Links to conflict and innovation. *Employee Relations*, 29 (2), 208–220. <https://doi.org/10.1108/01425450710720020>

Ugoani, N. N. J. (2017), Emotional Intelligence And Successful Change Management In The Nigerian Banking Industry, *Independent Journal Of Management & Production*, 8 (2), 335-361, DOI: 10.14807/ijmp.v8i2.550

Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. *Journal of managerial psychology*, 19 (2), 88-110