



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**  
UNIVERSITY OF WEST ATTICA

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ MBA**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«Η διαχείριση αλλαγών και ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης  
στην εργασιακή απόδοση  
επιχειρήσεων και οργανισμών»**

**DIPLOMA THESIS**

**“Change management and the role of Emotional Intelligence on  
employees performance in businesses and organizations”**

**ΣΟΦΙΑ ΚΑΥΚΟΠΟΥΛΟΥ (Α.Μ.: MBA 21047)**

Επιβλέπων καθηγητής Ιωάννης Μπουρής

Αθήνα, 2023

**Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή**

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

### ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη **ΣΟΦΙΑ ΚΑΥΚΟΠΟΥΛΟΥ (Α.Μ.: MBA 21047)** φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών MBA (MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION) ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (MANAGEMENT) του Τμήματος ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ της Σχολής ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

*\*Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι ..... και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.*

**ΣΟΦΙΑ ΚΑΥΚΟΠΟΥΛΟΥ**

Υπογραφή  


## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Οι σύγχρονοι οργανισμοί δραστηριοποιούνται σε ένα αβέβαιο και διαρκώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από ταχύτατες τεχνολογικές εξελίξεις, την παγκοσμιοποίηση των αγορών και του ανταγωνισμού, από κοινωνικές, οικονομικές και πολιτικές αλλαγές αλλά και κυβερνητικές μεταρρυθμίσεις. Επιπλέον γίνεται ακόμα πιο αβέβαιο εξαιτίας απρόβλεπτων γεγονότων όπως για παράδειγμα η Παγκόσμια Χρηματοπιστωτική Κρίση αλλά και το ξέσπασμα της πανδημίας του COVID-19. Οι οργανισμοί προκειμένου να επιβιώσουν αλλά και να αναπτυχθούν θα πρέπει να παρακολουθούν τις εξελίξεις, να είναι ευέλικτοι και να έχουν την ικανότητα να προσαρμόζονται στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό τους περιβάλλον. Έτσι είναι αναγκαία η αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών που πλέον αποτελεί ή θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας τόσο των ιδιωτικών όσο και των δημόσιων οργανισμών. Στο πρώτο κεφάλαιο αυτής της εργασίας θα γίνει μια προσέγγιση της έννοιας και των τύπων των οργανωσιακών αλλαγών, των βασικών θεωρητικών μοντέλων διαχείρισης τους αλλά και των στάσεων των εργαζομένων απέναντι σε αυτές με ιδιαίτερη έμφαση στην αντίσταση στην αλλαγή και τους τρόπους αντιμετώπισης της. Επιπλέον εξετάζονται οι επιπτώσεις που έχουν οι οργανωσιακές αλλαγές στους εργαζόμενους.

Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης η οποία αν και έχει τις ρίζες της στην επιστήμη της ψυχολογίας έχει γίνει εξαιρετικά δημοφιλής στους οργανισμούς στρέφοντας το ενδιαφέρον στο ρόλο των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο αλλά και στον ρόλο που έχουν οι εργαζόμενοι ως φορείς αυτών. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα σχετικά πρόσφατο πεδίο έρευνας στο οργανωσιακό και επιχειρηματικό περιβάλλον και προσφέρει πιθανές λύσεις για τα προβλήματα που προκύπτουν στον εργασιακό χώρο και την βελτίωση της απόδοσης. Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης προσεγγίζεται στο δεύτερο κεφάλαιο. Στο πλαίσιο αυτής της προσέγγισης γίνεται μια σύντομη ιστορική αναδρομή και ακολουθεί ανάλυση των θεωρητικών μοντέλων της συναισθηματικής νοημοσύνης και των μεθόδων μέτρησης της. Έπειτα γίνεται εισαγωγή της έννοιας στο περιβάλλον του οργανισμού και διερευνώνται οι σχέσεις

της συναισθηματικής νοημοσύνης με το εργασιακό άγχος, τις οργανωσιακές αλλαγές, την αποτελεσματική και τη μετασχηματιστική ηγεσία καθώς και η σχέση της με την εργασιακή απόδοση.

Η εργασιακή απόδοση είναι μια έννοια ιδιαίτερα σημαντική για την επιβίωση και την ανάπτυξη των οργανισμών καθώς συμβάλει στην διατήρηση και στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους. Είναι επίσης μια έννοια σημαντική και για τους εργαζόμενους ιδιαίτερα εξαιτίας των συνθηκών που επικρατούν στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. Η εργασιακή απόδοση ερευνάται στο τρίτο κεφάλαιο ξεκινώντας από τον προσδιορισμό και την σημασία της έννοιας για εργαζόμενους και οργανισμούς. Εν συνεχεία παρουσιάζονται τα μοντέλα εργασιακής απόδοσης και προσδιορίζεται η έννοια, η σημασία και οι διαστάσεις της προσαρμοστικής απόδοσης.

Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο παρατίθενται τα συμπεράσματα και εντοπίζονται οι σχέσεις που συνδέουν τις τρεις αυτές έννοιες μεταξύ τους στο πλαίσιο των οργανισμών και επιπλέον γίνονται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

**ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Πρώτα απ'όλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Δρ. Ιωάννη Μπουρή που με την πολύτιμη καθοδήγηση του ολοκληρώθηκε αυτή η εργασία. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και να αφιερώσω αυτή την διπλωματική εργασία στον μπαμπά μου ο οποίος αν και δεν είναι πια μαζί μας, θα είναι πάντα μέσα στην καρδιά μου.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Κεφάλαιο 1: Διαχείριση αλλαγών.....	12
1.1 Εισαγωγή στη διαχείριση αλλαγών.....	12
1.2 Η έννοια και η σημασία της οργανωσιακής αλλαγής.....	13
1.3 Τύποι οργανωσιακών αλλαγών.....	15
1.3.1 Σταδιακές και ριζικές αλλαγές.....	15
1.3.2 Προδραστικές και αντιδραστικές αλλαγές.....	16
1.3.3 Οριακές και στρατηγικές αλλαγές.....	16
1.3.4 Προγραμματισμένες και αναδυόμενες αλλαγές.....	17
1.3.5 Αλλαγές πρώτης, δεύτερης και τρίτης τάξης.....	18
1.3.6 Αναπτυξιακές, μεταβατικές και μετασχηματιστικές αλλαγές.....	19
1.4 Μοντέλα διαχείρισης αλλαγών.....	20
1.4.1 Διαδικαστικά μοντέλα διαχείρισης αλλαγών.....	21
1.4.1.1 Το μοντέλο των τριών βημάτων του K. Lewin.....	22
1.4.1.2 Το μοντέλο των οχτώ βημάτων του Kotter.....	23
1.4.1.3 Το μοντέλο ADKAR.....	24
1.4.2 Περιγραφικά μοντέλα διαχείρισης αλλαγών.....	26
1.4.2.1 Το μοντέλο των 7-S της Mckinsey.....	26
1.4.2.2 Τα μοντέλα αλλαγής Beckhard & Harris και Carnall.....	27
1.4.2.3 Το μοντέλο συμμόρφωσης των Nadler & Tushman.....	28
1.4.2.4 Το μοντέλο οργανωσιακής επίδοσης και αλλαγής των Burke & Litwin.....	29
1.5 Οι στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή.....	31
1.5.1 Η ετοιμότητα για οργανωσιακή αλλαγή.....	32
1.5.2 Η δέσμευση στην οργανωσιακή αλλαγή.....	33
1.5.3 Η δεκτικότητα στην οργανωσιακή αλλαγή.....	34
1.5.4 Ο κυνισμός για τη οργανωσιακή αλλαγή.....	35
1.5.5 Η αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή.....	36
1.6 Μέθοδοι αντιμετώπισης της αντίστασης στην οργανωσιακή αλλαγή.....	38
1.7 Οργανωσιακή αλλαγής και άγχος.....	41
1.8 Η οργανωσιακή αλλαγή και ο ρόλος των συναισθημάτων .....	42
Κεφάλαιο 2 : Συναισθηματική νοημοσύνη.....	44
2.1 Τα συναισθήματα στον εργασιακό χώρο.....	44

2.2	Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	45
2.3	Τα θεωρητικά μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	46
2.3.1	Το μοντέλο ικανοτήτων των τεσσάρων κλάδων των Mayer & Salovey.....	47
2.3.2	Το μικτό μοντέλο των Goleman – Boyatzis.....	53
2.3.3	Το μικτό μοντέλο του Bar-On.....	56
2.4	Η μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	58
2.4.1	Το τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης των Mayer, Salovey & Caruso.....	58
2.4.2	Το τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης του Bar – On (EQ-i).....	61
2.4.3	Το τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης των Goleman – Boyatzis( ECI).....	62
2.5	Η συναισθηματική νοημοσύνη στο εργασιακό περιβάλλον.....	62
2.6	Συναισθηματική νοημοσύνη και εργασιακό άγχος.....	63
2.7	Συναισθηματική νοημοσύνη και οργανωσιακή αλλαγή.....	65
2.8	Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία.....	67
2.9	Μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας.....	70
2.10	Συναισθηματική νοημοσύνη και μετασχηματιστική ηγεσία.....	72
2.11	Συναισθηματική νοημοσύνη και εργασιακή απόδοση.....	74
	Κεφάλαιο 3: Εργασιακή Απόδοση.....	76
3.1	Η έννοια και η σημασία της εργασιακής απόδοσης.....	76
3.2	Τα θεωρητικά μοντέλα της εργασιακής απόδοσης.....	78
3.2.1	Το μοντέλο των Katz & Kahn.....	78
3.2.2	Η απόδοση με βάση τους στόχους και η απόδοση που αναφέρεται στο πλαίσιο εργασίας.....	79
3.2.3	Η συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας.....	80
3.2.4	Το μοντέλο του Cambpell.....	81
3.3	Η έννοια και η σημασία της προσαρμοστικής απόδοσης.....	85
3.4	Το μοντέλο της προσαρμοστικής απόδοσης.....	86
	Κεφάλαιο 4: Συμπεράσματα και προτάσεις.....	89
	Βιβλιογραφία.....	95
	Παράρτημα.....	103



### Κατάλογος πινάκων

<b>Πίνακας 1.</b> Οι αλλαγές με κριτήριο την αιτία και τη σπουδαιότητα.....	17
<b>Πίνακας 2.</b> Αλλαγές πρώτης, δεύτερης και τρίτης τάξης.....	19
<b>Πίνακας 3.</b> Λίστα μοντέλων διαχείρισης οργανωσιακών αλλαγών.....	20
<b>Πίνακας 4.</b> Βήματα διαχείρισης αλλαγής σύμφωνα με τον Lewin και τον Kotter.....	25
<b>Πίνακας 5.</b> Μέθοδοι αντιμετώπισης αντίστασης στην αλλαγή.....	39
<b>Πίνακας 6.</b> Το μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης των τεσσάρων κλάδων των Mayer και Salovey 1997.....	49
<b>Πίνακας 7.</b> Το αναθεωρημένο μοντέλο των Mayer, Caruso και Salovey 2016.....	51
<b>Πίνακας 8.</b> Συνοπτική περιγραφή του μοντέλου Goleman – Boyatzis.....	55
<b>Πίνακας 9.</b> Το μικτό μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης του Bar – On.....	57
<b>Πίνακας 10.</b> Το μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγετικής αριστείας των Goleman & Boyatzis (2017).....	71
<b>Πίνακας 11.</b> Οι 6 επιμέρους παράγοντες που συνθέτουν την απόδοση της ηγεσίας.....	82
<b>Πίνακας 12:</b> Οι 8 επιμέρους παράγοντες που συνθέτουν την απόδοση των managers.....	83
<b>Πίνακας 13:</b> Ορισμοί των 8 διαστάσεων της προσαρμοστικής απόδοσης.....	86

### Κατάλογος Σχημάτων

<b>Σχήμα 1:</b> Το μοντέλο των τριών βημάτων του LEWIN.....	23
<b>Σχήμα 2:</b> Το μοντέλο ADKAR.....	26
<b>Σχήμα 3:</b> Το μοντέλο των 7-S.....	27
<b>Σχήμα 4:</b> Το μοντέλο συμμόρφωσης των Nadler & Tushman.....	29
<b>Σχήμα 5:</b> Το μοντέλο Burke & Letwin.....	30

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία πραγματοποιείται βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με τις έννοιες της διαχείρισης των αλλαγών, της συναισθηματικής νοημοσύνης και της εργασιακής απόδοσης στο πλαίσιο των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Οι έννοιες αυτές αναλύονται ξεχωριστά και περιγράφονται τα θεωρητικά μοντέλα τους. Επιπλέον επιχειρείται διερεύνηση των μεταξύ τους σχέσεων ώστε να προσδιοριστεί η σημασία τους για τους σύγχρονους οργανισμούς. Τα συμπεράσματα στα οποία καταλήγει η εργασία είναι ότι οι οργανωσιακές αλλαγές αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής των σύγχρονων οργανισμών και η αποτελεσματική διαχείρισή τους απαιτεί σε βάθος κατανόηση του ανθρώπινου παράγοντα των οργανισμών. Επιπλέον οι σύγχρονοι οργανισμοί προκειμένου να επιβιώσουν, να εξελιχθούν και να παραμείνουν ανταγωνιστικοί χρειάζονται υπαλλήλους με υψηλές αποδόσεις οι οποίοι θα είναι ευέλικτοι και θα μπορούν να προσαρμόζονται εύκολα και γρήγορα στις αλλαγές που πραγματοποιούνται σε αυτούς συμβάλλοντας στην επιτυχή υλοποίησή τους. Η αποτελεσματική προσαρμογή του εργατικού δυναμικού στις αλλαγές αντικατοπτρίζεται στην προσαρμοστική απόδοση η οποία διευκολύνει την διαχείριση των αλλαγών (Shoss et al., 2012) ενώ τα υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης τόσο των υφισταμένων όσο και των ηγετών διαπιστώθηκε πως συνδέονται με πλήθος θετικών αποτελεσμάτων για τον οργανισμό τα οποία σχετίζονται με την καλύτερη διαχείριση του εργασιακού άγχους και των οργανωσιακών αλλαγών αλλά και την βελτίωση της απόδοσης ηγετών και υφισταμένων και κατ'επέκταση της συνολικής απόδοσης του οργανισμού.

Λέξεις Κλειδιά : οργανωσιακή αλλαγή, διαχείριση αλλαγών, συναισθηματική νοημοσύνη, εργασιακή απόδοση, εργασιακό άγχος

### ABSTRACT

In this paper, a literature review is conducted on the concepts of change management, emotional intelligence and work performance in the context of businesses and organizations. These concepts are analyzed separately and their theoretical models. Furthermore, an attempt is made to examine the relationships between them in order to determine their significance for the contemporary organizations.

The conclusions of the paper are that organizational change is an integral part of the life of modern organizations and its effective management requires an in-depth assessment of the human factor of the organization.

Moreover, in order to survive, evolve and remain competitive, modern organizations need high-performing employees who are flexible and can adapt easily and quickly to the changes that take place in the organizations and contribute to their successful implementation. The effective adaptation of the workforce to change is reflected in adaptive performance which facilitates the management of change (Shoss et al., 2012) while emotional intelligence of both subordinates and leaders in an organization was found to have significant benefits in an organization which are related to better management of work stress and organizational changes but also improve the performance of leaders and subordinates. changes an important role in improving both individual and overall performance of the organization.

**Key Words:** organizational change, change management, emotional intelligence, job performance, work stress

## **Κεφάλαιο 1**

### **Διαχείριση Αλλαγών**

#### **1.1 Εισαγωγή στη διαχείριση αλλαγών**

Οι σύγχρονοι οργανισμοί δραστηριοποιούνται σε ένα όλο και πιο πολύπλοκο και δυναμικό περιβάλλον προσπαθώντας διαρκώς να αλλάξουν και να προσαρμόσουν τις λειτουργίες τους στις περιστάσεις όπως αυτές εξελίσσονται.

Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί καλούνται να κάνουν σημαντικές επενδύσεις για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση αλλαγών ώστε να προσαρμοστούν και να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις και στα νέα δεδομένα ενός συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος.

Για πολλούς οργανισμούς η διαχείριση των αλλαγών αποτελεί μια πρόκληση καθώς είναι μια σύνθετη και περίπλοκη διαδικασία που συχνά ενέχει κινδύνους. Η διαδικασία της αλλαγής είναι διαφορετική και μοναδική από οργανισμό σε οργανισμό λόγω των διαφορών που παρουσιάζονται στη φύση τους, στην δομή τους, στην εργασιακή κουλτούρα και στις αξίες τους, στα στυλ διοίκησης και ηγεσίας καθώς και στις συμπεριφορές και στις στάσεις των υπαλλήλων (Rashid et al., 2004).

Η διαχείριση των οργανωσιακών αλλαγών είναι η διαδικασία, τα εργαλεία και οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση της ανθρώπινης πλευράς της αλλαγής ώστε να επιτευχθεί το απαιτούμενο επιχειρηματικό αποτέλεσμα. Με άλλα λόγια η διαχείριση της αλλαγής ενσωματώνει τα οργανωτικά εργαλεία που χρειάζονται για να βοηθήσουν τα άτομα να πραγματοποιήσουν επιτυχείς προσωπικές μεταβάσεις με αποτέλεσμα την υιοθέτηση και υλοποίηση της αλλαγής (Creasey, 2007).

Το ποσοστό αποτυχίας των προσπαθειών για αλλαγή στους οργανισμούς είναι αρκετά μεγάλο και εκτιμάται στο 60% - 70% (By, 2005). Το γεγονός αυτό εγείρει τη διαρκή ανησυχία και το ενδιαφέρον σχετικά με τους παράγοντες εκείνους που θα μπορούσαν να μειώσουν την αποτυχία και να αυξήσουν την επιτυχία της οργανωτικής αλλαγής.

## 1.2 Η έννοια και η σημασία της οργανωσιακής αλλαγής

Η αλλαγή είναι αναπόφευκτη για τα άτομα, τους οργανισμούς και την κοινωνία καθώς η τεχνολογία αλλάζει, οι αξίες και οι στάσεις αλλάζουν, οι στόχοι και οι ανάγκες αλλάζουν, η διαθεσιμότητα των πόρων αλλάζει, οι νόμοι και οι κυβερνήσεις αλλάζουν (Song, 2009). Οι σύγχρονοι οργανισμοί τόσο οι δημόσιοι όσο και οι ιδιωτικοί, δραστηριοποιούνται σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και ασταθές εξωτερικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, κοινωνικές και πολιτικές μεταβολές. Επιπλέον οι οργανισμοί καλούνται να αντιμετωπίσουν εσωτερικές προκλήσεις και τα τελευταία χρόνια οικονομικές και υγειονομικές κρίσεις.

Η επιβίωση και η ανάπτυξη των οργανισμών εξαρτάται σε ένα πολύ μεγάλο βαθμό, πρώτα από την ικανότητά τους να κατανοήσουν το νέο περιβάλλον και δεύτερον να προσαρμοστούν σε αυτό (Κατσαρός, 2012). Συνεπώς οι οργανισμοί θα πρέπει να είναι ευέλικτοι και να αναπτύξουν εκείνες τις ικανότητες που θα τους επιτρέπουν να αλλάζουν γρήγορα και εύκολα έτσι ώστε να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες καταστάσεις γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα από τον ανταγωνισμό (Judge & Douglas, 2009).

Με άλλα λόγια στους καιρούς που διανύουμε η αλλαγή είναι περισσότερο ο κανόνας παρά η εξαίρεση και η ικανότητα των οργανισμών να είναι δεκτικοί και ανοιχτοί στην αλλαγή είναι υψίστης σημασίας (Bouckenooghe et al., 2009). Για αυτούς τους λόγους η ικανότητα της διαχείριση των αλλαγών είναι, ή θα πρέπει να είναι μια από τις βασικές ικανότητες του οργανισμού (Ashurst & Hodges, 2010). Όλα τα στελέχη και ειδικότερα τα ανώτερα θα πρέπει να έχουν ικανότητες διοίκησης και ηγεσίας των αλλαγών ενώ όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εξοικειωθούν με τις συνεχείς αλλαγές στον χώρο της εργασίας τους και να έχουν θετικές στάσεις απέναντι σε αυτές (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016)

Η αλλαγή αποτελεί πλέον αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής των οργανισμών είτε αυτοί είναι ιδιωτικοί είτε δημόσιοι, μικροί ή μεγάλοι. Ο όρος οργανωσιακή αλλαγή αναφέρεται στις ενέργειες με τις οποίες ένας οργανισμός αλλάζει ένα σημαντικό στοιχείο του, όπως την κουλτούρα του, τις τεχνολογίες ή τις υποδομές

που χρησιμοποιεί για να λειτουργήσει, τις εσωτερικές διαδικασίες του, την στρατηγική του, την αποστολή του, το όραμά του, τις επιχειρηματικές του δραστηριότητες, τις συμπεριφορές κ.λ.π.

Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχει πλήθος ορισμών της οργανωσιακής αλλαγής. Οι Danziel & Schoonover (1998) ορίζουν την οργανωσιακή αλλαγή ως μια προγραμματισμένη ή απρογραμματίστη αντίδραση ενός οργανισμού στην πίεση που μπορεί να προκύψει από το εξωτερικό περιβάλλον με τη μορφή της εμφάνισης νέου ανταγωνισμού, νέων κοινωνικών αξιών ή νέων επιχειρηματικών πρακτικών. Ο Schalk et al. (1998) ορίζει την αλλαγή ως την σκόπιμη εισαγωγή νέων τρόπων σκέψης και λειτουργίας στον οργανισμό με σκοπό την επιβίωση ή την επίτευξη κάποιων οργανωσιακών στόχων. Όπως αναφέρει ο Κατσαρός (2012) η οργανωσιακή αλλαγή είναι η διαδικασία μετακίνησης από την υφιστάμενη κατάσταση σε ένα επιθυμητό σημείο, το οποίο τα μέλη ενός οργανισμού αποδέχονται εξαιτίας των δυναμικών εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τις παρούσες συνθήκες δραστηριοποίησης και λειτουργίας του οργανισμού.

Ο Lines (2005) προσδιορίζει την οργανωσιακή αλλαγή ως μια σκόπιμη προγραμματισμένη αλλαγή στην δομή, στα συστήματα, στις διαδικασίες και στις αγορές προϊόντων του οργανισμού με σκοπό να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητά του. Κατά τον Lines (2005) στις δομικές αλλαγές περιλαμβάνεται για παράδειγμα η συγχώνευση δύο οργανισμών, η συγχώνευση τμημάτων εντός του οργανισμού, η συρρίκνωσή του (downsizing) και η μείωση των βαθμίδων της ιεραρχίας του. Οι αλλαγές στα συστήματα ενδεικτικά θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν την εφαρμογή της εξισορροπημένης αξιολόγησης (balanced scorecard) ή ενός νέου συστήματος ανταμοιβής. Οι αλλαγές στις διαδικασίες μπορεί να αφορούν στην εισαγωγή νέων διαδικασιών, σε αλλαγές στις επίσημες περιγραφές θέσεων εργασίας ή αντικατάσταση των διαδικασιών που εκτελούνται από ανθρώπους με διαδικασίες που εκτελούνται από μηχανές. Όσον αφορά τις αλλαγές στις αγορές, αυτές κατά τον Lines (2005) έχουν να κάνουν συνήθως με την αλλαγή των αγορών που εξυπηρετούνται και με αλλαγές στα προϊόντα ή στις υπηρεσίες που προσφέρει ο οργανισμός.

Τέλος, σύμφωνα με τον Lines (2005) όταν οι οργανισμοί πραγματοποιούν αλλαγές όπως η διοίκηση ολικής ποιότητας, ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών και η δημιουργία ενός μανθάνοντος οργανισμού (learning organization) αλλάζουν ταυτόχρονα τη δομή, τα συστήματα και τις διαδικασίες τους ώστε να

βελτιώσουν την απόδοσή τους, την καινοτομία τους ή την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους.

Ο Askarany (2006) ισχυρίζεται ότι η οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να έχει την έννοια μιας διοικητικής καινοτομίας όπως η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων (activity-based costing - ABC), η εξισορροπημένη αξιολόγηση (balanced scorecard) και η συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking). Οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2016) περιγράφουν την οργανωσιακή αλλαγή ως την μετατροπή μιας υφιστάμενης κατάστασης και την μετάβαση σε μια νέα συμπεριλαμβάνοντας με αυτόν τον τρόπο την έννοια του μετασχηματισμού των στοιχείων του οργανισμού. Οι Kanter et al. (όπως αναφέρεται στο Rashid et al., 2004) όρισαν την αλλαγή ως τη διαδικασία της ανάλυσης του παρελθόντος από την οποία θα προκύψει ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν στο παρόν για το μέλλον του οργανισμού.

### **1.3 Τύποι Οργανωσιακών Αλλαγών**

#### **1.3.1 Σταδιακές (Incremental) και Ριζικές ή ριζοσπαστικές (Radical) αλλαγές**

Οι αλλαγές στους οργανισμούς μπορεί να ταξινομηθούν με κριτήριο την ένταση, την έκταση και την συχνότητά τους σε σταδιακές και ριζικές.

Η σταδιακή αλλαγή (incremental change) λαμβάνει χώρα όταν οι οργανισμοί αλλάζουν προοδευτικά κάποια στοιχεία. Οι υπάρχουσες δομές, διαδικασίες και γνώσεις διευρύνονται και επαυξάνονται (Gallivan et al., 1994) ενώ η κουλτούρα και οι στόχοι τους διατηρούνται (Al-Haddad & Kotnour, 2015). Συνήθως δημιουργείται από το εσωτερικό του οργανισμού στην προσπάθεια του να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα του (Todd, 1999).

Η ριζική ή ριζοσπαστική αλλαγή είναι η αλλαγή που επιβάλλεται στον οργανισμό μέσω της αλληλεπίδρασης του με το εξωτερικό περιβάλλον. Η ριζική αλλαγή απαιτεί ο οργανισμός να αλλάξει τις βασικές αξίες του και να εγκαταλείψει τα γνωστά και καθιερωμένα πρότυπα συμπεριφοράς υιοθετώντας νέα για τα οποία δεν έχει πραγματική εμπειρία (Todd, 1999). Οι θέσεις εργασίας μεταβάλλονται και καταργούνται, οι δεξιότητες αποκτώνται και χάνονται, η ροή πληροφοριών επαναπροσδιορίζεται και ανακατευθύνεται, οι διαδικασίες τροποποιούνται και εισάγονται νέες, οι αρμοδιότητες μεταβιβάζονται και οι υπάρχουσες δομές εξουσίας υπονομεύονται (Gallivan et al., 1994). Τέλος, οι ριζικές αλλαγές προϋποθέτουν

βιώσιμη αλλαγή της ανθρώπινης συμπεριφοράς και για αυτό το λόγο η διαχείρισή τους είναι ζωτικής σημασίας για τον οργανισμό και τα αποτελέσματά τους δεν είναι εγγυημένα (Todd,1999) .

### **1.3.2 Προδραστικές (*anticipatory*) και Αντιδραστικές (*reactive*) αλλαγές**

Με κριτήριο την αιτία τους, οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα σε έναν οργανισμό μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες, σε αυτές που έχουν προκληθεί από εξωτερικούς παράγοντες και σε αυτές που έχουν προκληθεί από εσωτερικούς παράγοντες. Οι Nadler & Tushman τις αλλαγές εκείνες που έχουν προκληθεί από εσωτερικούς παράγοντες τις χαρακτήρισαν προδραστικές και αντιδραστικές χαρακτήρισαν εκείνες που οφείλονται σε παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού (Dibella 2007).

Οι προδραστικές αλλαγές είναι αυτές που γίνονται με βάση τις προβλέψεις μελλοντικών γεγονότων και συνεπώς είναι αυτές που οδηγούν τις εξελίξεις ενώ οι αντιδραστικές αλλαγές αποτελούν αντίδραση σε ένα γεγονός, ερέθισμα ή πίεση από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016).

### **1.3.3 Οριακές και Στρατηγικές αλλαγές**

Με κριτήριο τη σπουδαιότητά τους οι Nadler & Tushman διακρίνουν τις αλλαγές σε οριακές και σε στρατηγικές (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016). Η στρατηγική αλλαγή είναι αυτή που πραγματοποιείται κατόπιν σχεδιασμού με σκοπό να δώσει στον οργανισμό συγκριτικό πλεονέκτημα απέναντι στους υπόλοιπους και η οριακή αλλαγή είναι εκείνη η αλλαγή που πρέπει να γίνει προκειμένου να επιβιώσει ο οργανισμός και που επιβάλλεται από το περιβάλλον του (Αδάλογλου, 2006). Στον πίνακα 2 περιγράφονται συνοπτικά οι αλλαγές με κριτήριο την αιτία και τη σπουδαιότητά τους.



**Πίνακας 2: Οι αλλαγές με κριτήριο την αιτία και τη σπουδαιότητά τους**

ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ			
ΕΡΕΘΙΣΜΑ	Πρόδραση	ΟΡΙΑΚΗ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ
		Ρύθμιση – Βελτίωση (tuning)	Επαναπροσδιορισμός (re-orientatio)
	Αντίδραση	Προσαρμογή (adaptation)	Ανάπλαση (re -creation)

Πηγή: (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016)

#### 1.3.4 Προγραμματισμένες (Planned) και Αναδυόμενες (Emergent) αλλαγές

Με κριτήριο την δυνατότητα αντίδρασης του οργανισμού σε γεγονότα και πιέσεις είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον, μπορούμε να διακρίνουμε τις αλλαγές σε προγραμματισμένες ή αναδυόμενες.

Η αναδυόμενη αλλαγή (emergent change) είναι μία απρογραμμάτιστη αλλαγή η οποία αυτοσχεδιάζεται ή σχεδιάζεται όταν προκύπτουν λόγοι που επιβάλλουν την μεταβολή των ήδη υπάρχοντων μεθόδων διαδικασιών και σχέσεων (Alter, 2014) ή πρόκειται για αλλαγή η οποία επιβάλλεται στον οργανισμό από δυνάμεις του εξωτερικού του περιβάλλοντος (Κατσαρός, 2012). Η αναδυόμενη αλλαγή θα λάβει χώρα όταν δεν θα μπορεί να αντιμετωπιστεί μια εξωγενής αλλαγή η οποία θα έχει ως αποτέλεσμα την πτώση της απόδοσης σε μη αποδεκτό επίπεδο (Blomme, 2012).

Η προγραμματισμένη αλλαγή αφορά την μετάβαση από μία σταθερή κατάσταση σε μία νέα κατάσταση με προσχεδιασμένες ενέργειες και βήματα κα βασίζεται στο μοντέλο των τριών βημάτων του Kurt Lewins (Bamford & Forrester, 2003). Αυτός ο τύπος αλλαγής στοχεύει στην βελτίωση της ικανότητας του οργανισμού να προσαρμόζεται σε εξωτερικές αλλαγές όπως για παράδειγμα η εισαγωγή στην αγορά ενός νέου προϊόντος από τον ανταγωνισμό ή μια νέα νομοθετική ρύθμιση που θα εισαχθεί από την κυβέρνηση. Σε αυτές τις περιπτώσεις ο οργανισμός θα πρέπει να προσαρμοστεί και να αντιδράσει, εισάγοντας για παράδειγμα και αυτός ένα καινοτόμο προϊόν στην αγορά ή αυξάνοντας τις γνώσεις του σχετικά με τα όσα ορίζει η νέα νομοθετική ρύθμιση της κυβέρνησης τα οποία ενδεχομένως να αφορούν στη λειτουργία του οργανισμού (Κατσαρός, 2012).

Επιπλέον οι προγραμματισμένες αλλαγές περιλαμβάνουν αλλαγές της συμπεριφοράς των εργαζομένων με σκοπό να γίνουν πιο αποτελεσματικοί συμβάλλοντας στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Οι αλλαγές που περιλαμβάνει αυτή η κατηγορία σχετίζονται με την υιοθέτηση νέων στάσεων, αξιών και αντιλήψεων στον οργανισμό με σκοπό την βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων και της παραγωγικότητας του οργανισμού.

### ***1.3.5 Αλλαγές πρώτης, δεύτερης και τρίτης τάξης***

Με κριτήριο την φύση τους οι αλλαγές μπορεί κατηγοριοποιηθούν σε αλλαγές πρώτης, δεύτερης και τρίτης τάξης.

Η αλλαγή πρώτης τάξης εμφανίζεται σε ένα τμήμα του οργανισμού και πρόκειται συνήθως για μια τροποποίηση των υπαρχόντων διαδικασιών και διεργασιών ή για μια προσαρμογή της υπάρχουσας δομής του οργανισμού αφήνοντάς τη ουσιαστικά αμετάβλητη. Είναι μικρές αλλαγές που στοχεύουν στη βελτίωση της παρούσας κατάστασης. Παραδείγματα αποτελούν η δημιουργία νέων τρόπων συλλογής των ίδιων δεδομένων και η βελτίωση των υπαρχόντων διαδικασιών (Kuipers et al., 2014; Lorenzi, 2000)

Η αλλαγή δεύτερης τάξης εμφανίζεται συνήθως ως το αποτέλεσμα μίας στρατηγικής αλλαγής ή μιας μεγάλης κρίσης όπως για παράδειγμα όταν απειλείται η επιβίωση του οργανισμού. Λαμβάνει χώρα σε ολόκληρο τον οργανισμό και περιλαμβάνει επαναπροσδιορισμό των εργασιών και των λειτουργιών του οργανισμού και του τρόπου διεξαγωγής τους (Lorenzi, 2000)

Η αλλαγή τρίτης τάξης περιλαμβάνει τον μετασχηματισμό της ίδιας της ταυτότητας του οργανισμού. Μέσω αυτού του μετασχηματισμού επηρεάζει το ευρύτερο θεσμικό περιβάλλον στο οποίο ανήκει ο οργανισμός. Ο οργανισμός αλλάζει το περιβάλλον του όπως αλλάζει τον εαυτό του. Συνήθως η αλλαγή τρίτης τάξης αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου πολιτικού έργου με σκοπό τον εκσυγχρονισμό των θεσμών μιας χώρας. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα οργανισμών που υφίστανται αλλαγές τρίτης τάξης, συνήθως σε αναδυόμενες και κυριαρχούμενες από το κράτος οικονομίες που ακολουθούν το μονοπάτι της οικονομικής (και συχνά πολιτικής) φιλελευθεροποίησης (Tsoukas & Paroulias, 2005). Στον πίνακα 1 περιγράφονται συνοπτικά οι εν λόγω αλλαγές

### Πίνακας 1. Αλλαγές πρώτης, δεύτερης και τρίτης τάξης

Τάξη	Περιγραφή
Αλλαγή πρώτης τάξης: υποσύστημα	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προσαρμογή συστημάτων ή δομών</li> <li>• Συμβαίνει σε τμήμα ενός οργανισμού</li> <li>• Είναι σταδιακή</li> </ul>
Αλλαγή δεύτερης τάξης: οργανισμός	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μετασχηματιστική αλλαγή</li> <li>• Μεταβολή σε βασικά οργανωσιακά πρότυπα</li> <li>• Συμβαίνει σε ολόκληρο τον οργανισμό</li> <li>• Αλλαγή ολόκληρων συστημάτων</li> </ul>
Αλλαγή τρίτης τάξης: Κλάδος	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αλλαγή της ταυτότητας του οργανισμού</li> <li>• Αλλαγή που ξεπερνά τα όρια του οργανισμού</li> <li>• Επηρεάζει πολλούς οργανισμούς / αλλαγή σε ολόκληρο τον τομέα</li> </ul>

Πηγή: Kuipers et al. (2014)

#### 1.3.6 Αναπτυξιακές, Μεταβατικές και Μετασχηματιστικές αλλαγές

Η αναπτυξιακή αλλαγή είναι μια βελτίωση του παλιού τρόπου με τον οποίο κάνουμε τα πράγματα, με στόχο να γίνονται περισσότερα πράγματα ή να γίνονται τα πράγματα καλύτερα. Μπορεί να χαρακτηριστεί ως μικρή αλλαγή η οποία μπορεί να υλοποιηθεί με την χρήση των γνωστών γενικών και βασικών αρχών επίλυσης προβλημάτων (Kleiner & Corrigan, 1989).

Η μεταβατική αλλαγή αναφέρεται στην υλοποίηση μιας γνωστής νέας κατάστασης που απαιτεί αναδιάταξη ή αποσυναρμολόγηση των παλαιών μεθόδων λειτουργίας. Πρόκειται για προγραμματισμένη αλλαγή και το επιθυμητό αποτέλεσμα είναι γνωστό (Kleiner & Corrigan, 1989).

Η μετασχηματιστική αλλαγή είναι η πιο βαθιά, η πιο τραυματική και η λιγότερο κατανοητή αλλαγή. Αυτού του είδους οι αλλαγές σε αντίθεση με τις μεταβατικές είναι επαναστατικές και εφαρμόζονται γρήγορα σε εκρήξεις. Τα κύρια χαρακτηριστικά των μετασχηματιστικών αλλαγών είναι:

- Μεταρρύθμιση της αποστολής του οργανισμού και των βασικών του αξιών

- Αλλαγή στην κατάσταση και στην κατανομή της εξουσία
- Αναδιοργάνωση
- Αναθεωρημένα μοτίβα αλληλεπίδρασης — ο τρόπος που οι άνθρωποι αλληλοεπιδρούν, επικοινωνούν και εργάζονται πρέπει να προσαρμοστεί στην αλλαγή. Περιλαμβάνονται νέοι κανόνες, άτυποι ρόλοι, λήψη αποφάσεων, επίλυση συγκρούσεων μοτίβα και ροές εργασίας.
- Νέα στελέχη καθώς η μετασχηματιστική αλλαγή συνήθως απαιτεί νέο αίμα (Kleiner & Corrigan, 1989)

#### 1.4 Μοντέλα διαχείρισης αλλαγών

Ερευνητές και εταιρείες συμβούλων έχουν αναπτύξει πολλά μοντέλα διαχείρισης αλλαγών τα οποία συμβάλουν στη βελτίωση του ποσοστού επιτυχίας της αλλαγής.

Ένα μοντέλο διαχείρισης αλλαγών χρησιμεύει ως πυξίδα η οποία διευκολύνει και καθοδηγεί την διαδικασία της αλλαγής καθορίζοντας τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν και προσδιορίζοντας τους διάφορους παράγοντες που επηρεάζουν την αλλαγή καθώς και τους μοχλούς που χρησιμοποιούνται για την επιτυχία στη διαδικασία διαχείρισης αλλαγών. Με την πάροδο των χρόνων έχουν αναπτυχθεί αρκετά μοντέλα διαχείρισης αλλαγών τα οποία χρησιμοποιούν διάφορες θεωρίες και αρχές από διαφορετικούς κλάδους (Errida & Lotfi, 2021)

Τα μοντέλα διαχείρισης αλλαγών μπορούν να διακριθούν στα διαδικαστικά και στα περιγραφικά μοντέλα (Errida & Lotfi, 2021) και παρουσιάζονται συνοπτικά στον πίνακα 3.

**Πίνακας 3. Λίστα μοντέλων διαχείρισης οργανωσιακών αλλαγών**

<b>Processual models – Διαδικαστικά μοντέλα</b>	<b>Descriptive models – Περιγραφικά μοντέλα</b>
1. Lewin's three step change model	19. Cummings and Worley's change management model
2. Kotter's 8-Step Change Model	20. Burke and Litwin's model of organizational change

- |   |   |
|---|---|
| 3. Lippitt et al.'s change theory                 | 21. Congruence model                          |
| 4. Bullock and Batten's change model              | 22. Change formula of Beckhard and Harris     |
| 5. Bridges model of transition                    | 23. Carnall's change management model         |
| 6. Luecke's seven steps                           | 24. Knoster's change model                    |
| 7. Mento et al.'s change model                    | 25. GE'S change acceleration                  |
| 8. Jick's 10 steps model                          | 26. Prosci's change management methodology    |
| 9. Judson's five-phase model                      | 27. Best practice model for change management |
| 10. The change leader's roadmap                   | 28. Change tracking model                     |
| 11. ADKAR   | 29. Change management body of knowledge       |
| 12. Accelerating Implementation Methodology (AIM) | 30. BCG's change delta                        |
| 13. ACMP's Standard for Change Management         | 31. McKinsey's 7-S                            |
| 14. Whelan-Berry and Somerville                   | 32. Armenakis et al.                          |
| 15. Kanter et al.                                 | 33. Greer and Ford                            |
| 16. Galpin's wheel of nine wedges                 | 34. Cawsey et al.                             |
| 17. Model of Fernandez and Rainey                 | 35. CMI's change Management maturity          |
| 18. Kickert                                       | 36. Fernandez and Rainey                      |

---

Πηγή: (Errida & Lotfi, 2021)

#### ***1.4.1 Διαδικαστικά Μοντέλα Διαχείρισης Αλλαγών***

Ένα διαδικαστικό μοντέλο καθορίζει τα βήματα από την αρχή της διαδικασίας της αλλαγής ως και την ολοκλήρωση της. Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνεται το μοντέλο των τριών βημάτων του Lewin το οποίο αποτελεί τον θεμελιώδη λίθο καθώς και πληθώρα μοντέλων που έχουν αναπτυχθεί ως επεκτάσεις του. Παρακάτω περιγράφονται τα τρία πιο αξιοσημείωτα διαδικαστικά μοντέλα, το μοντέλο των τριών βημάτων του Lewin το μοντέλο των οχτώ βημάτων του Kotter και το μοντέλο ADKAR της Prosci Research.

#### **1.4.1.1 Το μοντέλο των τριών βημάτων του K. Lewin**

Οι θεμελιώδεις παραδοχές στις οποίες βασίζεται οποιαδήποτε αλλαγή σε ένα ανθρώπινο σύστημα προέρχονται αρχικά από τον Kurt Lewin (1890-1947) Γερμανοαμερικανό ψυχολόγο ο οποίος είναι γνωστός ως ένας από τους σύγχρονους πρωτοπόρους της κοινωνικής, οργανωτικής και εφαρμοσμένης ψυχολογίας στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής. Ο Lewin ανέπτυξε το μοντέλο αλλαγής των τριών βημάτων (Σχήμα 1) το οποίο αποτελεί την πιο γνωστή και, αναμφισβήτητα, την πιο σημαντική προσέγγιση στην οργανωτική αλλαγή και θεωρείται από πολλούς ως η κλασική ή θεμελιώδης προσέγγιση για τη διαχείριση της αλλαγής (Burnes, 2020) και αποτελεί τη θεωρητική βάση για την διαχείριση των προγραμματισμένων αλλαγών (Errida & Lotfi, 2021).

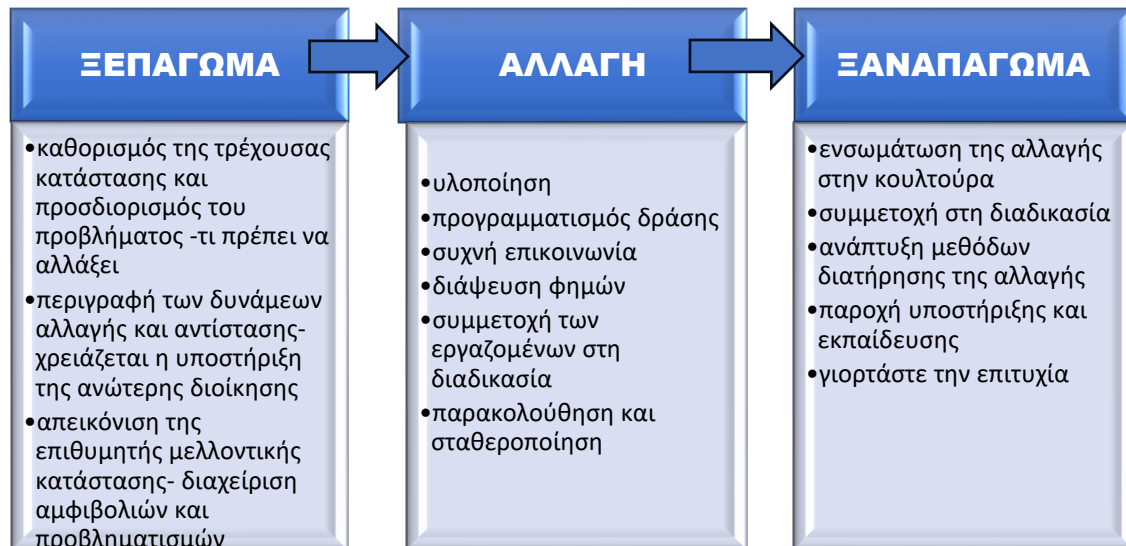
Σύμφωνα με τον Lewin μια επιτυχημένη αλλαγή περιλαμβάνει τρία βήματα: ξεπάγωμα (unfreeze), αλλαγή (change) και ξαναπάγωμα (refreeze) .

Το «ξεπάγωμα» συνίσταται στην αποσταθεροποίηση του status quo δημιουργώντας την ανάγκη για αλλαγή και προετοιμασία του οργανισμού για την επερχόμενη αλλαγή. Σε αυτό το στάδιο ο ρόλος της διοίκησης του οργανισμού είναι πολύ σημαντικός διότι μεταξύ άλλων πρέπει να καθοδηγήσει, να ενημερώσει και να εκπαιδεύσει τους εργαζόμενους ώστε αυτοί να αναπτύξουν θετικές στάσεις απέναντι στην επερχόμενη αλλαγή γεγονός που θα συμβάλλει στον περιορισμό της αντίστασης στην αλλαγή.

Το δεύτερο βήμα της «αλλαγής» περιλαμβάνει τη μετάβαση στην επιθυμητή μελλοντική κατάσταση, με άλλα λόγια ξεκινά η υλοποίηση της αλλαγής. Σε αυτό το στάδιο οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να εγκαταλείψουν παλιές συμπεριφορές και αντιλήψεις και να υιοθετήσουν νέες αλλά και να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα.

Το «ξαναπάγωμα» είναι το τρίτο βήμα και λαμβάνει χώρα μετά την υλοποίηση της αλλαγής και έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας νέας κουλτούρας, νέων οργανωσιακών συμπεριφορών και πρακτικών.

Σχήμα 1. Το μοντέλο τριών βημάτων του LEWIN



Πηγή: (Grube & Wynn, 2020)

#### **1.4.1.2 Το μοντέλο των οχτώ βημάτων του Kotter**

Το δεύτερο αξιοσημείωτο μοντέλο διαχείρισης αλλαγών είναι αυτό που προτείνει ο John Kotter (1996). Το μοντέλο αποτελείται από τα παρακάτω οκτώ βήματα τα οποία σύμφωνα με τον Kotter διασφαλίζουν μια επιτυχημένη διαδικασία αλλαγής.

**Βήμα 1<sup>ο</sup> :** **Ανάπτυξη της αίσθηση επείγοντος** καθώς οι άνθρωποι δεν θα αλλάξουν αν δεν δουν ότι είναι αναγκαίο να αλλάξουν

**Βήμα 2<sup>ο</sup> :** **Δημιουργία ενός καθοδηγητικού συνασπισμού** για παράδειγμα συγκρότηση μιας ομάδας με δύναμη και επιρροή στον οργανισμό να ηγηθεί της αλλαγής.

**Βήμα 3<sup>ο</sup> :** **Ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής.** Δημιουργία οράματος σχετικά με το τι αφορά η αλλαγή, πληροφόρηση των εργαζομένων σχετικά με το γιατί είναι αναγκαία η αλλαγή και πως αυτή θα επιτευχθεί.

**Βήμα 4<sup>ο</sup> : Επικοινωνία του οράματος της αλλαγής σε όλο τον οργανισμό,** με κάθε δυνατό τρόπο και σε κάθε ευκαιρία εξηγώντας τα γιατί, πότε και πως της επερχόμενης αλλαγής

**Βήμα 5<sup>ο</sup> : Ενδυνάμωση και ευρεία συμμετοχή** δηλαδή συμπερίληψη όσο το δυνατόν περισσότερων μελών του οργανισμού στην διαδικασία διότι με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι θα σκέφτονται πως θα επιτύχουν τις αλλαγές και όχι πως θα τις σταματήσουν. Με αυτόν τον τρόπο μειώνεται η αντίσταση των μελών του οργανισμού στην αλλαγή.

**Βήμα 6<sup>ο</sup> : Δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτυχιών.** Βλέποντας τις αλλαγές να συμβαίνουν και να λειτουργούν είναι σημαντικό η δουλειά που γίνεται από τους εργαζόμενους για την επίτευξη αυτών των αλλαγών να αναγνωρίζεται

**Βήμα 7<sup>ο</sup> : Παγίωση των οφελών και παραγωγή περισσότερων αλλαγών.**

Δημιουργία ορμής για αλλαγή με την προώθηση περαιτέρω αλλαγών οι οποίες μεταξύ άλλων είναι σημαντικό να κάνουν τους εργαζόμενους να νιώθουν πιο ζωντανό και υγιές. Ανάπτυξη εργαζομένων για να γίνουν φορείς της αλλαγής.

**Βήμα 8<sup>ο</sup> : Σταθεροποίηση και ενσωμάτωση των νέων προσεγγίσεων στην**

**εταιρική κουλτούρα.** Αυτό είναι ένα σημαντικό βήμα για την μακροπρόθεσμη επιτυχία και την θεσμοθέτηση της αλλαγής. Εάν αυτό δεν γίνει τότε οι αλλαγές που επιτεύχθηκαν με σκληρή δουλειά και προσπάθεια μπορεί να χαθούν καθώς οι άνθρωποι έχουν την τάση να επιστρέφουν στους παλιούς και οικείους τρόπους με τους οποίους έκαναν τα πράγματα (Appelbaum et al.,2012)

Το μοντέλο οχτώ βημάτων του Kotter αποτελεί προέκταση του μοντέλου του Lewin καθώς διαιρεί τα τρία βήματα του Lewin σε περισσότερα στάδια. Με άλλα λόγια το πρώτο βήμα του Lewin το «ξεπάγωμα» αντιστοιχεί στα πρώτα τέσσερα βήματα του μοντέλου Kotter, «αλλαγή» αντιστοιχεί στα ακόλουθα τρία βήματα και «ξαναπάγωμα» στο όγδοο βήμα (Πίνακας 4.)

**Πίνακας 4: Βήματα διαχείρισης αλλαγής σύμφωνα με τον Lewin και τον Kotter**

<u>Lewin</u>	<u>Kotter</u>
1. Ξεπάγωμα	1. Ανάπτυξη της αίσθηση επείγοντος



- |               |   |
|---------------|---|
|               | 2. Δημιουργία ενός καθοδηγητικού συνασπισμού                  |
|               | 3. Ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής                          |
|               | 4. Επικοινωνία του οράματος της αλλαγής                       |
| 2. Αλλαγή     | 5. Ενδυνάμωση και ευρεία συμμετοχή                            |
|               | 6. Δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτυχιών                        |
|               | 7. Παγίωση των κεκτημένων και δημιουργία περισσότερων αλλαγών |
| 3. Ξαναπάγωμα | 8. Νέες προσεγγίσεις στην οργανωσιακή κουλτούρα               |

---

Πηγή: (Errida & Lotfi, 2021)

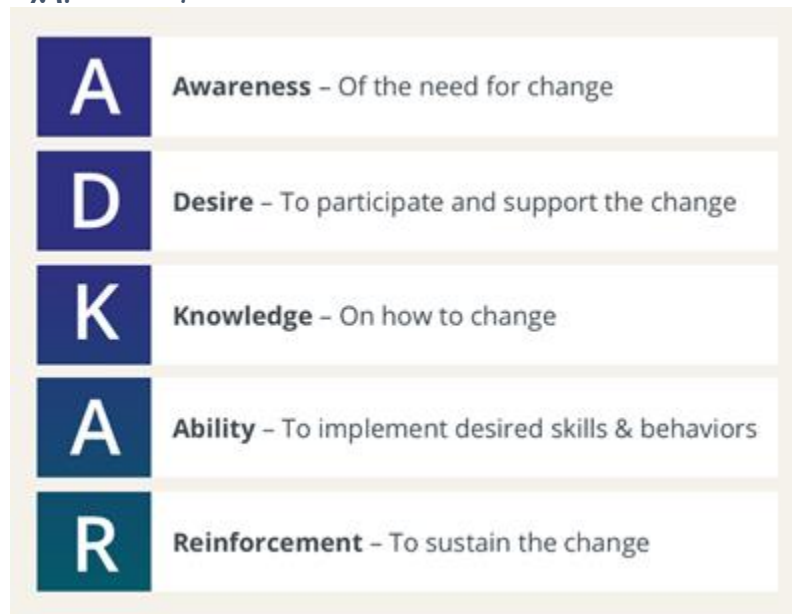
#### **1.4.1.3 Το μοντέλο ADKAR**

Το μοντέλο ADKAR αναπτύχθηκε από την Prosci Research μια εταιρεία που ασχολείται αποκλειστικά με την διαχείριση αλλαγών. Το μοντέλο στηρίζεται στην ιδέα ότι όταν μια ομάδα υφίσταται μια αλλαγή, αυτό που αλλάζει ουσιαστικά δεν είναι ο οργανισμός αλλά οι συμπεριφορές των ατόμων. Αυτή η αλλαγή στη συλλογική συμπεριφορά είναι αυτό που παράγει τα διαφορετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό. Με άλλα λόγια οι οργανισμοί δεν αλλάζουν, οι άνθρωποι μέσα στον οργανισμό αλλάζουν.

Αυτό που συνδέει τις αλλαγές στην στρατηγική, στη διαδικασία ή τα συστήματα με τα αντίστοιχα επιχειρηματικά αποτελέσματα είναι η συλλογή των ατομικών αλλαγών. Επομένως η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο μπορεί να επιτευχθεί η αλλαγή σε ατομικό επίπεδο είναι απαραίτητη για την επίτευξη των στόχων οποιασδήποτε μεγάλης κλίμακας αλλαγής. Για την επιτυχημένη διαχείριση της αλλαγής, η διαχείριση της αλλαγής σε ατομικό επίπεδο πρέπει να χρησιμοποιηθεί μαζί με την διαχείριση αλλαγής σε επίπεδο οργανισμού.

Το όνομα του μοντέλου είναι συντομογραφία των πέντε στοιχείων που θεωρούνται βασικά και απαιτούνται ώστε ένα άτομο να επιτύχει και να διατηρήσει την αλλαγή (σχήμα 1). Τα στοιχεία αυτά από την φύση τους δεν μπορούν να παραλειφθούν και είναι η συνειδητοποίηση της ανάγκης για αλλαγή, η επιθυμία υποστήριξης και συμμετοχής στην αλλαγή, η γνώση του τρόπου με τον οποίο θα γίνει η αλλαγή, η δυνατότητα υλοποίησης της αλλαγής, η ενίσχυση ώστε να διατηρηθεί η αλλαγή (Hiatt, 2006).

**Σχήμα 2. Το μοντέλο ADKAR**



Πηγή: <https://www.prosci.com/methodology/adkar>

#### **1.4.2 Περιγραφικά Μοντέλα Διαχείρισης Αλλαγών**

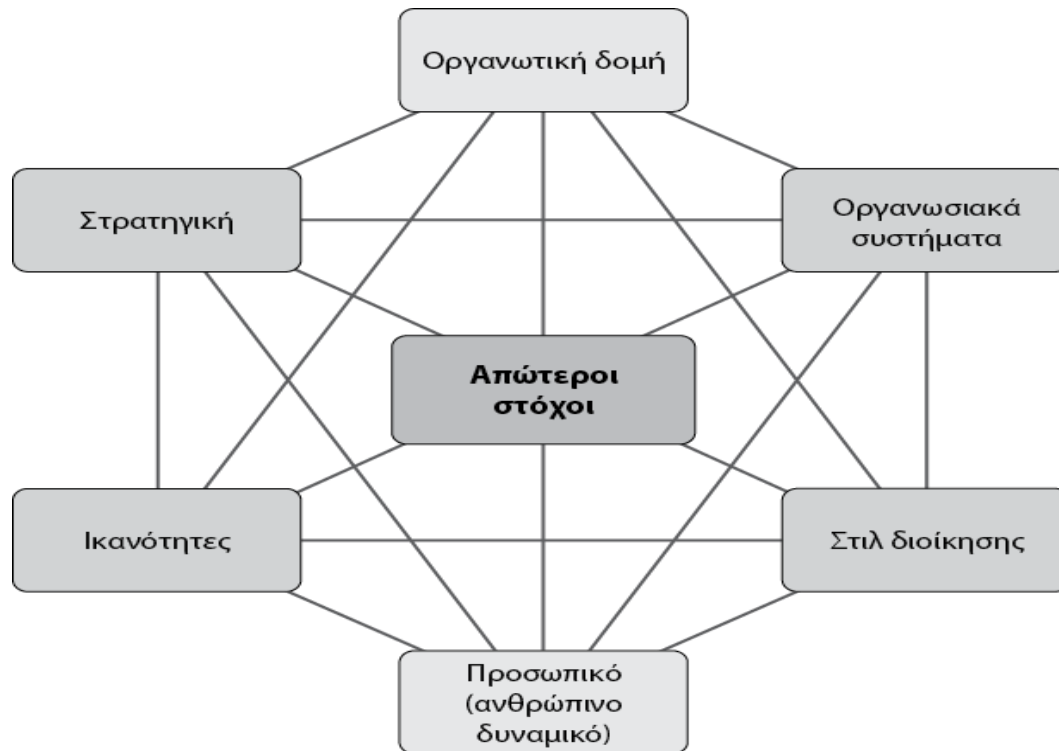
Ένα περιγραφικό μοντέλο καθορίζει τις κύριες μεταβλητές και τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση του οργανισμού και την επιτυχία της οργανωτικής αλλαγής. Υπάρχουν αρκετά περιγραφικά μοντέλα που εξηγούν και προσδιορίζουν τους διάφορους παράγοντες που καθορίζουν τα αποτελέσματα των πρωτοβουλιών οργανωσιακής αλλαγής. Αυτά τα μοντέλα δίνουν έμφαση και βλέπουν την αλλαγή από διαφορετικές οπτικές γωνίες. Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά το μοντέλο 7-S της McKinsey, τα μοντέλα αλλαγής Beckhard and Harris και Carnall, το μοντέλο συμμόρφωσης των Nadler & Tushman και το μοντέλο οργανωσιακής επίδοσης και αλλαγής των Burke & Litwin.

##### **1.4.2.1 Το μοντέλο των 7-S της McKinsey**

Το Μοντέλο των 7-S (σχήμα 3) αναπτύχθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1970 από τους Thomas Peters και Robert Waterman οι οποίοι ήταν σύμβουλοι στη McKinsey Global management consulting. Το μοντέλο χρησιμεύει ως πλαίσιο για την αξιολόγηση των αλλαγών που είναι απαραίτητες για την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Αναλύει επτά στοιχεία τα οποία είναι

αλληλένδετα: την στρατηγική, την δομή, τα συστήματα, το προσωπικό, το στυλ διοίκησης, τις δεξιότητες και τις κοινές αξίες. Αυτά τα επτά στοιχεία αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους και δημιουργούν διαφορετικά οργανωτικά πρότυπα. Το μοντέλο όμως δεν εξηγεί πώς επηρεάζονται αυτοί οι παράγοντες από το εξωτερικό περιβάλλον ή πώς κάθε παράγοντας επηρεάζει τους άλλους.

**Σχήμα 3. Το μοντέλο των 7-S**



Πηγή: <https://kritiki.gr/microsites/vasikes-arxes-stratigikis/chapter/ch1/graphics/gr10-5>

#### **1.4.2.2 Τα Μοντέλα Αλλαγής Beckhard and Harris και Carnall**

Το μοντέλο αλλαγής Beckhard and Harris (1978) περιγράφει τις προϋποθέσεις που είναι απαραίτητες για την υπέρβαση της αντίστασης στην αλλαγή εντός ενός οργανισμού. Υποδεικνύει ότι για να συμβεί η αλλαγή θα πρέπει το γινόμενο τριών μεταβλητών στις οποίες περιλαμβάνονται η δυσαρέσκεια με την τρέχουσα κατάσταση, το όραμα για αυτό που επιθυμούμε να γίνουμε και τα πρώτα βήματα που είναι αναγκαία για να ξεκινήσει η αλλαγή, θα πρέπει να είναι μεγαλύτερο από την αντίσταση στην αλλαγή (Errida & Lotfi, 2021).

Το μοντέλο του Carnall δίνει έμφαση στη σημασία των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων κατά την αλλαγή και ισχυρίζεται ότι η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής εξαρτάται από τρεις τομείς διοικητικών δεξιοτήτων: τη διαχείριση των μεταβάσεων, την αντιμετώπιση της οργανωσιακής κουλτούρας και την καθιέρωση των πολιτικών της οργανωτικής αλλαγής (Errida & Lotfi, 2021).

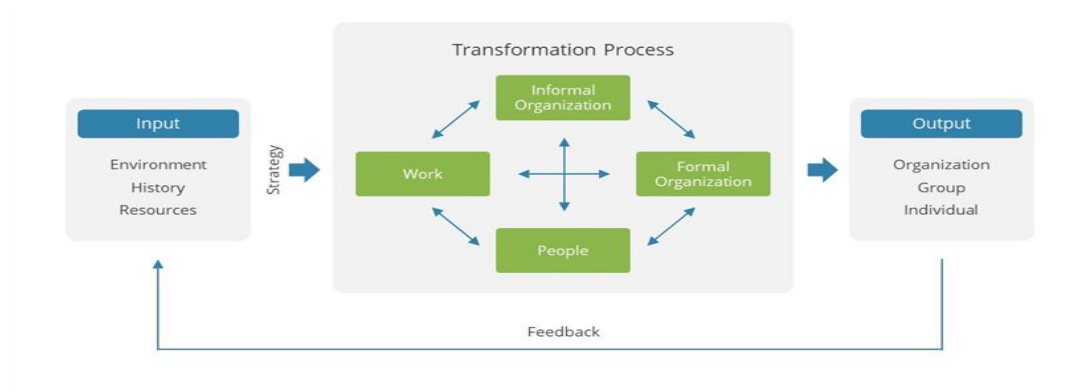
#### **1.4.2.3 Το Μοντέλο Συμμόρφωσης των Nadler & Tushman**

Το μοντέλο συμμόρφωσης αναπτύχθηκε από τους Nadler & Tushman το 1979 (σχήμα 4). Βασίζεται στην θεωρία των ανοιχτών συστημάτων η οποία αναφέρεται στην ιδέα ότι οι οργανισμοί δέχονται ισχυρές επιρροές από το εξωτερικό τους περιβάλλον. Σύμφωνα με το μοντέλο των Nadler & Tushman ο οργανισμός απαρτίζεται από τέσσερα στοιχεία τα οποία αλληλοεπιδρούν. Αυτά τα στοιχεία είναι :

- η εργασία δηλαδή οι καθημερινές δραστηριότητες των μελών του οργανισμού,
- οι άνθρωποι που αναφέρεται στις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων
- η τυπική οργάνωση που περιλαμβάνει τη δομή, τα συστήματα και τις πολιτικές που εφαρμόζει ο οργανισμός
- η άτυπη οργάνωση και περιλαμβάνει όλες τις μη σχεδιασμένες δραστηριότητες του οργανισμού. (Nadler & Tushman,1980)

Όταν τα τέσσερα αυτά στοιχεία ταιριάζουν μεταξύ τους λειτουργούν αποτελεσματικά, όταν όμως δεν ταιριάζουν οδηγούν σε προβλήματα και δυσλειτουργίες μέσα στον οργανισμό. Το εν λόγω μοντέλο εστιάζει στη διαδικασία μετασχηματισμού του οργανισμού τονίζοντας τον ρόλο της συμμόρφωσης των τεσσάρων οργανωτικών στοιχείων στην παραγωγή αποτελεσματικών προτύπων συμπεριφοράς. Επιδιώκει να εξηγήσει πως η συμμόρφωση μεταξύ των τεσσάρων στοιχείων που λαμβάνουν μέρος στην μετασχηματιστική διαδικασία ενός οργανισμού (εργασία- *work*, άνθρωποι – *people*, τυπική οργάνωση – *formal organization*, άτυπη οργάνωση - *informal organization*) επηρεάζουν τις οργανωτικές συμπεριφορές , την αλλαγή και την επίδοση του οργανισμού (Nadler & Tushman,1980)

**Σχήμα 4. Το Μοντέλο Συμμόρφωσης των Nadler & Tushman**



Πηγή: <https://slidemodel.com/templates/nadler-tushman-congruence-framework-powerpoint-template>

#### **1.4.2.4 Το Μοντέλο Οργανωσιακής Επίδοσης και Αλλαγής των Burke & Litwin**

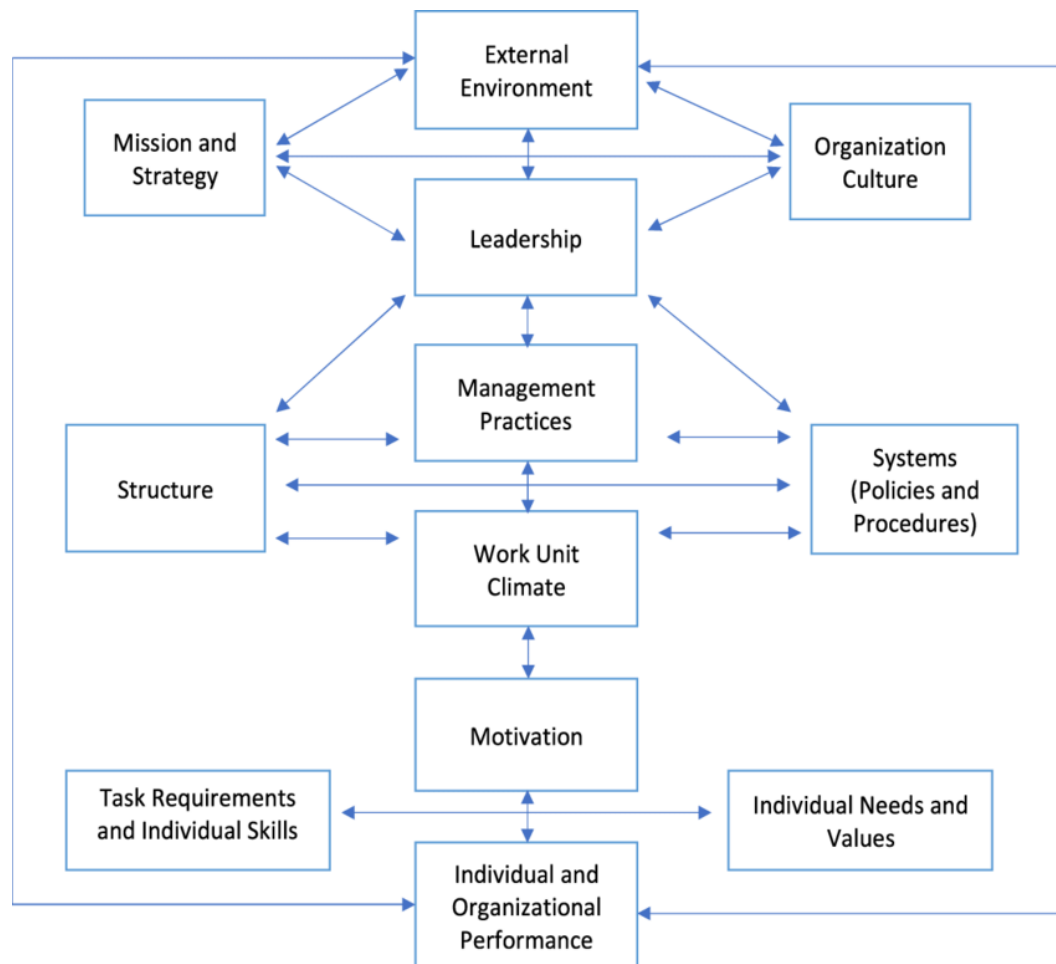
Το μοντέλο οργανωσιακής επίδοσης και αλλαγής αναπτύχθηκε το 1992 από τους Burke & Litwin περιλαμβάνει εισροές, εκροές, διαδικασίες και ανατροφοδότηση. Οι Burke and Litwin ισχυρίζονται ότι τα στοιχεία των εισροών και των εκροών επηρεάζουν το ένα το άλλο και συσχετίζονται. Η σχέση των εισροών και των εκροών απεικονίζεται στο σχήμα 4 όπου τα βέλη πηγάζουν από το εξωτερικό περιβάλλον (*external environment*) στο πλαίσιο της ατομικής και οργανωσιακής επίδοσης (*individual and organizational performance*). Η σχέση εισροών και εκροών ισχύει και προς την αντίθετη κατεύθυνση. Οι δώδεκα μεταβλητές που σύμφωνα με το μοντέλο καθορίζουν την οργανωσιακή αλλαγή μέσα σε έναν οργανισμό είναι: το εξωτερικό περιβάλλον, η ηγεσία, η αποστολή και η στρατηγική, η οργανωσιακή κουλτούρα, οι πρακτικές διοίκησης, η δομή, τα συστήματα (πολιτικές και διαδικασίες), το κλίμα των εργασιακών μονάδων, η παρακίνηση, οι εργασιακές δεξιότητες και καθήκοντα, οι ατομικές ανάγκες και αξίες, καθώς και η ατομική και οργανωτική απόδοση. Σε αυτό το μοντέλο ενσωματώνονται ακόμα δύο διαστάσεις της αλλαγής η μετασχηματιστική (*transformational*) και η συναλλακτική (*transactional*) (Shaikh, 2020).

Η μετασχηματιστική διάσταση περιλαμβάνει μακροπρόθεσμες μεταβλητές αλλαγής. Αυτές οι μεταβλητές είναι η αποστολή και στρατηγική, η ηγεσία και η οργανωτική κουλτούρα και επηρεάζουν την ατομική και οργανωσιακή επίδοση. Η μετασχηματιστική αλλαγή εμφανίζεται ως απάντηση στις πιέσεις που δέχεται ο

οργανισμός από το εξωτερικό περιβάλλον και θα οδηγήσει σε ανάλογες αλλαγές στην συμπεριφορά των εργαζομένων (Shaikh, 2020).

Η συναλλακτική διάσταση περιλαμβάνει βραχυπρόθεσμες μεταβλητές αλλαγής οι οποίες έχουν λειτουργικό και διοικητικό αντίκτυπο στον οργανισμό. Οι συναλλακτικές μεταβλητές περιλαμβάνουν την παρακίνηση, την δομή, τα συστήματα (πολιτικές και διαδικασίες), τις διοικητικές πρακτικές, το κλίμα της εργασιακής μονάδας, ατομικές ανάγκες και αξίες και τις εργασιακές δεξιότητες και καθήκοντα (Shaikh, 2020).

**Σχήμα 5. Το μοντέλο BURKE & LETWIN**



Πηγή: Egitim, (2022)

### 1.5 Οι στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή

Πολλές πρωτοβουλίες οργανωσιακής αλλαγής δεν καταλήγουν στους επιδιωκόμενους στόχους τους ούτε καταφέρνουν να διατηρήσουν τις αλλαγές. Σε ένα σημαντικό αριθμό ερευνών τονίζεται ότι περίπου τα δύο τρίτα των έργων αλλαγής αποτυγχάνουν (Choi, 2011). Τα αίτια της αδυναμίας πολλών οργανισμών να επιτύχουν τους επιδιωκόμενους στόχους των προσπαθειών τους για αλλαγή συχνά εντοπίζονται σε αποτυχία κατά την υλοποίηση της και όχι σε εγγενή ελαττώματα της ίδιας της αλλαγής (Choi, 2011). Συγκεκριμένα, σε έναν ολόένα αυξανόμενο αριθμό ερευνών υποστηρίζεται ότι πολλές προσπάθειες αλλαγής αποτυγχάνουν επειδή οι ηγέτες της αλλαγής συχνά υποτιμούν τον σημαντικό ρόλο που έχουν τα μέλη του οργανισμού στη διαδικασία της αλλαγής και οι στάσεις τους απέναντι σε αυτή.

Οι στάσεις απέναντι στην αλλαγή γενικά αποτελούνται από τις γνώσεις ενός ατόμου για την αλλαγή, τις συναισθηματικές και τις συμπεριφορικές αντιδράσεις του απέναντι στην αλλαγή (Bouckenooghe, 2009). Με άλλα λόγια όπως αναφέρουν οι Rashid et al., (2004) υπάρχουν τρεις τύποι στάσεων απέναντι στην αλλαγή: η συναισθηματική, η γνωστική και η συμπεριφορική. Το συναισθηματικό στοιχείο των στάσεων σχετίζεται με τα συναισθήματα που έχει ένα άτομο απέναντι στην αλλαγή, και συχνά εκφράζεται ως συμπάθεια ή αντιπάθεια για τη αλλαγή. Το γνωστικό στοιχείο μιας στάσης αποτελείται από τις πληροφορίες που τα άτομα έχουν στην διάθεσή τους σχετικά με την αλλαγή και τέλος το συμπεριφορικό στοιχείο αφορά τον τρόπο που τα άτομα συμπεριφέρονται απέναντι στην αλλαγή (Rashid et al., 2004).

Οι στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή μπορεί να είναι είτε θετικές είτε αρνητικές. Σύμφωνα με τον Rush et al. (1995) οι αρνητικές στάσεις για την αλλαγή έχουν αρνητικές συνέπειες για τον οργανισμό. Συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε ότι η αυξημένη πίεση που ασκήθηκε κατά την υλοποίηση αλλαγών σε 325 ανώτερους δημόσιους υπαλλήλους διαφόρων κρατικών φορέων της πολιτείας του Τενεσί των Η.Π.Α., συνδέθηκε με αυξημένο άγχος και είχε ως αποτέλεσμα την χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση και την αύξηση των προθέσεων για παραίτηση (Rush et al., 1995).

Οι στάσεις χαρακτηρίζονται από διαφορετικά επίπεδα έντασης και έτσι κυμαίνονται από ισχυρά θετικές έως έντονα αρνητικές. Οι ισχυρά θετικές στάσεις είναι για παράδειγμα η ετοιμότητα για αλλαγή και η δεκτικότητα (openness) στην

αλλαγή και οι έντονα αρνητικές στάσεις είναι ο κυνισμός σχετικά με την οργανωτική αλλαγή και η αντίσταση στην αλλαγή (Rashid e t al., 2004).

### **1.5.1 Η ετοιμότητα για οργανωσιακή αλλαγή**

Η ετοιμότητα είναι αναμφισβήτητα ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες όσον αφορά στην αρχική υποστήριξη ή όχι μιας οργανωσιακής αλλαγής από τα μέλη του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Armenakis & Fredenberger (1997) είναι μια νοοτροπία που υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της υλοποίησης των οργανωσιακών αλλαγών. Περιλαμβάνει τις πεποιθήσεις, τις στάσεις και τις προθέσεις των μελών της ομάδας αλλαγής σχετικά με την ανάγκη και την ικανότητα υλοποίησης της οργανωσιακής αλλαγής. Η ετοιμότητα για την οργανωσιακή αλλαγή είναι σημαντική για κάθε προσπάθεια αλλαγής, διότι το επίπεδο της ετοιμότητας για την αλλαγή μπορεί να επηρεάσει το επίπεδο της στρατηγικής που ακολουθείται κατά τη διάρκεια της προσπάθειας αλλαγής (Armenakis & Fredenberger, 1997).

Η ετοιμότητα για αλλαγή χωρίζεται σε τρία επίπεδα, την ατομική ετοιμότητα, την ομαδική ετοιμότητα και την οργανωσιακή ετοιμότητα.

Η ατομική ετοιμότητα για αλλαγή αφορά τις ατομικές πεποιθήσεις των μελών του οργανισμού σχετικά με (α) την ικανότητα του οργανισμού να πραγματοποιήσει μια επιτυχημένη αλλαγή, (β) τον βαθμό στον οποίο η αλλαγή είναι απαραίτητη για τον οργανισμό και τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει ο οργανισμός και τα μέλη τους από την αλλαγή. Η ατομική ετοιμότητα αποτελεί τον γνωστικό πρόδρομο συμπεριφορών είτε αντίστασης στην αλλαγή είτε υποστήριξης της (Choi, 2011; Choi & Ruona, 2011)

Η οργανωσιακή αλλαγή δεν μπορεί να υλοποιηθεί αποτελεσματικά εάν οι αποδέκτες της αλλαγής δεν είναι πρόθυμοι να αλλάξουν τους εαυτούς τους και να υποστηρίξουν το προτεινόμενο πρόγραμμα αλλαγής. Αυτές οι αλλαγές δεν μπορούν να συμβούν εάν οι εργαζόμενοι δεν είναι έτοιμοι για αυτό. Με άλλα λόγια, η ατομική ή οργανωσιακή αλλαγή θα διευκολυνθεί από ένα υψηλό επίπεδο ατομικής ετοιμότητας για αλλαγή (Vakola, 2013).

Όταν ένα άτομο είναι έτοιμο για αλλαγή σημαίνει ότι επιδεικνύει θετική στάση που μπορεί να μεταφραστεί σε προθυμία υποστήριξης και εμπιστοσύνη στην



επιτυχία μιας τέτοιας πρωτοβουλίας. Το επίπεδο ετοιμότητας μπορεί στη συνέχεια να ποικίλλει ανάλογα με τα περιστασιακά χαρακτηριστικά της αλλαγής (Vakola, 2013).

Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην αύξηση της ατομικής ετοιμότητας για αλλαγή είναι πολλοί. Συγκεκριμένα η πίστη των εργαζομένων στην ικανότητα του οργανισμού να ανταποκρίνεται σε μεταβαλλόμενες καταστάσεις, η ύπαρξη πολιτικών που υποστηρίζουν την αλλαγή, η εμπιστοσύνη στους συναδέλφους και τους ηγέτες του οργανισμού και η συμμετοχή στην διαδικασία θα μπορούσαν να αυξήσουν την ετοιμότητα του ατόμου για οργανωτική αλλαγή. Επιπλέον, μεταβλητές όπως η αυτο-αποτελεσματικότητα, η οργανωσιακή δέσμευση, η αντιληπτή προσωπική ικανότητα και η εργασιακή ικανοποίηση αναφέρθηκαν επίσης ότι αυξάνουν την ατομική ετοιμότητα για αλλαγή (Choi, 2011).

Η ετοιμότητα της ομάδας για αλλαγή βασίζεται σε συλλογικές αντιλήψεις και πεποιθήσεις ότι: α) η αλλαγή είναι αναγκαία, β) ο οργανισμός έχει την ικανότητα να αντιμετωπίσει την αλλαγή αποτελεσματικά, γ) η ομάδα θα ωφεληθεί από τα αποτελέσματα της αλλαγής και δ) η ομάδα έχει την ικανότητα να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της αλλαγής. Η ετοιμότητα της ομάδας για αλλαγές χρειάζεται να αναλυθεί και να συζητηθεί μαζί με την ατομική ετοιμότητα και την οργανωσιακή ετοιμότητα (Vakola, 2013).

Τέλος η οργανωσιακή ετοιμότητα θεωρείται παρόμοια με το μοντέλο των τριών βημάτων του Lewin το οποίο παρουσιάστηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο και αναφέρεται στους υπάρχοντες μηχανισμούς, τις πολιτικές επεξεργασίας ή τις πολιτικές που μπορούν να ενθαρρύνουν ή να διαταράξουν την αλλαγή, όπως η οργανωτική δομή, η κουλτούρα, το κλίμα, η δέσμευση ηγεσίας κ.λπ. (Vakola, 2013).

### ***1.5.2 Η δέσμευση στην οργανωσιακή αλλαγή***

Ο Cunningham (2006), αναφέρει πως η δέσμευση για αλλαγή μπορεί να περιγραφεί ως «μια δύναμη (νοοτροπία) που δεσμεύει ένα άτομο σε μια πορεία δράσης που κρίνεται απαραίτητη για την επιτυχή υλοποίηση μιας αλλαγής». Η δέσμευση στην αλλαγή διακρίνεται σε τρεις τύπους, την συναισθηματική, την κανονιστική και την συνεχή. Η συναισθηματική δέσμευση για αλλαγή συνεπάγεται την υποστήριξη της αλλαγής με βάση την πεποίθηση ότι θα προσφέρει οφέλη στον οργανισμό. Η κανονιστική δέσμευση για αλλαγή αντικατοπτρίζει μια αίσθηση

υποχρέωσης για την υποστήριξη της αλλαγής. Τέλος, η συνεχής δέσμευση στην αλλαγή περιλαμβάνει την υποστήριξη της πρωτοβουλίας αλλαγής επειδή αναγνωρίζονται τα κόστη που έχει η μη υποστήριξή της. Αξίζει να αναφερθεί σε αυτό το σημείο ότι η δέσμευση στην αλλαγή είναι καλύτερος παράγοντας πρόβλεψης της υποστήριξης της αλλαγής από την οργανωσιακή δέσμευση (Cunningham, 2006).

Η δέσμευση των εργαζομένων στην αλλαγή επηρεάζεται από παράγοντες όπως η έκταση αλλά και η αναταραχή που δημιουργεί στον οργανισμό η αλλαγή το πόσο ευνοϊκή είναι η αλλαγή και πόσο αυτή ταιριάζει με το όραμα του οργανισμού (συνταίριασμα οράματος και αλλαγής). Επίσης, παράγοντες όπως οι θετικές εμπειρίες με προηγούμενες αλλαγές, οι σχέσεις υψηλής ποιότητας μεταξύ των εργαζομένων και των διευθυντών, οι αποτελεσματικές πρακτικές ηγεσίας, η επαρκής τεχνολογία και υποδομή για την υποστήριξη της αλλαγής και η ικανοποίηση από τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται με υψηλά επίπεδα δέσμευσης στην αλλαγή. Η δικαιοσύνη κατά την διαδικασία της αλλαγής (διαδικαστική δικαιοσύνη), η συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία καθώς και η ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με την αλλαγή σχετίζονται θετικά με τη δέσμευση για αλλαγή. Επιπλέον, η αυτό-αποτελεσματικότητα, η εργασιακή ικανοποίηση και η εργασιακή παρακίνηση συσχετίζονται θετικά με τη δέσμευση για αλλαγή (Choi, 2011).

### ***1.5.3 Η δεκτικότητα (openness) στην οργανωσιακή αλλαγή***

Η δεκτικότητα στην οργανωσιακή αλλαγή είναι απαραίτητη, αρχική προϋπόθεση για επιτυχημένη αλλαγή και ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να υποστηρίξουν μια αλλαγή και την θετική τους επίδραση στις πιθανές συνέπειες της αλλαγής (Augustsson, et al. 2017)

Η δεκτικότητα στην αλλαγή είναι μια συνθήκη που δημιουργεί την ετοιμότητα των εργαζομένων για οργανωσιακή αλλαγή. Όπως έχει διαπιστωθεί οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να είναι δεκτικοί στην αλλαγή όταν στο αρχικό στάδιο της αλλαγής είναι καλά ενημερωμένοι για το ρόλο τους και τα συμβάντα εντός του οργανισμού και όταν αισθάνονται ότι συμπεριλαμβάνονται στην διαδικασία της αλλαγής. Επιπλέον οι εργαζόμενοι είναι πιο ανοιχτοί/δεκτικοί στην αλλαγή όταν συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και όταν εκθέτονται σε αλλαγές. Μεταβλητές

όπως η εμπιστοσύνη στους ηγέτες και ένα επιτυχημένο ιστορικό αλλαγής του οργανισμού σχετίζονται θετικά με υψηλά επίπεδα δεκτικότητας στην αλλαγή (Choi, 2011).

Ερευνητικές μελέτες έχουν επίσης δείξει ότι τα άτομα, εσωτερικός τόπος ελέγχου, προσωπική ανθεκτικότητα (Wanberg & Banas, 2000). Τέλος έχει διαπιστωθεί ότι άτομα με προσωπικά χαρακτηριστικά όπως το υψηλό επίπεδο αυτο-αποτελεσματικότητας (self-efficacy), το εσωτερικό σημείο ελέγχου (internal locus of control), την ανθεκτικότητα και ανάγκη για επιτεύγματα σύμφωνα με τον Miller et al. (όπως αναφέρεται Choi, 2011) είναι πιο πιθανό να είναι ανοιχτοί στην αλλαγή.

#### ***1.5.4 Ο κυνισμός για την οργανωσιακή αλλαγή***

Σύμφωνα με τους Wanous et al, (2000) ο κυνισμός για την οργανωσιακή αλλαγή ορίζεται ως μια απαισιόδοξη άποψη σχετικά με την επιτυχία των προσπαθειών αλλαγής κατηγορώντας αυτούς που είναι υπεύθυνοι για την αλλαγή ότι είναι ανίκανοι και χωρίς κίνητρο ή και τα δύο. Εάν σε έναν οργανισμό υπάρχει ευρέως διαδεδομένος κυνισμός σχετικά με την αλλαγή είναι πολύ πιθανό ότι ακόμη και οι πιο ειλικρινείς και επιδέξιες προσπάθειες για οργανωτική αλλαγή θα παρεμποδιστούν από τον κυνισμό που επικρατεί. Όταν ο κυνισμός για την οργανωτική αλλαγή οδηγεί σε αποτυχημένη υλοποίηση της τότε αυτή η αποτυχία ενισχύει ακόμα περισσότερο τις κυνικές πεποιθήσεις και, κατά συνέπεια, οι επακόλουθες πρωτοβουλίες αλλαγής είναι ακόμη λιγότερο πιθανό να πετύχουν. Επιπλέον, ο κυνισμός για τις οργανωτικές αλλαγές μπορεί να εξαπλωθεί και σε άλλες πτυχές της επαγγελματικής ζωής και είναι πιθανό για παράδειγμα, οι άνθρωποι που γίνονται κυνικοί να χάσουν τη δέσμευσή τους ή το κίνητρο για εργασία.

Οι παράγοντες που συντελούν στην μείωση του κυνισμού των εργαζομένων σε έναν οργανισμό είναι οι αποτελεσματικές πρακτικές ηγεσίας, η εμπιστοσύνη στους ηγέτες, οι θετικές εμπειρίες από προηγούμενες προσπάθειες αλλαγής καθώς και η συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία της αλλαγής (Wanous et al, 2000).

### **1.5.5 Η αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή**

Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να οριστεί ως «κάθε συμπεριφορά που αποσκοπεί στη διατήρηση του status quo ενόψει της πίεσης για αλλαγή της παρούσας κατάστασης ( Bolognese, 2002)

Η αντίσταση στην αλλαγή χρησιμοποιείται συνήθως ως μια εξήγηση στο γιατί οι προσπάθειες εισαγωγής μεγάλης ή μικρής κλίμακας αλλαγών κατά την υλοποίησή τους δεν καταφέρνουν να επιτύχουν πλήρως τα προσδοκώμενα αποτελέσματα ή αποτυγχάνουν τελείως. Η υπερνίκησή της αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις της αποτελεσματικής διαχείρισης των οργανωσιακών αλλαγών. Όλοι οι άνθρωποι που επηρεάζονται από την αλλαγή βιώνουν κάποια συναισθηματική αναταραχή ακόμα και όταν οι αλλαγές φαίνονται να είναι «θετικές» ή «λογικές». Ωστόσο για διάφορους λόγους τα άτομα ή οι ομάδες μπορούν να αντιδράσουν πολύ διαφορετικά στην αλλαγή, από το να αντισταθούν παθητικά σε αυτή έως να αντισταθούν επιθετικά προσπαθώντας να την υπονομεύσουν ή να την αποδεχτούν και να την υιοθετήσουν (Kotter & Schlesinger, 1979).

Από την μια μεριά η αντίσταση είναι ένα φαινόμενο που επηρεάζει τη διαδικασία της αλλαγής καθυστερώντας ή επιβραδύνοντας την έναρξή της, παρακωλύοντας ή παρεμποδίζοντας την υλοποίηση της και αυξάνοντας το κόστος της (Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003).

Από την άλλη μεριά η αντίσταση προσπαθεί να διατηρήσει το status quo. Η επιμονή αυτή να αποφευχθεί η αλλαγή ισοδυναμεί με την αδράνεια. Άρα η αδράνεια και επομένως η αντίσταση δεν είναι γενικά αρνητικές έννοιες δεδομένου ότι η αλλαγή δεν είναι εγγενώς ωφέλιμη για τους οργανισμούς (Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003) και μάλιστα εάν οδηγεί σε ανοιχτή συζήτηση και διάλογο τότε η αντίσταση μπορεί να είναι θετική (Judge & Robbins, 2018) και να διαδραματίσει θετικό και χρήσιμο ρόλο στην οργανωτική αλλαγή. Η διορατική και καλοπροαίρετη συζήτηση, η κριτική και η διαφωνία προσφέρουν πολλές φορές την δυνατότητα για καλύτερη κατανόηση της αλλαγής καθώς και πρόσθετες επιλογές και λύσεις (Bolognese, 2002). Επιπλέον η αντίσταση είναι μια σημαντική πηγή καινοτομίας γιατί ενθαρρύνει την έρευνα για εναλλακτικές μεθόδους και αποτελέσματα και έτσι συνθέτει τυχόν αντιφατικές οπτικές που μπορεί να υπάρχουν ( Karaxha, 2019).

Σύμφωνα με τους Kotter & Schlesinger (1979) οι πιο συνηθισμένοι λόγοι που οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή είναι οι παρακάτω:

- **Δεν θέλουν να χάσουν κάτι που έχει αξία για αυτούς**, σε αυτή την περίπτωση οι άνθρωποι εστιάζουν στα δικά τους συμφέροντα και όχι σε αυτά του οργανισμού. Φοβούνται ότι η αλλαγή μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια πολύτιμων για αυτούς πραγμάτων όπως δύναμη, αξία, κύρος, περιεχόμενο εργασίας κ.λ.π. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016). Συχνά πρόκειται για άτομα που βλέπουν την πιθανή απώλεια από την αλλαγή ως άδικη παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου τους με τον οργανισμό (Kotter & Schlesinger, 1979).
- **Η μη κατανόηση της αλλαγής και των επιπτώσεων της**, με άλλα λόγια οι άνθρωποι αντιστέκονται όταν δεν κατανοούν την χρησιμότητα και τις επιπτώσεις της αλλαγής και επίσης όταν αντιλαμβάνονται ότι τελικά μπορεί να τους κοστίσει πολύ περισσότερο από ότι θα κερδίσουν από αυτή. Αυτό είναι πιθανό να συμβεί όταν δεν υπάρχει εμπιστοσύνη ανάμεσα στα άτομα που ξεκινούν την αλλαγή και τους εργαζόμενους στον οργανισμό που ουσιαστικά είναι αυτοί που θα την υλοποιήσουν. Καθώς στους περισσότερους οργανισμούς δεν υπάρχει υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζόμενων και διευθυντών είναι εύκολο να δημιουργηθούν παρεξηγήσεις όταν εισάγεται μια αλλαγή. Οι διευθυντές πρέπει να σπεύσουν να ξεκαθαρίσουν τις παρεξηγήσεις διότι διαφορετικά το πιο πιθανό είναι να εξελιχθούν σε αντίσταση. (Kotter & Schlesinger, 1979)
- **Η πεποίθηση ότι η αλλαγή δεν έχει νόημα για τον οργανισμό**. Στην περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι αντιστέκονται στην οργανωσιακή αλλαγή επειδή αξιολογούν την κατάσταση στον οργανισμό διαφορετικά από τους διευθυντές τους ή από εκείνους που ξεκινούν την αλλαγή. Βλέπουν ότι από την αλλαγή θα προκύψουν περισσότερα κόστη παρά οφέλη τόσο για τους ίδιους όσο και για τον οργανισμό.
- **Χαμηλή ανεκτικότητα στην αλλαγή**. Οι εργαζόμενοι αντιστέκονται διότι φοβούνται ότι δεν θα καταφέρουν να αναπτύξουν τις νέες δεξιότητες και συμπεριφορές που θα απαιτηθούν από αυτούς κατά την αλλαγή. Οι άνθρωποι έχουν ένα όριο όσον αφορά τον βαθμό στον οποίο μπορούν να αλλάξουν και κάποιων η δυνατότητα αλλαγής είναι πολύ πιο περιορισμένη από κάποιων άλλων, όμως οι οργανωσιακές αλλαγές απαιτούν ανθρώπους που να μπορούν να αλλάζουν πάρα πολύ εύκολα και πολύ γρήγορα. Η περιορισμένη ανεκτικότητα που έχουν τα άτομα στην αλλαγή τα οδηγεί πολλές φορές να αντισταθούν ακόμα και όταν αντιλαμβάνονται ότι

είναι καλή και ωφέλιμη για τον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι πολλές φορές αντιστέκονται στην αλλαγή επειδή πρέπει να μάθουν κάτι νέο ή επειδή φοβούνται το άγνωστο μέλλον και διατηρούν αμφιβολίες για την ικανότητα τους να προσαρμοστούν σε αυτό ( Bolognese, 2002).

Οι λόγοι που τα άτομα αντιστέκονται είναι διαφορετικοί και ποικίλουν ανάλογα με την προσωπικότητα του κάθε ατόμου. Έτσι για παράδειγμα οι εργαζόμενοι μπορεί να αντισταθούν σε μια αλλαγή επειδή θέλουν να αποφύγουν τη ταπείνωση καθώς πιστεύουν ότι εάν συμφωνήσουν με την αλλαγή θα πρέπει να παραδεχτούν ότι οι προηγούμενες αποφάσεις και οι πεποιθήσεις τους ήταν λανθασμένες, μπορεί επίσης να αντιστέκονται γιατί τους ασκείται πίεση από μία ομάδα συναδέλφων τους ή λόγω της στάσης ενός προϊστάμενου (Kotter & Schlesinger, 1979) ή ακόμα επειδή φοβούνται τη απώλεια της κοινωνικής τους θέσης μέσα στον οργανισμό ή ότι η αλλαγή μπορεί να σπάσει τη συνέχεια ενός εργασιακού περιβάλλοντος, δημιουργώντας ένα κλίμα αβεβαιότητας και ασάφειας (Karaxha, 2019). Στην πραγματικότητα όμως οι λόγοι της αντίστασης στην αλλαγή είναι αναρίθμητοι και είναι αρκετά δύσκολο να αναφερθούν όλοι.

### **1.6 Μέθοδοι αντιμετώπισης της αντίστασης στην οργανωσιακή αλλαγή**

Ένας από τους πιο διαδεδομένους τρόπους για να αντιμετωπιστεί η αντίσταση στην αλλαγή είναι να εκπαιδευτούν οι εργαζόμενοι σχετικά με την αλλαγή πριν ακόμα αυτή συμβεί. Η εκπαιδευτική διαδικασία μπορεί να περιλαμβάνει ατομικές συζητήσεις, παρουσιάσεις σε ομάδες, εκθέσεις και αναφορές. Η επικοινωνία είναι άλλος ένας τρόπος που χρησιμοποιείται πολύ συχνά για την υπερνίκηση της αντίστασης στην αλλαγή καθώς βοηθά τους εργαζόμενους να κατανοήσουν τόσο την ανάγκη της αλλαγής όσο και την λογική της. (Kotter & Schlesinger, 1979)

Επιπλέον η αντίσταση μπορεί να αποτραπεί εάν οι εισηγητές της αλλαγής φροντίσουν να συμπεριλάβουν στον σχεδιασμό και την υλοποίηση της, τους εργαζόμενους εκείνους που είναι πιθανό να αντισταθούν σε αυτή. Έτσι με μια συμμετοχική προσπάθεια αλλαγής, οι εμπνευστές της αλλαγής ακούν τις απόψεις και τις συμβουλές των εργαζομένων και τις περιλαμβάνουν στην αλλαγή. Η υποστήριξη των εργαζομένων με διάφορους τρόπους όπως για παράδειγμα παρέχοντάς τους εκπαίδευση σε νέες δεξιότητες, ή δίνοντας τους άδεια μετά από μια απαιτητική εργασιακή περίοδο, ή απλά ακούγοντας τους και παρέχοντας τους συναισθηματική

υποστήριξη είναι ενέργειες που θα συμβάλλουν σημαντικά στην μείωση της αντίστασης. Προς την ίδια κατεύθυνση θα οδηγήσει η παροχή κινήτρων και η διαπραγματεύση με τους εργαζόμενους. (Kotter & Schlesinger, 1979)

Σε ορισμένες περιπτώσεις προκειμένου να αντιμετωπιστεί η αντίσταση γίνεται προσπάθεια χειραγώγησης δηλαδή συγκαλυμμένες προσπάθειες επηρεασμού των εργαζομένων με επιλεκτική πληροφόρηση και διαστρέβλωση της κατάστασης ώστε αυτοί να αποδεχθούν την αλλαγή. Μια κοινή μορφή χειραγώγησης είναι η επιλογή ενός επιπλέον μέλους του οργανισμού στο οποίο δίνεται ο ρόλος που επιθυμεί να έχει στον σχεδιασμό ή στην υλοποίηση της αλλαγής, ωστόσο το επιλεγμένο μέλος δεν έχει ουσιαστική συμμετοχή διότι οι εισηγητές της αλλαγής δεν θέλουν την συμβουλή του θέλουν μόνο την αποδοχή του. Πολλοί υποστηρίζουν ότι αυτός ο τύπος προσέγγισης θα γυρίσει μπούμερανγκ, επειδή οι εργαζόμενοι στον οργανισμό θα αντιληφθούν γρήγορα ότι χειραγωγούνται και θα καταλήξουν στο συμπέρασμα ότι η διαδικασία είναι ανέντιμη (Bruckman, 2008).

Τέλος, η αντίσταση μπορεί να υπερνικηθεί με τη μέθοδο του εξαναγκασμού, αναγκάζοντας δηλαδή ουσιαστικά τους εργαζόμενους που αντιστέκονται να αποδεχθούν την αλλαγή απειλώντας τους - έμμεσα ή άμεσα - ότι διαφορετικά θα χάσουν την δουλειά τους ή ότι δεν θα πάρουν προαγωγή κ.λ.π , ή πράγματι απολύοντας τους ή μεταφέροντας τους σε κάποιο άλλο τμήμα. Η χρήση αυτής της μεθόδου θεωρείται επικίνδυνη διότι οι αλλαγές που επιβάλλονται προκαλούν την έντονη δυσανασχέτηση των εργαζομένων. (Kotter & Schlesinger, 1979). Στον πίνακα 5 παρουσιάζονται συνοπτικά μέθοδοι για την αντιμετώπιση της αντίστασης της αλλαγής, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα αυτών των μεθόδων καθώς και πότε αυτές οι μέθοδοι συνήθως χρησιμοποιούνται.

**Πίνακας 5. Μέθοδοι αντιμετώπισης αντίστασης στην αλλαγή**

<b>Προσεγγίσεις</b>	<b>Χρησιμοποιούνται συνήθως όταν</b>	<b>Πλεονεκτήματα</b>	<b>Μειονεκτήματα</b>
<b>Εκπαίδευση &amp; επικοινωνία</b>	Υπάρχει έλλειψη πληροφόρησης των υπαλλήλων ή οι πληροφορίες ανακριβείς	Οι εργαζόμενοι θα βοηθούν συχνά με την υλοποίηση των αλλαγών	Μπορεί να είναι πολύ χρονοβόρο εάν εμπλέκονται πολλοί εργαζόμενοι

<b>Συμμετοχή &amp; Ενασχόληση</b>	Οι εμπνευστές της αλλαγής δεν έχουν όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται για να σχεδιάσουν την αλλαγή, και όταν οι αποδέκτες της αλλαγής έχουν σημαντική δύναμη αντίστασης.	Τα άτομα που συμμετέχουν θα δεσμευτούν να υλοποιήσουν την αλλαγή και οποιαδήποτε σχετική πληροφορία έχουν θα ενσωματωθεί στο σχέδιο της αλλαγής.	Μπορεί να είναι πολύ χρονοβόρα εάν οι συμμετέχοντες σχεδιάσουν μια ακατάλληλη αλλαγή.
<b>Δευκόλυνση &amp; Υποστήριξη</b>	Οι άνθρωποι αντιστέκονται εξαιτίας προβλημάτων προσαρμογής	Καμία άλλη προσέγγιση δεν λειτουργεί τόσο καλά όταν υπάρχουν προβλήματα προσαρμογής	Μπορεί να είναι χρονοβόρα, και ακριβή και παρ'όλα αυτά να αποτύχει
<b>Διαπραγμάτευση &amp; Συμφωνία</b>	Ένα άτομο ή μια ομάδα είναι σαφές ότι έχει πράγματα να χάσει από την αλλαγή και όταν η ομάδα αυτή έχει σημαντική δύναμη αντίστασης.	Μερικές φορές είναι ένας σχετικά εύκολος τρόπος για να αποφευχθεί η μεγάλη αντίσταση.	Μπορεί να είναι πολύ ακριβό εάν ειδοποιεί και άλλους για να διαπραγματευτούν την συμμόρφωση τους με την αλλαγή.
<b>Χειραγώγηση &amp; Απορρόφηση (co-optation)</b>	Άλλες τακτικές δεν θα λειτουργήσουν ή είναι πολύ ακριβές	Είναι σχετικά γρήγορη και φθηνή λύση στα προβλήματα αντίστασης	Μπορεί να οδηγήσει σε μελλοντικά προβλήματα αν οι άνθρωποι αισθάνονται χειραγωγημένοι
<b>Άμεσος &amp; Εμμεσος Εξαναγκασμός</b>	Όπου η ταχύτητα είναι απαραίτητη, και οι εμπνευστές της αλλαγής διαθέτουν σημαντική δύναμη.	Είναι γρήγορο και μπορεί να ξεπεράσει οποιαδήποτε είδος αντίστασης.	Μπορεί να είναι επικίνδυνο αν αφήνει τους ανθρώπους θυμωμένους με τους εμπνευστές της αλλαγής.

Πηγή: Kotter & Schlesinger (1979)( Selena Tan SELENA\_TAN@GSE.HARVARD.EDU on October 04, 2013)



## 1.7 Οργανωσιακή αλλαγή και άγχος

Ο Dahl (2011) θέλοντας να ερευνήσει εάν η οργανωσιακή αλλαγή αυξάνει τον κίνδυνο αρνητικού στρες στον εργασιακό χώρο, έλεγξε τις φαρμακευτικές συνταγές που σχετίζονται με το άγχος 92.860 υπαλλήλων που εργάζονται σε 1.517 από τους μεγαλύτερους οργανισμούς της Δανίας. Τα ευρήματα της έρευνας του έδειξαν ότι ο κίνδυνος λήψης φαρμάκων που σχετίζονται με το άγχος αυξάνεται σημαντικά για τους εργαζόμενους σε οργανισμούς που αλλάζουν, ιδίως σε εκείνους που υφίστανται μεγάλες και ταυτόχρονες αλλαγές σε διάφορες διαστάσεις. Έτσι, κατέληξε πως οι οργανωσιακές αλλαγές αυξάνουν τα επίπεδα άγχους των εργαζόμενων και συνδέονται με την πρόκληση προβλημάτων υγείας σε αυτούς.

Επίσης ο Bruckman (2008) υποστηρίζει ότι το προσωπικό και οργανωσιακό άγχος που προκαλούν οι οργανωσιακές αλλαγές αποτελεί σημαντικό λόγο αντίστασης των μελών ενός οργανισμού σε αυτή. Όσο περισσότερες είναι οι αλλαγές που εισάγονται σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα στον οργανισμό, τόσο περισσότερο είναι το άγχος που βιώνουν συνολικά οι άνθρωποι και ο οργανισμός για αυτό και η πιο συνηθισμένη αντίδραση των αποδεκτών της αλλαγής είναι η αμυντική (Bruckman, 2008).

Οι οργανωσιακοί στρεσογόνοι παράγοντες που εμφανίζονται κατά τη διάρκεια μιας διαδικασίας σημαντικής αλλαγής έχει βρεθεί ότι προκαλούν χρόνιες παθήσεις υγείας στους ανθρώπους και επηρεάζουν αρνητικά την αντιληπτή εργασιακή αποτελεσματικότητα, την εργασιακή ικανοποίηση και την ανάπτυξη της εργασίας (Bruckman, 2008). Μεταξύ αυτών των στρεσογόνων παραγόντων είναι οι εξής:

- Οι μονόπλευρες ανακοινώσεις μεγάλων αποφάσεων και αλλαγών
- Τα αυταρχικά και ανταγωνιστικά πρότυπα και η εργασιομανία
- Οι μεταθέσεις και οι νέες αναθέσεις εργασίας
- Η μεγάλη αναδιοργάνωση ή η αλλαγή εργασιακής θέσης στον οργανισμό
- Τα νέα αφεντικά, διευθυντές και προϊστάμενοι, οι νέοι υπάλληλοι και οι νέοι συνάδελφοι
- Οι αλλαγές στον φόρτο εργασίας ή στο πρόγραμμα εργασίας
- Οι αλλαγές στις διαδικασίες και στις τεχνολογίες
- Αλλαγές στην υπάρχουσα κατάσταση, στην αναγνώριση και στην εκτίμηση στο χώρο εργασίας
- Η ανατροφοδότηση μόνο όταν η απόδοση δεν είναι ικανοποιητική

- Τα ασαφή πρότυπα και ευθύνες της θέσης εργασίας
- Η υπερφόρτωση θέσεων εργασίας – Job overload
- Η διακοπή εργασιών
- Η μη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων
- Η έλλειψη υποστηρικτικών σχέσεων στον χώρο εργασίας. (Bruckman, 2008)

### **1.8 Η οργανωσιακή αλλαγή και ο ρόλος των συναισθημάτων**

Οι αντιδράσεις των εργαζομένων απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή έχουν δημιουργήσει μια αντιπαράθεση μεταξύ των ερευνητών εκείνων που παραδοσιακά υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι τείνουν γενικά να αντιστέκονται στην οργανωσιακή αλλαγή και σε εκείνους που υποστηρίζουν ότι ο όρος "αντίσταση" θα πρέπει να αφαιρεθεί από τη βιβλιογραφία, καθώς δεν αντικατοπτρίζει τις πολύπλοκες αλληλεπιδράσεις που συμβαίνουν κατά τη διάρκεια της αλλαγής (Jordan, 2004). Πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι οι προσπάθειες οργανωσιακής αλλαγής μπορεί να είναι μια πολύ αγχωτική εμπειρία για τα μέλη του οργανισμού που την βιώνουν. Τα συναισθήματα και οι αντιδράσεις στην αλλαγή μπορεί να είναι τόσο έντονα που η βιβλιογραφία της οργανωσιακής αλλαγής τα έχει παρομοιάσει με τις αντιδράσεις των ατόμων σε τραυματικές εμπειρίες, όπως η θλίψη και ο θάνατος. Για παράδειγμα, οι Perlman & Takacs (όπως αναφέρεται στο Vakola & Nikolaou, 2005) υποστηρίζουν ότι υπάρχει μεγάλη ομοιότητα μεταξύ των σταδίων που περνάει ένα άτομο για να αντιμετωπίσει το θάνατο και τα στάδια που περνάει ένα άτομο όταν βιώνει την εμπειρία της οργανωσιακής αλλαγής. Πιο συγκεκριμένα, ανέφεραν ότι υπάρχουν πολλές συναισθηματικές καταστάσεις που ένα άτομο μπορεί να βιώσει κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της αλλαγής, όπως η άρνηση, ο θυμός, η διαπραγμάτευση, το χάος, η κατάθλιψη, η παραίτηση, η δεκτικότητα (openness), η ετοιμότητα και η επανεμφάνιση (re-emergence) (Vakola & Nikolaou, 2005).

Η αμφιθυμία που δημιουργεί στους εργαζόμενους η οργανωσιακή αλλαγή δεν παράγει πάντα αντίσταση αλλά γενικά προκαλεί σύγχυση. Επιπλέον υπάρχει πλούσια βιβλιογραφία από την οποία προκύπτει ότι η αμφιθυμία των εργαζομένων για τις πρωτοβουλίες διαχείρισης των αλλαγών συχνά συνδέεται με δυσλειτουργικές συγκρούσεις κατά την διάρκεια της οργανωσιακής αλλαγής οι οποίες συσχετίζονται

με αρνητικά εργασιακά αποτελέσματα όπως η εργασιακή δυσαρέσκεια και η έκφραση παραπόνων (Jordan, 2004).

Οι εργαζόμενοι που ξοδεύουν την ενέργειά τους σε αυτού του είδους τις αντιδράσεις στην αλλαγή έχουν λιγότερη ενέργεια για να συμμετέχουν ή και να συμβάλλουν σε αυτή. Ως εκ τούτου, ο προσδιορισμός των παραγόντων που μετριάζουν αυτή την αντίσταση στην αλλαγή θα ήταν επωφελής τόσο για τα άτομα που εμπλέκονται στη διαδικασία αλλαγής όσο και για τον οργανισμό. (Jordan, 2004).

## Κεφάλαιο 2

### Συναισθηματική Νοημοσύνη

#### 2.1 Τα συναισθήματα στον εργασιακό χώρο

Οι άνθρωποι είναι συναισθηματικά όντα και μαζί με αυτούς στον εργασιακό τους χώρο εισέρχονται και τα συναισθήματα τους. Όταν ένα άτομο είναι μόνο του σε ένα γραφείο ασχολείται με τα εσωτερικά του συναισθήματα. Όταν είναι δύο άτομα μαζί σε ένα γραφείο τα συναισθήματα αυτά πολλαπλασιάζονται. Σε έναν οργανισμό γεμάτο με ανθρώπους η συναισθηματική αλληλεπίδραση μεταξύ τους αυξάνεται εκθετικά και αποτελεί πρόκληση (Winton, 2023).

Συνήθως τα συναισθήματα στον εργασιακό χώρο γίνονται αντιληπτά με αρνητικό τρόπο και συγκεκριμένα ως μια αποδιοργανωμένη διακοπή της νοητικής δραστηριότητας που εκτοπίζει την ορθολογική σκέψη (Cartwright & Pappas, 2008). Εδώ και πολλά χρόνια, η άποψη αυτή είναι έντονα συνυφασμένη με τη βιβλιογραφία του μάνατζμεντ, η οποία παραδοσιακά δίνει έμφαση στον ορθολογισμό των επιχειρήσεων και υποστηρίζει την ανάγκη οι ηγέτες των οργανισμών να διαχειριστούν τα συναισθήματα τους έξω από τον οργανισμό, ή τουλάχιστον με κάποιο τρόπο να τα βγάλουν από τη μέση.

Από την άλλη μεριά υπάρχουν ερευνητές οι οποίοι υποστηρίζουν ότι τα συναισθήματα είναι απαραίτητα για την ορθολογική σκέψη επειδή συνδέονται με τις αξίες (Cartwright & Pappas, 2008). Άλλοι ερευνητές επισημαίνουν ότι τα συναισθήματα προειδοποιούν τους ανθρώπους για το τι πραγματικά συμβαίνει γύρω τους και ότι μεταφέρουν πληροφορίες (Mayer, 2004). Οι Dhingra & Punia (2016) υποστηρίζουν ότι τα συναισθήματά μας είναι πολύτιμα καθώς βοηθούν στη λήψη αποφάσεων και χωρίς αυτά δεν θα γνωρίζαμε πως αισθανόμαστε για τις επιλογές μας. Ο Leeper (όπως αναφέρεται στο Cartwright & Pappas, 2008) τονίζει την παρακινητική δύναμη των συναισθημάτων και ότι τα συναισθήματα ενεργοποιούν διαδικασίες που προκαλούν, διατηρούν και κατευθύνουν την προσοχή.

Όσον αφορά στους οργανισμούς τα συναισθήματα αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι τους και μπορούν να επηρεάσουν τις στάσεις, τις αποδόσεις και τις αντιλήψεις των εργαζομένων (Duong et al., 2020).

## 2.2 Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης

Σύμφωνα με τους Salovey & Pizarro (2003) η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης στοχεύει στην ενοποίηση του γνωστικού και του συναισθηματικού πεδίου περιγράφοντας τον τρόπο με τον οποίο αλληλοεπιδρούν η λογική και το συναίσθημα.

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει τις ρίζες στην ψυχολογία και πιο συγκεκριμένα στην έννοια της κοινωνικής νοημοσύνης την οποία εισήγαγε το 1920 Thorndike καθηγητής εκπαιδευτικής ψυχολογίας στο Columbia University Teachers College με τη μελέτη του πάνω στις συναισθηματικές αντιδράσεις των ατόμων. Από τα ευρήματα του κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τα άτομα διαφέρουν μεταξύ τους ως προς την ικανότητά τους να κατανοούν τους άλλους ανθρώπους και να συμπεριφέρονται με σύνεση στις ανθρώπινες σχέσεις (Cartwright & Pappas, 2008). Έτσι όρισε την κοινωνική νοημοσύνη ως «την ικανότητα να κατανοούμε και να διαχειριζόμαστε τους άνδρες και τις γυναίκες, τα αγόρια και τα κορίτσια ώστε να ενεργούμε με σύνεση στις ανθρώπινες σχέσεις». Με άλλα λόγια, η κοινωνική νοημοσύνη ορίστηκε ως «η ικανότητα της κατανόησης και της διαχείρισης των άλλων ανθρώπων (Kanesan & Fauzan, 2019; Mayer & Salovey, 1993).

Ωστόσο, για πολλά χρόνια δεν προέκυψαν ερευνητικά ευρήματα που να υποστηρίζουν την άποψη ότι η κοινωνική νοημοσύνη μπορεί εύκολα να διακριθεί από άλλους τύπους νοημοσύνης. Το ενδιαφέρον για την κοινωνική νοημοσύνη επανεμφανίστηκε το 1983 όταν ο Χάουρντ Γκαρντνερ (*Howard Gardner*) ανέπτυξε την θεωρία των πολλαπλών τύπων νοημοσύνης η οποία περιλαμβάνει την διαπροσωπική νοημοσύνη και την ενδοπροσωπική νοημοσύνη. Η διαπροσωπική νοημοσύνη αναφέρεται στην ικανότητα κατανόησης και διάκρισης των συναισθημάτων και των προθέσεων των άλλων, ενώ η ενδοπροσωπική αφορά στην ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων και των κινήτρων ενός ατόμου (Cartwright & Pappas, 2008).

Η πρώτη φορά που εμφανίστηκε ως όρος η συναισθηματική νοημοσύνη ή συναισθηματικό πηλίκιο (*Emotional quotient – EQ*) ήταν το 1988 στην διδακτορική διατριβή του Reuven Bar-On (Goleman, 2001). Όμως σταθμό για την συναισθηματική νοημοσύνη αποτέλεσε η δημοσίευση του ομώνυμου άρθρου του Peter Salovey και του τότε συναδέλφου του John Mayer οι οποίοι ανέπτυξαν το

πρώτο επίσημο μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης το οποίο ακολουθήθηκε από αρκετά εναλλακτικά μοντέλα.

Οι Salovey και Mayer το 1990 όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την «ικανότητα να παρακολουθεί κανείς τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και τα συναισθήματα των άλλων, να μπορεί να τα διακρίνει μεταξύ τους και να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες για να καθοδηγεί τη σκέψη και τη δράση του» (Goleman, 2001; Mayer & Salovey, 1993). Πρότειναν ότι οι συναισθηματικά ευφυείς άνθρωποι (α) αντιλαμβάνονται με ακρίβεια τα συναισθήματα, (β) χρησιμοποιούν τα συναισθήματα για να διευκολύνουν με ακρίβεια τη σκέψη, (γ) κατανοούν τα συναισθήματα και τα συναισθηματικά νοήματα και (δ) διαχειρίζονται συναισθήματα στον εαυτό τους και στους άλλους (Mayer et al., 2016).

Παρ'όλα αυτά η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης έγινε ευρέως γνωστή το 1995 όταν ο *Daniel Goleman* εξέδωσε το βιβλίο του με τίτλο «*Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*» το οποίο έκανε μεγάλη επιτυχία σε πωλήσεις.

Σύμφωνα με τον *Daniel Goleman* η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα του ατόμου να γνωρίζει τα συναισθήματα του, να τα διαχειρίζεται, να παρακινεί τον εαυτό του, να αναγνωρίζει τα συναισθήματα των άλλων και να διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους άλλους. Ο *Golman* συνέδεσε την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης με τον χώρο εργασίας και υποστήριξε ότι οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο περιλαμβάνουν την αυτογνωσία, την αυτοδιαχείριση, την αυτό-παρακίνηση, κοινωνική ευαισθητοποίηση και διαχείριση σχέσεων (Lunenburg, 2011).

Ως μια πιο γενική προσέγγιση η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια σειρά από μη γνωστικές ικανότητες, που επηρεάζουν την ικανότητα κάποιου να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις περιβαλλοντικές απαιτήσεις και πιέσεις (Kewalramani et al., 2015).

### **2.3 Τα θεωρητικά μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης**

Τα θεωρητικά μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης διακρίνονται σε δύο κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν τα μοντέλα νοητικών ικανοτήτων τα οποία εστιάζουν στην ικανότητα επεξεργασίας συναισθηματικών πληροφοριών και

στη δεύτερη κατηγορία περιέχονται τα μικτά μοντέλα τα οποία αντιλαμβάνονται την συναισθηματική νοημοσύνη ως μια σύνθετη έννοια, η οποία περιλαμβάνει πτυχές της προσωπικότητας, καθώς και τις ικανότητες της αντίληψης, της αφομοίωσης, της κατανόησης και της διαχείρισης των συναισθημάτων. Επίσης στα μικτά μοντέλα περιλαμβάνονται παράγοντες κινήτρων και συναισθηματικές διαθέσεις (Zeidner et al., 2004)

### **2.3.1 Το μοντέλο ικανοτήτων των τεσσάρων κλάδων των Mayer & Salovey**

Το πρώτο επίσημο μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης αναπτύχθηκε το 1990 από τους ψυχολόγους Peter Salovey και τον τότε συνάδελφό του στο πανεπιστήμιο του Yale John Mayer. Πρόκειται για ένα μοντέλο ικανοτήτων δηλαδή ένα μοντέλο που αντιλαμβάνεται την συναισθηματική νοημοσύνη ως ικανότητα. Το εν λόγω μοντέλο ικανοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης περιλαμβάνει την ικανότητα συλλογισμού με και για τα συναισθήματα και την ικανότητα των συναισθημάτων να ενισχύουν τη σκέψη.

Όπως τονίζει ο Mayer (2004) τα μοντέλα ικανοτήτων δεν περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (φυσικά χαρακτηριστικά με τα οποία κάποιος γεννιέται και επιμένουν στον χρόνο) όπως συμβαίνει στα μικτά μοντέλα, για τον απλό λόγο ότι τα χαρακτηριστικά αυτά είναι εννοιολογικά διακριτά και δεν σχετίζονται άμεσα ούτε με το συναίσθημα ούτε με τη νοημοσύνη. Αξίζει να αναφερθεί πως αρκετοί ερευνητές της συναισθηματικής νοημοσύνης υποστηρίζουν πως η συναισθηματική νοημοσύνη αυξάνεται με την ηλικία και για αυτόν τον λόγο δεν θα πρέπει να μετριέται ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας (Kanesan & Fauzan, 2019).

Το μοντέλο ικανοτήτων των Salovey και Mayer αρχικά αποτελούνταν από τρεις κλάδους ικανοτήτων:

- την ικανότητα εκτίμησης και έκφρασης συναισθημάτων στον εαυτό και στους άλλους
- την ικανότητα ρύθμισης των συναισθημάτων στον εαυτό και στους άλλους
- την ικανότητα χρήσης των συναισθημάτων με προσαρμοστικούς τρόπους.

Οι Mayer και Salovey το 1997 επέκτειναν τους τρεις κλάδους του αρχικού μοντέλου σε τέσσερις, βάζοντας τους σε σειρά ξεκινώντας από τον κλάδο ο οποίος

περιλαμβάνει ικανότητες που σχετίζονται με την περιοχή των συναισθημάτων (αντίληψη των συναισθημάτων) και τελειώνοντας στον κλάδο εκείνο που οι ικανότητες του σχετίζονται γενικότερα με την προσωπικότητα (διαχείριση συναισθημάτων) και σε κάθε κλάδο εισήγαγαν τέσσερις ειδικότερες ικανότητες (Mayer, 2004) :

### **1. Η Αντίληψη των συναισθημάτων**

Ο κλάδος αυτός έχει να κάνει με τη μη λεκτική πρόσληψη και έκφραση των συναισθημάτων και αποτελεί το σημείο εκκίνησης για την πιο προχωρημένη κατανόηση των συναισθημάτων. Είναι η ικανότητα της αντίληψης με ακρίβεια των συναισθημάτων των άλλων όπως η χαρά, η λύπη, ο θυμός και ο φόβος από τις εκφράσεις στο πρόσωπο τους ή από τον τόνο της φωνής τους (Mayer, 2004). Για παράδειγμα οι εργαζόμενοι θα μπορούν να αντιληφθούν τα συναισθήματα των διευθυντών τους και με αυτόν τον τρόπο να πάρουν πληροφορίες σχετικά με τις μη εκφρασμένες λεκτικά πεποιθήσεις των διευθυντών για την απόδοσή τους. (Mayer, 2004)

### **2. Χρήση των συναισθημάτων για την διευκόλυνση της σκέψης**

Πρόκειται για την ικανότητα των συναισθημάτων να καθοδηγούν και να ενισχύουν την σκέψη. Στο πλαίσιο αυτής της ικανότητας ο Mayer (2004) υποστηρίζει ότι κάτι στο οποίο ανταποκρινόμαστε συναισθηματικά, είναι κάτι που τραβάει την προσοχή μας. Με άλλα λόγια τα συναισθήματα κατευθύνουν την σκέψη προς θέματα που είναι πραγματικά σημαντικά. Επιπλέον αναφέρει ότι οι εναλλαγές της διάθεσης και οι θετικές διαθέσεις συμβάλλουν στη δημιουργική σκέψη συνεπώς τα συναισθήματα είναι σημαντικά για την εμφάνιση ορισμένων ειδών δημιουργικότητας (Mayer, 2004)

### **3. Η κατανόηση των συναισθημάτων**

Η κατανόηση των συναισθημάτων σχετίζεται με τις πληροφορίες που μεταφέρουν τα συναισθήματα. Για παράδειγμα η ευτυχία συνήθως υποδηλώνει την επιθυμία της ένωσης με άλλους ανθρώπους, ο θυμός συνήθως δείχνει την επιθυμία κάποιου να κάνει κακό ή να επιτεθεί στους άλλους, ο φόβος υποδηλώνει την επιθυμία ενός ατόμου να ξεφύγει (Mayer (2004).



Κάθε συναίσθημα μεταφέρει διαφορετικά μηνύματα και με αυτά τα διαφορετικά μηνύματα σχετίζονται διαφορετικές ενέργειες. Έτσι, ένα μήνυμα θυμού για παράδειγμα, μπορεί να είναι ότι το άτομο αισθάνεται ότι του φέρονται άδικα και ένα μήνυμα θυμού μπορεί να οδηγήσει σε πιθανές και διαφορετικές ενέργειες όπως η αποκατάσταση της ειρήνης, η επίθεση, η τιμωρία και η αναζήτηση εκδίκησης ή η απόσυρση για αναζήτηση ηρεμίας (Mayer, 2004). Συνεπώς η κατανόηση των συναισθημάτων έχει να κάνει με την ικανότητα ανάλυσης των συναισθημάτων, την εκτίμηση της πιθανής εξέλιξής τους με την πάροδο του χρόνου και την κατανόηση των αποτελεσμάτων τους (Mayer et al., 2004).

#### 4. Η διαχείριση των συναισθημάτων

Ο κλάδος αυτός αναφέρεται σε ικανότητες οι οποίες εντός της συναισθηματικής ζώνης άνεσης του ατόμου, καθιστούν δυνατή τη ρύθμιση και τη διαχείριση των δικών του συναισθημάτων (συναισθηματική αυτορρύθμιση) και των συναισθημάτων των άλλων, ώστε να προωθούνται οι προσωπικοί και κοινωνικοί στόχοι του. Τα άτομα χρειάζεται να κατανοήσουν ότι καθώς τα συναισθήματα μεταφέρουν πληροφορίες είναι χρήσιμο να παραμένουν ανοιχτά σε αυτά μέχρι τον βαθμό που αυτό δεν τους είναι επίπονο και να μπλοκάρουν εκείνα τα συναισθήματα που τους είναι δυσβάσταχτα (Mayer, 2004). Το μοντέλο των τεσσάρων κλάδων παρουσιάζεται στον πίνακα 6.

**Πίνακας 6. Το μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης των τεσσάρων κλάδων των Mayer και Salovey 1997**

Οι 4 κλάδοι	Σύντομη περιγραφή	Ικανότητες
-------------	-------------------	------------

4. Διαχείριση συναισθημάτων	<p>Η ικανότητα του να είναι κανείς ανοιχτός στα συναισθήματα, να μπορεί να τα ρυθμίζει στον εαυτό του και στους άλλους με τέτοιο τρόπο ώστε να προάγουν την προσωπική κατανόηση και ανάπτυξη.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Να είναι κανείς ανοιχτός στα ευχάριστα και δυσάρεστα συναισθήματα</li> <li>• Παρακολούθηση και σκέψη των συναισθημάτων</li> <li>• Συμμετοχή ή αποστασιοποίηση από μια συναισθηματική κατάσταση ανάλογα τις πληροφορίες ανάλογα με την χρησιμότητά των πληροφοριών που παρέχει</li> <li>• Διαχείριση των συναισθημάτων του εαυτού και των άλλων</li> </ul>
3. Κατανόηση και ανάλυση συναισθημάτων	<p>Η ικανότητα κατανόησης των συναισθηματικών πληροφοριών και του πως τα συναισθήματα συνδυάζονται και εξελίσσονται μέσω των μεταβάσεων τους στις σχέσεις</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κατανόηση του διαφορετικού τρόπου με τον οποίο συνδέονται τα συναισθήματα</li> <li>• Αντίληψη των αιτιών και των συνεπειών των συναισθημάτων</li> <li>• Ερμηνεία περίπλοκων, μικτών και αντιφατικών συναισθημάτων</li> <li>• Κατανόηση πιθανών μεταβάσεων μεταξύ των συναισθημάτων, όπως από το θυμό στην ικανοποίηση</li> </ul>
2. Διευκόλυνση της σκέψης με τη χρήση συναισθημάτων	<p>Η ικανότητα δημιουργίας και χρήσης συναισθήματος που απαιτείται για την επικοινωνία του πως αισθάνεται κάποιος ή για την χρησιμοποίησή τους σε άλλες γνωστικές διαδικασίες</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανακατεύθυνση και ιεράρχηση της σκέψης με βάση συναισθήματα που σχετίζονται με αντικείμενα, γεγονότα και άλλους ανθρώπους</li> <li>• Δημιουργία ή μίμηση ζωντανών συναισθημάτων για την διευκόλυνση κρίσεων και συναισθημάτων που αφορούν συναισθήματα</li> <li>• Χρησιμοποίηση των εναλλαγών της διάθεσης για τη λήψη πολλών διαφορετικών απόψεων</li> <li>• Χρησιμοποίηση των συναισθηματικών καταστάσεων για την λύση προβλημάτων και την δημιουργικότητα</li> </ul>

1. Αντίληψη συναισθήματος	<p>Η ικανότητα αντίληψης συναισθημάτων στον εαυτό και στους άλλους, όπως και στα αντικείμενα, στην τέχνη, στις ιστορίες στην μουσική και άλλα ερεθίσματα</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναγνώριση συναισθήματος στη σωματική ή ψυχολογική κατάσταση κάποιου</li> <li>• Αναγνώριση συναισθημάτων στους άλλους</li> <li>• Έκφραση των συναισθημάτων με ακρίβεια και έκφραση των αναγκών που συνδέονται με αυτά τα συναισθήματα</li> <li>• Διάκριση μεταξύ ακριβών και ανακριβών ή ειλικρινών ή ανειλικρινών εκφράσεων συναισθήματος</li> </ul>
---------------------------	--	--

Πηγή: Cartwright & Pappas, 2008; Caruso et al. 2015; Salovey & Pizarro, 2003

Το 2016 το μοντέλο ικανοτήτων των τεσσάρων κλάδων αναθεωρήθηκε για δεύτερη φορά και τελειοποιήθηκε από τους Mayer, Caruso και Salovey (όπως αναφέρεται στο Mayer, 2004). Κατά τη δεύτερη αναθεώρηση, το περιεχόμενο κάθε κλάδου επεκτάθηκε ώστε να αντικατοπτρίζει νέες ατομικές ικανότητες που σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη και οι οποίες είχαν αποκαλυφθεί κατά την προηγούμενη δεκαετία περίπου της έρευνας. Έτσι στο αρχικό μοντέλο των τριών κλάδων του 1990 είχαν εντοπιστεί δέκα (10) περίπου ικανότητες που σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη οι οποίες στην πρώτη αναθεώρηση του μοντέλου το 1997 επεκτάθηκαν σε δεκαέξι (16) ικανότητες και μέχρι το 2016, με βάση νέες έρευνες προσδιορίστηκαν είκοσι πέντε (25) συγκεκριμένες ικανότητες στο (Mayer, 2004). Το αναθεωρημένο μοντέλο του 2016 παρουσιάζεται στον πίνακα 7.

**Πίνακας 7: Το αναθεωρημένο μοντέλο ικανοτήτων των Mayer, Caruso και Salovey 2016**

Οι 4 κλάδοι	Σύντομη περιγραφή	Ικανότητες
-------------	-------------------	------------

4. Διαχείριση συναισθημάτων	<p>Η ικανότητα του να είναι κανείς ανοιχτός στα συναισθήματα, να μπορεί να τα ρυθμίζει στον εαυτό του και στους άλλους με τέτοιο τρόπο ώστε να προάγουν την προσωπική κατανόηση και ανάπτυξη.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αποτελεσματική διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων για την επίτευξη ενός επιθυμητού αποτελέσματος</li> <li>• Αποτελεσματική διαχείριση των συναισθημάτων του εαυτού για την επίτευξη ενός επιθυμητού αποτελέσματος</li> <li>• Αξιολόγηση στρατηγικών για τη διατήρηση, τη μείωση ή την ενίσχυση μιας συναισθηματικής αντίδρασης</li> <li>• Παρακολούθηση των συναισθηματικών αντιδράσεων για να καθοριστεί εάν είναι λογικές</li> <li>• Προσπάθεια κατανόησης και αντιμετώπισης των συναισθημάτων αν είναι χρήσιμα, αποστασιοποίηση αν δεν είναι χρήσιμα</li> <li>• Να είναι κανείς ανοιχτός στα ευχάριστα και δυσάρεστα συναισθήματα, και στις πληροφορίες που μεταφέρουν</li> </ul>
3. Κατανόηση και ανάλυση συναισθημάτων	<p>Η ικανότητα κατανόησης των συναισθηματικών πληροφοριών και του πως τα συναισθήματα συνδυάζονται και εξελίσσονται μέσω των μεταβάσεων τους στις σχέσεις</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναγνώριση των πολιτισμικών διαφορών κατά την αξιολόγηση των συναισθημάτων</li> <li>• Κατανόηση του πώς μπορεί να αισθάνεται ένα άτομο στο μέλλον ή κάτω από ορισμένες συνθήκες (affective forecasting συναισθηματική πρόβλεψη)</li> <li>• Αναγνώριση πιθανών μεταβάσεων μεταξύ των συναισθημάτων, όπως από το θυμό στην ικανοποίηση</li> <li>• Κατανόηση περίπλοκων και μικτών συναισθημάτων</li> <li>• Διαφοροποίηση μεταξύ διαθέσεων και συναισθημάτων</li> <li>• Αξιολόγηση των καταστάσεων που είναι πιθανό να προκαλέσουν συναισθήματα</li> <li>• Καθορισμός των σημασιών και των συνεπειών των συναισθημάτων</li> <li>• Χαρακτηρισμός των συναισθημάτων και αναγνώριση των μεταξύ τους σχέσεων</li> </ul>

2. Διευκόλυνση της σκέψης με τη χρήση Συναισθημάτων	<p>Η ικανότητα δημιουργίας και χρήσης συναισθήματος που απαιτείται για την επικοινωνία του πως αισθάνεται κάποιος ή για την χρησιμοποίηση τους σε άλλες γνωστικές διαδικασίες</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιλογή προβλημάτων με βάση το πως η τρέχουσα συναισθηματική κατάσταση κάποιου θα διευκολύνει τη νόηση</li> <li>• Αξιοποίηση των εναλλαγών της διάθεσης για τη δημιουργία διαφορετικών γνωστικών προοπτικών</li> <li>• Ιεράρχηση της σκέψης κατευθύνοντας την προσοχή σύμφωνα με το παρόν συναίσθημα</li> <li>• Δημιουργία συναισθημάτων ως μέσο σύνδεσης με τις εμπειρίες ενός άλλου ατόμου</li> <li>• Δημιουργία συναισθημάτων ως βοήθημα για την κρίση και τη μνήμη</li> </ul>
1. Αντίληψη συναισθήματος	<p>Η ικανότητα αντίληψης συναισθημάτων στον εαυτό και στους άλλους, όπως και στα αντικείμενα, στην τέχνη, στις ιστορίες στην μουσική και άλλα ερεθίσματα</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εντοπισμός παραπλανητικών ή ανέντιμων συναισθηματικών εκφράσεων</li> <li>• Διάκριση μεταξύ ακριβών και ανακριβών συναισθηματικών εκφράσεων</li> <li>• Κατανόηση του τρόπου με τον οποίο εκδηλώνονται τα συναισθήματα ανάλογα με το πλαίσιο και τον πολιτισμό</li> <li>• Έκφραση συναισθημάτων με ακρίβεια όταν είναι επιθυμητό</li> <li>• Αντίληψη του συναισθηματικού περιεχομένου του περιβάλλοντος, των εικαστικών τεχνών και της μουσικής</li> <li>• Αντίληψη των συναισθημάτων των άλλων ανθρώπων μέσω των φωνητικών τους συνθημάτων, της έκφρασης του προσώπου, της γλώσσας και της συμπεριφοράς τους</li> <li>• Αναγνώριση συναισθημάτων του εαυτού σε φυσικές καταστάσεις και σκέψεις</li> </ul>

Πηγή: Salovey & Pizarro, 2003; Mayer et al., 2016

### 2.3.2 Το μικτό μοντέλο των Goleman-Boyatzis

Ο Daniel Goleman επεκτάθηκε πάνω στο μοντέλο ικανοτήτων των τεσσάρων σταδίων των Mayer και Salovey και το 1998 δημοσίευσε το δεύτερο βιβλίο του με τίτλο «*Working with Emotional Intelligence*» στο οποίο προτείνει την θεωρία της απόδοσης. Η θεωρία της εργασιακής απόδοσης του Goleman βασίζεται στο βασικό μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης το οποίο προσάρμοσε με τέτοιο τρόπο

ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την πρόβλεψη της εργασιακής αποτελεσματικότητας και της αποτελεσματικότητας στην ηγεσία σε επιχειρήσεις και οργανισμούς επισημαίνοντας τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασία (Goleman, 2001). Το μοντέλο προσδιορίζει τις συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες με τις οποίες εκδηλώνεται η συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο. Πρόκειται για ένα μικτό μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς συνδυάζει τις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης με χαρακτηριστικά της προσωπικότητας.

Το αρχικό μοντέλο του *Goleman* περιλαμβάνει πέντε τομείς με είκοσι πέντε ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο πρώτος τομέας του μοντέλου είναι η αυτογνωσία, σύμφωνα με την οποία το άτομο είναι σε θέση να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του, τις δυνάμεις, τις αδυναμίες, τους στόχους, τα κίνητρα και τον αντίκτυπο των συναισθημάτων του στους άλλους. Ο δεύτερος τομέας είναι η αυτορρύθμιση που περιλαμβάνει την αναγνώριση, τον έλεγχο και την ανακατεύθυνση των αρνητικών συναισθημάτων σε πιο παραγωγικό ή θετικό σκοπό. Ο τρίτος τομέας είναι οι κοινωνικές δεξιότητες, οι οποίες περιλαμβάνουν τη διαχείριση των σχέσεων με τους άλλους καθώς και την καθοδήγηση των άλλων. Ο τέταρτος τομέας είναι η ενσυναίσθηση δηλαδή κατά την λήψη αποφάσεων να λαμβάνονται υπόψη και τα συναισθήματα των άλλων και ο τελευταίος τομέας είναι η παρακίνηση (Kanesan & Fauzan, 2019).

Το 2001, ο *Goleman* αναθεώρησε το μοντέλο του που στην σημερινή του μορφή έχει τέσσερις διαστάσεις. Οι τομείς του αναθεωρημένου μοντέλου είναι η αυτογνωσία, η αυτοδιαχείριση, η κοινωνική επίγνωση και η διαχείριση των σχέσεων και περιλαμβάνει δεκαοχτώ ικανότητες (σχήμα 8) οι οποίες όπως υποστηρίζει ο *Goleman* δεν είναι έμφυτα ταλέντα, αλλά είναι ικανότητες που μαθαίνονται και πρέπει να δουλεύονται και να αναπτύσσονται για την επίτευξη εξαιρετικών επιδόσεων (Mishar & Bangun, 2014; Livesey, 2017). Επιπλέον ο *Goleman* υποστηρίζει ότι τα άτομα γεννιούνται με μια γενική συναισθηματική νοημοσύνη που καθορίζει τις δυνατότητές τους για την εκμάθηση συναισθηματικών ικανοτήτων (Kanesan & Fauzan, 2019).

**Πίνακας 8: Συνοπτική περιγραφή του μοντέλου Goleman-Boyatzis**

ΑΥΤΟΓΝΩΣΙΑ	ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΑΙΣΘΗΤΟ- ΠΟΙΗΣΗ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ
<p>➤ η γνώση των συναισθημάτων των δυνάμεων των αδυναμιών των αναγκών και των κινήτρων</p>	<p>➤ εστιασμένος έλεγχος για την επίτευξη των στόχων</p>	<p>➤ συντονισμός με το πώς αισθάνονται οι άλλοι</p>	<p>➤ η ικανότητα καθοδήγησης του συναισθηματικού τόνου της ομάδας</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Συναισθηματική αυτογνωσία</u></b> η ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τις επιπτώσεις τους στην προσωπική απόδοση αλλά και την τάση να αποφεύγει θέματα ή καταστάσεις που του προκαλούν δυσφορία.</li> <li>• <b><u>Ακριβής αυτοαξιολόγηση</u></b> η ικανότητα ενός ατόμου να γνωρίζει τα δυνατά του σημεία και τα όρια του</li> <li>• <b><u>Αυτοπεποίθηση</u></b> η ικανότητα ενός ατόμου να εμπιστεύεται την αξία και τις δυνατότητές του</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Συναισθηματικός αυτοέλεγχος</u></b> η ικανότητα ενός ατόμου να διατηρεί υπό έλεγχο διασπαστικά συναισθήματα και παρορμήσεις</li> <li>• <b><u>Διαφάνεια</u></b> η ικανότητα ενός ατόμου να διατηρεί την ακεραιότητά του και να έχει σύμφωνη συμπεριφορά με τις αξίες του</li> <li>• <b><u>Δισιδοξία</u></b> η ικανότητα ενός ατόμου να διατηρεί την επιμονή στην επιδίωξη των στόχων του παρά τα εμπόδια και τις αναποδιές</li> <li>• <b><u>Προσαρμοστικότητα</u></b> η ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές και αποτελεσματικής εργασίας καθώς αλλάζουν οι συνθήκες</li> <li>• <b><u>Προσανατολισμός στα επιτεύγματα</u></b> η επιδίωξη επίτευξης ενός εσωτερικού προτύπου αριστείας</li> <li>• <b><u>Πρωτοβουλία</u></b> ετοιμότητα για δράση προκειμένου να αξιοποιηθεί μια ευκαιρία</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Ενσυναίσθηση</u></b> η ικανότητα ενός ατόμου να κατανοεί τα συναισθήματα και τις οπτικές των άλλων έχοντας ενεργό ενδιαφέρον για τις ανησυχίες τους</li> <li>• <b><u>Οργανωσιακή επίγνωση</u></b> η κατανόηση των ζητημάτων, της δυναμικής και της πολιτικής του οργανισμού.</li> <li>• <b><u>Προσανατολισμός στις υπηρεσίες</u></b> αναγνώριση και ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Ανάπτυξη των άλλων</u></b> η ανίχνευση των αναπτυξιακών αναγκών των άλλων και ενίσχυση των ικανοτήτων τους</li> <li>• <b><u>Εμπνευσμένη ηγεσία</u></b> η ικανότητα ενός ατόμου να εμπνέει και να καθοδηγεί τους άλλους είτε ως ομάδα είτε ως άτομο.</li> <li>• <b><u>Επιρροή</u></b> η ικανότητα της πειθούς.</li> <li>• <b><u>Καταλόγης της αλλαγής</u></b> έναρξη ή διαχείριση της αλλαγής</li> <li>• <b><u>Διαχείριση συγκρούσεων</u></b> επίλυση διαφωνιών όταν αυτές συμβαίνουν ή αποτροπή μιας διαφωνίας από το να συμβεί ή να διευρυνθεί.</li> <li>• <b><u>Ομαδική εργασία και συνεργασία</u></b> η συνεργασία με άλλους για την επίτευξη κοινών στόχων και καθοδήγηση της ομάδας για την επίτευξη ενός συλλογικού στόχου</li> </ul>

### **2.3.3 Το μικτό μοντέλο του Bar-On**

Το 1997 ο Ισραηλινός ψυχολόγος Reuven Bar-On ανέπτυξε ακόμα ένα μικτό θεωρητικό μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης που στην αρχική του μορφή έχει πέντε διαστάσεις με δεκαπέντε συνιστώσες. Η πρώτη διάσταση περιλαμβάνει ενδοπροσωπικές ικανότητες όπως η αυτοεκτίμηση, η συναισθηματική αυτογνωσία, η αυτοπραγμάτωση και η ανεξαρτησία. Η δεύτερη διάσταση περιλαμβάνει διαπροσωπικές ικανότητες όπως η ενσυναίσθηση, οι διαπροσωπικές σχέσεις και η κοινωνική ευθύνη. Ακολουθεί η διάσταση της προσαρμοστικότητας που περιλαμβάνει την επίλυση προβλημάτων, την ευελιξία και τη δοκιμή της πραγματικότητας. Η τέταρτη διάσταση είναι η διαχείριση του άγχους που περιλαμβάνει την ανοχή στο στρες και τον έλεγχο των παρορμήσεων. Η τελευταία διάσταση είναι η γενική διάθεση η οποία ενσωματώνει την ευτυχία και την αισιοδοξία (Kanesan&Fauzan, 2019).

Σύμφωνα με το μοντέλο, τα συναισθηματικά και κοινωνικά ευφυή άτομα μπορούν (α) να κατανοούν και να εκφράζουν αποτελεσματικά τον εαυτό τους, (β) να καταλαβαίνουν τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων, να δημιουργούν και να διατηρούν εποικοδομητικές και αμοιβαία ικανοποιητικές σχέσεις μαζί τους, (γ) να διαχειρίζονται με επιτυχία τις προσωπικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές αλλαγές αντιμετωπίζοντας ρεαλιστικά και ευέλικτα την εκάστοτε κατάσταση επιλύοντας προβλήματα και λαμβάνοντας αποφάσεις (Bar-On, 2006).

Για να επιτευχθούν αυτά, είναι αναγκαία η διαχείριση των συναισθημάτων με τέτοιο τρόπο ώστε να λειτουργούν προς όφελος των ατόμων, χρειάζεται επίσης τα άτομα να είναι θετικά και αισιόδοξα και να έχουν κίνητρα (Bar-On, 2006). Το μοντέλο παρουσιάζεται στον πίνακα 8.



**Πίνακας 9: Το μικτό μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης του Bar-on**

Διαστάσεις	Συναισθηματικές και Κοινωνικές Ικανότητες
Ενδοπροσωπικές	<p data-bbox="584 333 1002 367"><b><u>Αυτογνωσία και αυτοέκφραση</u></b></p> <ul data-bbox="679 376 1267 891" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="679 376 1267 443">• <b>Αυτοεκτίμηση:</b> η ακριβής αντίληψη, κατανόηση και αποδοχή του εαυτού</li> <li data-bbox="679 452 1267 555">• <b>Συναισθηματική αυτογνωσία:</b> η γνώση και κατανόηση των συναισθημάτων του ατόμου</li> <li data-bbox="679 564 1267 667">• <b>Ισχυρογνωμοσύνη:</b> η αποτελεσματική και εποικοδομητική έκφραση των συναισθημάτων και του εαυτού του</li> <li data-bbox="679 676 1267 779">• <b>Ανεξαρτησία:</b> αυτοδυναμία και απαλλαγή από τη συναισθηματική εξάρτηση από τους άλλους</li> <li data-bbox="679 788 1267 891">• <b>Αυτοπραγμάτωση:</b> προσπάθεια για επίτευξη προσωπικών στόχων και αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ατόμου</li> </ul>
Διαπροσωπικές	<p data-bbox="584 936 1251 969"><b><u>Κοινωνική επίγνωση και διαπροσωπικές σχέσεις</u></b></p> <ul data-bbox="679 978 1267 1272" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="679 978 1267 1046">• <b>Ενσυναίσθηση:</b> η επίγνωση και η κατανόηση του πώς αισθάνονται οι άλλοι</li> <li data-bbox="679 1055 1267 1158">• <b>Κοινωνική υπευθυνότητα:</b> η ταύτιση με την κοινωνική ομάδα και η συνεργασία με τους άλλους</li> <li data-bbox="679 1167 1267 1272">• <b>Διαπροσωπική σχέση:</b> η δημιουργία αμοιβαία ικανοποιητικών σχέσεων και η καλή σχέση με τους άλλους</li> </ul>
Προσαρμοστικότητα	<p data-bbox="584 1305 863 1339"><b><u>Διαχείριση αλλαγών</u></b></p> <ul data-bbox="679 1348 1267 1720" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="679 1348 1267 1496">• <b>Δοκιμή της πραγματικότητας <i>reality testing</i>:</b> η αντικειμενική επικύρωση των συναισθημάτων και της σκέψης του ατόμου με την εξωτερική πραγματικότητα</li> <li data-bbox="679 1505 1267 1608">• <b>Ευελιξία:</b> η προσαρμογή των συναισθημάτων και της σκέψης του ατόμου σε νέες καταστάσεις</li> <li data-bbox="679 1617 1267 1720">• <b>Επίλυση προβλημάτων:</b> η αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων προσωπικής και διαπροσωπικής φύσης</li> </ul>
Διαχείριση του άγχους	<p data-bbox="584 1753 1137 1787"><b><u>Διαχείριση και ρύθμιση συναισθημάτων</u></b></p> <ul data-bbox="679 1796 1267 2009" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="679 1796 1267 1899">• <b>Ανοχή στο άγχος:</b> είναι η αποτελεσματική και εποικοδομητική διαχείριση των συναισθημάτων</li> <li data-bbox="679 1908 1267 2009">• <b>Έλεγχος των παρορμήσεων:</b> ο αποτελεσματικός και εποικοδομητικός έλεγχος των συναισθημάτων</li> </ul>

**Γενικές διαθέσεις****Αυτοπαρακίνηση**

- **Αισιοδοξία:** να είναι κανείς θετικός και να βλέπει τη φωτεινή πλευρά της ζωής
- **Ευτυχία:** να αισθάνεται κανείς ικανοποιημένος με τον εαυτό του, τους άλλους και τη ζωή γενικά

---

Πηγή: Kanesan & Fauzan (2019); Bar-On, (2006)

**2.4 Η μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης**

Έχουν αναπτυχθεί διάφορα εργαλεία αξιολόγησης που μετρούν την συναισθηματική νοημοσύνη τα οποία ποικίλουν σε μεγάλο βαθμό τόσο ως προς το περιεχόμενό τους όσο και ως προς τη μέθοδο αξιολόγησης. Ειδικότερα για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης χρησιμοποιούνται μέθοδοι που βασίζονται στην αυτό-αναφορά, σε πληροφοριοδότες ή σε μία διαδικασία αξιολόγησης που βασίζεται στις ικανότητες (Conte, 2005). Η πρώτη μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την μέτρηση της ήταν τα μέτρα αυτό-αναφοράς (Muyia, 2009).

Οι περισσότερες μελέτες για την συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο έχουν βασιστεί σε μέτρα αυτό-αναφοράς τα οποία εξακολουθούν να παραμένουν τα πιο ευρέως χρησιμοποιούμενα μέτρα της συναισθηματικής νοημοσύνης (Muyia, 2009). Σε αυτή την εργασία θα γίνει αναφορά σε τρεις από τις σημαντικότερες μεθόδους μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης.

**2.4.1 Το τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης των Mayer–Salovey–Caruso (MSCEIT: Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test)**

Το MSCEIT βασίζεται στο μοντέλο ικανοτήτων των τεσσάρων κλάδων των Mayer, Salovey και Caruso οι οποίοι κατασκεύασαν μια σειρά από κλίμακες για την μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Το MSCEIT εξετάζει τις ικανότητες των ατόμων στους τέσσερις τομείς που περιγράφονται στο θεωρητικό μοντέλο τους. Περιλαμβάνει οκτώ εργασίες (*tasks*): δύο για τη μέτρηση καθενός εκ των τεσσάρων κλάδων της συναισθηματικής νοημοσύνης. Συγκεκριμένα:

**Κλάδος 1: Η αντίληψη συναισθημάτων**

Η αντίληψη συναισθημάτων μετρείται μέσω:

(α) Εικόνων από πρόσωπα, για τα οποία ζητείται από τους συμμετέχοντες να προσδιορίσουν πως νιώθει το άτομο της φωτογραφίας με βάση τις εκφράσεις του προσώπου του και β) εικόνων από τοπία και σχέδια, για τις οποίες ζητείται από τους συμμετέχοντες να αναγνωρίσουν τα συναισθήματα που μεταφέρονται από αυτές.

Οι άνθρωποι που λαμβάνουν χαμηλή βαθμολογία στην αντίληψη συναισθημάτων συχνά αιφνιδιάζονται καθώς αυτό θα μπορούσε να σημαίνει ότι θα πρέπει να αλλάξουν την αυτό-εικόνα τους (η εικόνα που διαμορφώνει το άτομο για τον εαυτό του), κάτι που οι άνθρωποι αρχικά διστάζουν να κάνουν. Οι άνθρωποι αυτοί είναι συνήθως εγωκεντρικοί και σταθεροί στην άποψή τους. Είναι αναγκαίο τα άτομα αυτά να κατανοήσουν ότι πρέπει να αλλάξουν ώστε να αναπτύξουν την εν λόγω ικανότητα (Mayer, 2002).

Από την άλλη μεριά, όπως υποστηρίζει ο Mayer (2002), οι άνθρωποι που συγκεντρώνουν υψηλή βαθμολογία στην αντίληψη των συναισθημάτων θα μπορούσαν να απασχοληθούν σε κλάδους όπως το μάρκετινγκ, η επικοινωνία, συμβουλευτική και το coaching, όπου αυτή τους η συναισθηματική ικανότητα θα μπορούσε να αξιοποιηθεί,

## **Κλάδος 2: Η χρήση των συναισθημάτων για τη διευκόλυνση της σκέψης**

Η χρήση των συναισθημάτων μετριέται από τις αισθήσεις, για τις οποίες οι συμμετέχοντες καλούνται να συγκρίνουν διαφορετικά συναισθήματα με διαφορετικές καταστάσεις όπως για παράδειγμα:

Ποια(-ες) διάθεση(-εις) θα ήταν χρήσιμο να νιώσετε όταν συναντάτε τα πεθερικά σας για πρώτη φορά					
	Δεν είναι χρήσιμη				Χρήσιμη
Ένταση	1	2	3	4	5
Έκπληξη	1	2	3	4	5
Χαρά	1	2	3	4	5

Πηγή: Mayer, (2002)

Σε αυτό το σημείο τα άτομα αξιολογούνται ως προς την ικανότητά τους να δημιουργήσουν μια διάθεση που θα βοηθήσει και θα υποστηρίξει την σκέψη. Τα άτομα που έχουν υψηλή απόδοση (strong performers) μπορούν εύκολα να διακρίνουν τη σχέση των συναισθημάτων με την απόδοση και τα κίνητρα, ενώ τα άτομα που

είναι λιγότερο ικανά να δημιουργήσουν τη σωστή διάθεση για να ενισχύσουν την απόδοση, την παραγωγικότητα και την ομαδική εργασία θα συγκεντρώσουν χαμηλή βαθμολογία (Mayer, 2002).

### **Κλάδος 3: Η κατανόηση των συναισθημάτων**

Η κατανόηση των συναισθημάτων μετριέται μέσω των αλλαγών οι οποίες εξετάζουν την ικανότητα ενός ατόμου να γνωρίζει κάτω από ποιες συνθήκες η συναισθηματική ένταση μειώνεται και αυξάνεται και πώς αλλάζει μια συναισθηματική κατάσταση. Επιπλέον μετριέται από την ανάλυση μείγματος συναισθημάτων κατά την οποία ζητείται από τους συμμετέχοντες να αναγνωρίσουν τα συναισθήματα που εμπλέκονται σε σύνθετες συναισθηματικές καταστάσεις (Mayer et al., 2004). Μια υψηλή βαθμολογία στον κλάδο 3 του MSCEIT υποδηλώνει υψηλή συναισθηματική διορατικότητα, αλλά δεν υποδηλώνει απαραίτητα ισχυρή ικανότητα να αισθάνεται συναισθήματα (Mayer, 2002)

### **Κλάδος 4: Η διαχείριση των συναισθημάτων**

Για την μέτρηση της ικανότητας της διαχείρισης των συναισθημάτων χρησιμοποιούνται υποθετικά σενάρια τα οποία παρουσιάζονται στους συμμετέχοντες και βάση αυτών ερωτώνται πώς θα διατηρούσαν ή θα άλλαζαν τα συναισθήματά τους. Επιπροσθέτως χρησιμοποιούνται ερωτήσεις σχετικά με το πως να διαχειρίζονται τα συναισθήματα των άλλων, έτσι ώστε να επιτευχθεί ένα επιθυμητό αποτέλεσμα (Mayer et al., 2004).

Η διαχείριση των συναισθημάτων αναφέρεται στη διαχείριση των συναισθημάτων του εαυτού και στη διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων.

Τα άτομα με χαμηλή βαθμολογία στην αυτοδιαχείριση (διαχείριση των συναισθημάτων του εαυτού) είναι επιρρεπή στο να διαβάσουν λανθασμένα μια κατάσταση, να κατηγορούν πολύ συχνά τους άλλους, να νιώθουν πως είναι το θύμα σε μία κατάσταση, να νιώθουν ότι οι άλλοι τους πληγώνουν, να θυμώνουν ή να αποσύρονται και να θέλουν οι άλλοι να κάνουν κάτι ώστε να νιώσουν αυτά καλύτερα.

Αντίθετα τα άτομα με υψηλή βαθμολογία αναλαμβάνουν την ευθύνη για τα συναισθήματά τους, γνωρίζουν ότι είναι οι ίδιοι που μπορούν να κάνουν τον εαυτό τους να νιώσει καλύτερα και μπορούν να δουν ένα γεγονός από πολλές και διαφορετικές οπτικές. Αυτά τα άτομα είναι ικανά να λαμβάνουν ισορροπημένες συναισθηματικές αποφάσεις (Mayer, 2002).

Όσοι έχουν χαμηλή βαθμολογία στη διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων μπορεί να είναι ή να μην είναι σε θέση να συμπάσχουν με τα συναισθήματα των άλλων, όμως όπως και να έχει θα αντιδράσουν στο συναίσθημα του άλλου με αυτοκριτική. Επιπλέον τα άτομα αυτά δυσκολεύονται να επιλύσουν αποτελεσματικά προβλήματα χρησιμοποιώντας τα συναισθήματα των άλλων. Αντιθέτως όσοι έχουν υψηλή βαθμολογία είναι σε θέση να ενσυναισθάνονται, έχουν ισχυρές διαπροσωπικές δεξιότητες, επιτρέπουν σε κάποιον άλλο να έχει ένα αρνητικό συναίσθημα χωρίς να το παίρνουν προσωπικά, ενθαρρύνουν τους άλλους να εκφράσουν ή να βιώσουν ένα συναίσθημα με ασφάλεια, δηλαδή χωρίς να κρίνουν το άλλο άτομο.

Τέλος τα άτομα αυτά θα λάβουν τις βέλτιστες αποφάσεις που ενσωματώνουν όλα τα στοιχεία ενός προβλήματος, συμπεριλαμβανομένης της αναγνώρισης και χρήσης των συναισθημάτων των άλλων.

#### ***2.4.2 Το τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης του Bar – On (Bar-On Emotional Quotient Inventory EQ-i)***

Το Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i- Bar-On) είναι ένα μέτρο αυτό-αναφοράς (ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιεί μεθόδους αυτό-αξιολόγησης ) το οποίο εκτιμά την συναισθηματική-κοινωνική νοημοσύνη. Το EQ-i ήταν το πρώτο μέτρο συναισθηματικής νοημοσύνης που δημοσιεύθηκε και έχει τις θεωρητικές του βάσεις στο μικτό μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης του Reuven Bar-On (Bar-On, 2006). Το μέτρο αυτό δίνει μια συνολική βαθμολογία συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς και βαθμολογίες για πέντε σύνθετες κατηγορίες: (1) ενδοπροσωπικές, (2) διαπροσωπικές, (3) προσαρμοστικότητα, (4) γενική διάθεση και (5) διαχείριση του στρες.

Το EQ-i περιέχει εκατόν τριάντα τρία (133) στοιχεία και χρησιμοποιεί μια πενταβάθμια κλίμακα απαντήσεων που κυμαίνεται από "πολύ σπάνια ή δεν ισχύει για εμένα" (1) έως "πολύ συχνά ισχύει για μένα ή ισχύει για μένα" (5). Το EQ-i είναι κατάλληλο για άτομα ηλικίας 17 ετών και άνω και η συμπλήρωσή του διαρκεί περίπου 40 λεπτά.

### 2.4.3 Emotional Competence Inventory

Το Emotional Competence Inventory (ECI) αναπτύχθηκε από τους Boyatzis, Goleman και συνεργάτες και έχει σχεδιαστεί για να αξιολογεί τις συναισθηματικές ικανότητες και τις θετικές κοινωνικές συμπεριφορές (Conte, 2005). Είναι ένα σύστημα πολλαπλών αξιολογήσεων (360 μοιρών) που μπορεί να περιλαμβάνει αυτό-αξιολογήσεις, αξιολογήσεις από συναδέλφους και αξιολογήσεις από τον προϊστάμενο. Αποτελείται από εκατόν δέκα (110) ερωτήσεις και αξιολογεί 20 ικανότητες που οργανώνονται σε τέσσερις ομάδες: (1) Αυτογνωσία, (2) Κοινωνική επίγνωση, (3) Αυτοδιαχείριση και (4) Κοινωνικές δεξιότητες (Conte, 2005). Σύμφωνα με τους Cartwright & Pappas (2008) χρειάζονται τριάντα λεπτά για να ολοκληρωθεί.

Το ECI βασίζεται στις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης του θεωρητικού μοντέλου του Goleman και ένα μέρος του στηρίζεται σε ένα παλαιότερο εργαλείο μέτρησης των ικανοτήτων των ηγετών, των διευθυντών και των ανώτερων στελεχών το «*Self-Assessment Questionnaire*» του Richard Boyatzis (1994) (Mishar & Bangun, 2014). Κάθε ερωτώμενος καλείται να περιγράψει τον εαυτό του ή κάποιο άλλο άτομο σε μια κλίμακα από το 1 (η συμπεριφορά είναι ελάχιστα χαρακτηριστική για το άτομο) έως 7 (η συμπεριφορά είναι πολύ χαρακτηριστική για το άτομο) για κάθε στοιχείο, και στη συνέχεια τα στοιχεία αυτά συντίθενται σε βαθμολογίες για κάθε μία από τις ικανότητες. Το άτομο του οποίου η συναισθηματική νοημοσύνη αξιολογείται λαμβάνει δύο αξιολογήσεις για κάθε ικανότητα μια από τον εαυτό του και μια συνολική αξιολόγηση άλλων η οποία προκύπτει από το μέσο όρο όλων των άλλων αξιολογήσεων.

### 2.5 Η συναισθηματική νοημοσύνη στο εργασιακό περιβάλλον.

Αρκετές μελέτες υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει θετικά τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αλληλοεπιδρούν με τους συναδέλφους τους, τη διαχείριση των συγκρούσεων και του άγχους στον εργασιακό χώρο και τη συνολική απόδοση στην εργασία (Brackett et al., 2011). Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα σημαντικό προσόν στον εργασιακό χώρο καθώς οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης είναι σε θέση να συνεργάζονται καλύτερα με τους άλλους, να διαχειρίζονται το εργασιακό άγχος, να

επιλύουν συγκρούσεις στον χώρο εργασίας αλλά και να μαθαίνουν από προηγούμενα λάθη στις διαπροσωπικές τους σχέσεις.

Οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο ικανοί να εργάζονται σε ομάδες, να προσαρμόζονται στις οργανωσιακές αλλαγές και να είναι ευέλικτοι. Δεν έχει σημασία πόσα πτυχία ή άλλα τυπικά προσόντα έχει ένα άτομο, αν αυτό δεν έχει ορισμένα συναισθηματικά χαρακτηριστικά είναι απίθανο να πετύχει (Agora, 2017).

Καθώς το εργασιακό περιβάλλον συνεχώς αλλάζει και εξελίσσεται με την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και καινοτομιών, οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη γίνονται όλο και πιο απαραίτητοι σε έναν οργανισμό (Agora, 2017). Μάλιστα, πολλές εταιρείες προσπαθούν να αυξήσουν την συναισθηματική νοημοσύνη των υπαλλήλων τους με το σκεπτικό ότι θα συμβάλλει στην αύξηση των πωλήσεων και τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών (Muyia, 2009)

Επιπροσθέτως οι διευθυντές και οι ηγέτες των επιχειρήσεων είναι σημαντικό να λειτουργούν με συναισθηματικά ευφυείς τρόπους ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες του σύγχρονου εργασιακού και επιχειρηματικού περιβάλλοντος (Agora, 2017)

Τέλος, μια διαπίστωση που έχει προκύψει από σημαντικό αριθμό μελετών είναι η σχέση που υπάρχει μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και θετικών αποτελεσμάτων στον εργασιακό χώρο, όπως η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την απόδοση και την αποτελεσματική ηγεσία (Muyia, 2009).

## **2.6 Συναισθηματική νοημοσύνη και εργασιακό άγχος**

Το άγχος είναι μια φυσιολογική αντίδραση του ανθρώπινου οργανισμού όταν πρέπει να αντιμετωπίσει μια πρωτόγνωρη για αυτόν κατάσταση. Το άγχος στον χώρο εργασίας επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή απόδοση και μπορεί να δημιουργηθεί από υπερβολική εργασιακή πίεση, από προθεσμίες που πρέπει να τηρηθούν, από συγκρούσεις με συναδέλφους (προϊστάμενους ή/και υφιστάμενους) και τέλος όπως ήδη έχει αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο αυτής της εργασίας μπορεί να δημιουργηθεί από οργανωσιακές αλλαγές όπως για παράδειγμα αλλαγές στην δομή ή εισαγωγή νέων τεχνολογιών σε έναν οργανισμό.

Επιπλέον σύμφωνα με τους Jordan et al. (2002) άγχος και μειωμένη απόδοση προκαλεί η εργασιακή ανασφάλεια. Τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη αντιλαμβάνονται καλύτερα το άγχος που σχετίζεται με την εργασιακή ανασφάλεια και την ριζική οργανωσιακή αλλαγή (Jordan et al., 2002) και έχουν την ικανότητα να διαχειριστούν και να αντιμετωπίσουν πιο καλά το άγχος συγκριτικά με άτομα με χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης (Rana et al., 2017).

Όταν ένα άτομο νιώθει άγχος και πίεση εκδηλώνονται μια σειρά από αρνητικά συναισθήματα όπως για παράδειγμα θυμός και πανικός τα οποία επηρεάζουν την ικανότητα του ατόμου να αντιμετωπίσει τις απαιτήσεις της κατάστασης. Η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά τα άτομα να ελέγχουν και να διαχειρίζονται αυτά τα αρνητικά συναισθήματα μετριάζοντας με αυτό τον τρόπο το την συνολική εμπειρία του άγχους.

Οι Slaski και Cartwright (2003) σε έρευνα που πραγματοποίησαν σε διευθυντές μιας αγγλικής αλυσίδας λιανικής πώλησης διαπίστωσαν ότι τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη εμφάνισαν σημαντικά λιγότερο άγχος καθώς και καλύτερη σωματική και ψυχολογική υγεία από τα λιγότερο συναισθηματικά ευφυή άτομα με θέση ευθύνης. Επιπλέον, διαπίστωσαν ότι οι διευθυντές που παρακολούθησαν ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης στη συναισθηματική νοημοσύνη μια φορά την εβδομάδα για ένα μήνα είχε ως αποτέλεσμα την υψηλότερη βαθμολογία στη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης την μείωση των επιπέδων άγχους και την βελτίωση της υγείας σε σύγκριση με μια άλλη ομάδα που δεν παρακολούθησε το πρόγραμμα.

Οι Bar-On et al. (2000) εξέτασαν τις διαφορές στην συναισθηματική νοημοσύνη μεταξύ δύο επαγγελματικών ομάδων, των αστυνομικών και των επαγγελματιών υγείας, στη Γερμανία, χρησιμοποιώντας το EQ-i. Οι δύο αυτές ομάδες είχαν βιώσει αυξημένο εργασιακό στρες μετά από οργανωσιακή αλλαγή. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι αστυνομικοί σημείωσαν σημαντικά υψηλότερη βαθμολογία από τους επαγγελματίες υγείας σε όλες τις κλίμακες του EQ-i, με εξαίρεση τις διαπροσωπικές σχέσεις, την ανεξαρτησία και την ευελιξία. Οι Bar-On et al. (2000) υποστήριξαν ότι οι αστυνομικοί επέδειξαν μεγαλύτερη διαπροσωπική ικανότητα, δηλαδή αυξημένη αυτογνωσία και αυτοσεβασμό, γεγονός που τους επέτρεψε να εστιάσουν με ακρίβεια στις καταστάσεις που χρειαζόντουσαν άμεσο χειρισμό και να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τα προβλήματα. Αυτό σημαίνει ότι



οι αστυνομικοί ήταν σε θέση να προσαρμοστούν καλύτερα στις αλλαγές και να αντιμετωπίσουν πιο αποτελεσματικά το άγχος (Bar-On et al., 2000).

## 2.7 Συναισθηματική νοημοσύνη και οργανωσιακή αλλαγή

Η οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να γίνει αντιληπτή από τους εργαζόμενους είτε ως ευκαιρία είτε ως απειλή. Όταν η αλλαγή εκλαμβάνεται ως ευκαιρία, δημιουργεί θετικά συναισθήματα στους εργαζόμενους (πχ ενθουσιασμό). Τα θετικά συναισθήματα είναι πιθανό να κάνουν τους εργαζόμενους πιο δεκτικούς στην αλλαγή και να τους κινητοποιήσουν να δράσουν θετικά απέναντι στην αλλαγή (Asnawi et al., 2014).

Από την άλλη μεριά αν η αλλαγή γίνει αντιληπτή ως απειλή τότε για τα μέλη του οργανισμού που εμπλέκονται σε αυτή αποτελεί μια αγχωτική διαδικασία από την οποία πηγάζουν συναισθήματα πίεσης, αβεβαιότητας, απογοήτευσης, απομόνωσης και άγχους που ωθούν τους εργαζόμενους να αντιστέκονται σε αυτή. Στην περίπτωση αυτή η οργανωσιακή αλλαγή συσχετίζεται με μια σειρά από αρνητικές συμπεριφορές, συμπεριλαμβανομένης της μειωμένης παραγωγικότητας, της αυξημένης εναλλαγής του προσωπικού (employee turnover), τα χαμηλά επίπεδα εργασιακή ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης καθώς και με το αυξημένο άγχος (Dhingra & Punia, 2016).

Συνεπώς τα συναισθήματα παίζουν σημαντικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται, αντιστέκονται ή προσαρμόζονται στην οργανωσιακή αλλαγή.

Το πιο ολοκληρωμένο μοντέλο που ενσωματώνει τη συναισθηματική νοημοσύνη και τα συναισθήματα στην διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής είναι το μοντέλο του Huy (1999). Το εν λόγω μοντέλο συνδέει τα συναισθήματα με τρεις πτυχές της οργανωσιακής αλλαγής οι οποίες είναι η δεκτικότητα, η κινητοποίηση και η μάθηση. Η δεκτικότητα αναφέρεται στο πόσο πρόθυμοι είναι οι εργαζόμενοι να αποδεχτούν την αλλαγή και να συμμετέχουν σε αυτή και θεωρείται το αντίθετο της αντίστασης στην αλλαγή. Καθορίζει την αποδοχή και την υποστήριξη της ανάγκης για αλλαγή και περιλαμβάνει γνωστικά αλλά και συναισθηματικά στοιχεία. Σύμφωνα με τον Huy (1999) η δεκτικότητα σχετίζεται με τη συναισθηματική ενέργεια που απαιτείται αρχικά για την συμμετοχή στη διαδικασία της αλλαγής. Η κινητοποίηση αναφέρεται στις ενέργειες των εργαζομένων για την υλοποίηση της οργανωσιακής

αλλαγής και τέλος η μάθηση στην οποία σημαντικό ρόλο παίζουν τα συναισθήματα υπό την έννοια ότι τα συναισθήματα παρέχουν ανατροφοδότηση για το αν η προσπάθεια της αλλαγής ήταν επιτυχής.

Ο Huy (1999) υποστηρίζει ότι, η ύπαρξη των συναισθηματικά ευφών συμπεριφορών των εργαζομένων σε έναν οργανισμό διευκολύνει τη δεκτικότητα στην αλλαγή, την κινητοποίηση και τη μάθηση και για αυτό αυτές οι συμπεριφορές πρέπει να ενθαρρύνονται. Οι Asnawi et al. (2014) υποστηρίζουν ότι η οργανωσιακή δέσμευση και η συναισθηματική νοημοσύνη έχουν θετική σχέση με την οργανωσιακή αλλαγή. Οι Dhingra & Punia (2016) χρησιμοποίησαν ένα δείγμα 510 υπαλλήλων από οργανισμούς παραγωγής προϊόντων και παροχής υπηρεσιών της Βόρειας Ινδίας για να εξετάσουν τη σχέση των διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης (αυτογνωσία, κοινωνική ευαισθητοποίηση, αυτοδιαχείριση, κοινωνικές δεξιότητες) με την ικανότητα των υπαλλήλων να διαχειρίζονται οργανωσιακές αλλαγές. Επίσης διερεύνησαν τον βαθμό στον οποίο οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης συμβάλλουν στην ικανότητα των υπαλλήλων να διαχειρίζονται τις αλλαγές. Τα αποτελέσματα της έρευνας τους έδειξαν ότι οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης σχετίζονται θετικά με την ικανότητα των υπαλλήλων να διαχειρίζονται τις αλλαγές με την διάσταση της αυτογνωσίας ως τον πιο σημαντικό παράγοντα. Επίσης τα αποτελέσματα έδειξαν ότι όσο υψηλότερη είναι η συναισθηματική νοημοσύνη, τόσο περισσότερες θα είναι οι δεξιότητες διαχείρισης της αλλαγής σε οργανισμούς παραγωγής και παροχής υπηρεσιών. Οι αυξημένες δεξιότητες διαχείρισης της αλλαγής υποδηλώνουν ότι εργαζόμενοι είναι συναισθηματικά ικανοί να διαχειριστούν τις αλλαγές σε έναν οργανισμό.

Οι Vakola et al. (2004) για να ερευνήσουν τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και των στάσεων των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή χρησιμοποίησαν ένα δείγμα εκατόν τριάντα επτά 137 επαγγελματιών από διάφορους δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς με έδρα την Αθήνα στην Ελλάδα. Οι οργανισμοί αυτοί είχαν υποστεί σημαντικές οργανωσιακές αλλαγές, όπως αναδιάρθρωση, παρεμβάσεις με σκοπό την αλλαγή κουλτούρας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι υψηλές βαθμολογίες στο ερωτηματολόγιο συναισθηματικής νοημοσύνης συσχετίζονται θετικά και σημαντικά με τις στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή (Vakola et al., 2004).

## 2.8 Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία

Ο ηγέτης στους οργανισμούς είναι το πρόσωπο εκείνο που έχει την ευθύνη να επηρεάζει και να διευκολύνει τις ατομικές και συλλογικές προσπάθειες και να τις κατευθύνει προς την επίτευξη ενός καθορισμένου στόχου (Sethuraman & Suresh, 2014; Yukl, 2012). Η ηγεσία ανεξάρτητα από το που και πως ασκείται περιλαμβάνει τρία κοινά στοιχεία. Το πρώτο στοιχείο είναι η αλληλεπίδραση με μια ομάδα, το δεύτερο στοιχείο είναι η άσκηση επιρροής και το τρίτο είναι η επίτευξη των στόχων (Mills, 2009). Οι ηγέτες μπορούν να βελτιώσουν την αποδοτικότητα μιας ομάδας εργαζομένων ή την συνολική αποδοτικότητα ενός οργανισμού επηρεάζοντας τις διαδικασίες που καθορίζουν την απόδοσή τους (Yukl, 2012).

Η ηγεσία αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία για την επιτυχία των οργανισμών. Στους σύγχρονους οργανισμούς απαιτείται ένα υψηλότερο επίπεδο ηγεσίας από ποτέ, δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να επιβιώσουν και να ευημερήσουν σε ένα περίπλοκο και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονο και αυξανόμενο ανταγωνισμό, από συνεχείς τεχνολογικές εξελίξεις, μεταβολές στους κυβερνητικούς κανονισμούς, μεταβολές στις στάσεις των εργαζομένων κ.λ.π. (Landis et al., 2014). Με άλλα λόγια όταν οι οργανισμοί βιώνουν αλλαγές, είναι επιτακτική ανάγκη η ηγεσία τους να είναι επαρκής για να μπορέσει ανταποκριθεί στην πρόκληση (Landis et al., 2014).

Συνεπώς η διαχείριση των σύγχρονων οργανισμών απαιτεί την ύπαρξη αποτελεσματικών ηγετών σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα οι οποίοι θα είναι ευέλικτοι και θα μπορούν να ανταποκρίνονται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες καταστάσεις. Μέχρι τώρα στην πρώτη γραμμή για τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας των ηγετών βρισκόταν ο δείκτης νοημοσύνης και η εμπειρία, αλλά πλέον τα στοιχεία δείχνουν ότι ναί μεν αυτές οι δεξιότητες είναι απαραίτητες αλλά δεν επαρκούν για να μπορέσουν οι ηγέτες να ανταπεξέλθουν στις σύγχρονες οργανωσιακές ανάγκες. Σε αυτό μεταξύ άλλων έχει παίξει ρόλο το γεγονός ότι οι σύγχρονοι ηγέτες χρειάζεται να διαχειριστούν έναν ολοένα αυξανόμενο αριθμό εργατών γνώσης (*knowledge workers*) οι οποίοι απλώς δεν θα δεχθούν αυταρχικές οδηγίες, αλλά αντίθετα εκτιμούν τη σωστή συζήτηση και την ευαισθησία στις ανάγκες και τα συναισθήματά τους, τόσο ως εργαζόμενοι όσο και ως άνθρωποι (Caruso et al. 2014).

Ο Goleman (2004) υποστηρίζει ότι οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν ένα κοινό χαρακτηριστικό: τον υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνη. Συνεχίζει λέγοντας ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι προϋπόθεση για την ηγεσία καθώς ακόμα και αν ένα άτομο έχει την καλύτερη εκπαίδευση στον κόσμο, ένα κοφτερό και αναλυτικό μυαλό και έξυπνες ιδέες, χωρίς αυτή, δεν θα γίνει ποτέ ένας σπουδαίος ηγέτης.

Η ηγεσία είναι μια διαδικασία κατά την οποία η ικανότητα του ηγέτη να επηρεάζει την συμπεριφορά των υφισταμένων του έχει σημαντική επίδραση στα αποτελέσματα της απόδοσης τους. Ο Humphrey (2002) υποστηρίζει ότι βασική λειτουργία της ηγεσίας αποτελεί η διαχείριση των συναισθημάτων των υφισταμένων, όπως ο εκνευρισμός και η αισιοδοξία. Συμπληρώνει ότι η διαχείριση των συναισθημάτων των υφισταμένων είναι ένας σημαντικός τρόπος με τον οποίο οι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν την συμπεριφορά των υφισταμένων και κατ'επέκταση την απόδοσή τους. Ο George (2000) προτείνει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συνεισφέρει στην αποτελεσματική ηγεσία βοηθώντας τους ηγέτες να διαχειρίζονται τις συναισθηματικές καταστάσεις των εργαζομένων και να μειώνουν την ασυνείδητη μεταφορά της συμπεριφοράς τους στους υφιστάμενους τους.

Οι Goleman et al. (2001) ισχυρίζονται ότι οι διαθέσεις και οι συμπεριφορές του ηγέτη καθοδηγούν τις διαθέσεις και τις συμπεριφορές των μελών ενός οργανισμού. Ένα ιδιότροπο και αδίστακτο αφεντικό δημιουργεί έναν τοξικό οργανισμό γεμάτο με αρνητικούς ανθρώπους που έχουν χαμηλές επιδόσεις και αγνοούν τις ευκαιρίες. Αντίθετα ένας ηγέτης που εμπνέει κάνει τα πάντα να φαίνονται πως είναι δυνατόν να συμβούν, κάνει τους υφιστάμενους του να πιστεύουν πως κάθε πρόκληση είναι αντιμετωπίσιμη και ως αποτέλεσμα οι στόχοι επιτυγχάνονται. Επιπροσθέτως, ένας ηγέτης που εκδηλώνει τα συναισθήματα του με ακατάλληλες συμπεριφορές όπως για παράδειγμα με ανεξέλεγκτο κλάμα ή ρίψη ενός συρραπτικού σε κάποιον από οργή, απωθεί τους υφιστάμενους του, υποδηλώνοντας ότι ένας τέτοιος ηγέτης είναι ανίκανος να τους οδηγήσει με επιτυχία αλλά και ότι οι ικανότητες του να αντιμετωπίσει στρεσογόνες καταστάσεις είναι εμφανώς περιορισμένες (Caruso et al. 2014).

Συνεπώς ένας από τους λόγους που η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί σημαντικό χαρακτηριστικό για έναν ηγέτη είναι ότι ένας συναισθηματικά ευφυής ηγέτης μπορεί να παρακολουθεί τις διαθέσεις του μέσω της αυτογνωσίας, να τις

αλλάζει προς το καλύτερο μέσω της αυτοδιαχείρισης, να κατανοεί το αντίκτυπο των διαθέσεων του μέσω της ενσυναίσθησης, και να ενεργεί με τρόπους που ενισχύουν τις διαθέσεις των άλλων μέσω της διαχείρισης των σχέσεων ( Goleman et al., 2001).

Οι Smollan & Parry (2009) θέλοντας να διερευνήσουν τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας των οργανωσιακών αλλαγών, πήραν συνεντεύξεις από 24 ανθρώπους οι οποίοι είχαν εμπειρία από διάφορους κλάδους, οργανισμούς, τμήματα και ιεραρχικά επίπεδα, καθώς και από διαφορετικούς τύπους αλλαγών. Από την έρευνά τους διαπίστωσαν ότι οι υπάλληλοι ένιωθαν περισσότερο άνετα με τις οργανωσιακές αλλαγές και είχαν ένα πιο θετικό προσανατολισμό προς αυτές επειδή πίστευαν ότι οι ηγέτες καταλάβαιναν τις συναισθηματικές τους αντιδράσεις και ότι ανταποκρίνονταν κατάλληλα σε αυτές.

Μελέτες υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει σημαντικό ρόλο στο να βοηθάει του ηγέτες να λαμβάνουν τις σωστές αποφάσεις σχετικά με νέα προϊόντα, με τις αγορές και την διαχείριση των υφισταμένων τους (Caruso et al., 2014).

Οι Cavallo και Brienza (2002) για να εκτιμήσουν εάν υπάρχουν συγκεκριμένες ηγετικές ικανότητες που διακρίνουν τις υψηλές επιδόσεις των ηγετών από τις μέτριες επιδόσεις ερεύνησαν τριακόσιους πενήντα οκτώ (358) διευθυντές σε όλη την Johnson & Johnson Consumer & Personal Care Group (JJC&PC Group) σε παγκόσμιο επίπεδο. Εκτός από τους διευθυντές στην έρευνα συμμετείχαν και περισσότεροι από χίλιοι τετρακόσιοι εργαζόμενοι οι οποίοι απαντώντας σε εκατόν ογδόντα τρεις (183) ερωτήσεις αξιολόγησαν τους διευθυντές σε πολλές και διαφορετικές ικανότητες που σχετίζονται με την ηγετική απόδοση, συμπεριλαμβανομένων και των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι διευθυντές με τις υψηλότερες επιδόσεις είχαν σημαντικά υψηλότερο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με τους άλλους διευθυντές.

Τέλος, οι Mayer και Caruso (2002) αναφέρουν πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την αποτελεσματική ηγεσία όμως υπογραμμίζουν πως δεν είναι πανάκεια καθώς πιστεύουν ότι υπάρχουν περισσότεροι από ένας τρόποι για να ηγηθεί κάποιος και πως οι ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης σε ορισμένες καταστάσεις χρειάζονται περισσότερο ή λιγότερο από ότι χρειάζονται σε κάποιες άλλες καταστάσεις (Mayer και Caruso, 2002).

## 2.9 Μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσία

Οι Mayer και Caruso (2002) υποστηρίζουν ότι το μοντέλο των τεσσάρων κλάδων της συναισθηματικής νοημοσύνης και το τεστ MSCEIT, παρέχουν ένα μοντέλο ηγεσίας και ειδικότερα το τεστ MSCEIT προσεγγίζει με ακρίβεια τις βασικές δεξιότητες ενός ηγέτη, και συμβάλλει στη χάραξη και στην υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων τα οποία ενσωματώνουν τα συναισθήματα και τις συναισθηματικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο (Mayer και Caruso, 2002).

Έστω για παράδειγμα ότι ένας μάνατζερ πρέπει να καταρτίσει ένα σχέδιο ώστε να ενθαρρύνει τους υφιστάμενους πελάτες να αγοράσουν ένα νέο προϊόν το οποίο έχει ελάχιστες αποκλίσεις από ένα ανταγωνιστικό προϊόν. Το εν λόγω στρατηγικό σχέδιο θα πρέπει να περιλαμβάνει τόσο τεχνικές πτυχές, όπως η ποιότητα του προϊόντος, το κόστος, και η διανομή όσο και συναισθηματικές πτυχές, όπως τα συναισθήματα των πελατών προς την εταιρεία (Mayer και Caruso, 2002).

Η υλοποίηση του τμήματος του σχεδίου που αφορά τις συναισθηματικές πτυχές του μπορεί να οργανωθεί σύμφωνα με το μοντέλο των τεσσάρων κλάδων της αντίληψης, της χρήσης, της κατανόησης και της διαχείρισης των συναισθημάτων. Συγκεκριμένα η αντίληψη των συναισθημάτων μπορεί να περιλαμβάνει τη διερεύνηση των συναισθημάτων των πελατών. Η χρήση των συναισθημάτων για την διευκόλυνση της σκέψης μπορεί να περιλαμβάνει την διαβεβαίωση ότι κάποιος βρίσκεται στη σωστή ψυχολογική κατάσταση όταν αναλαμβάνει δύσκολα καθήκοντα. Η κατανόηση των συναισθημάτων μπορεί να περιλαμβάνει τη συλλογή στοιχείων για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τις συναισθηματικές επιπτώσεις διαφόρων σχεδίων μάρκετινγκ στους πελάτες. Τέλος, η διαχείριση των συναισθημάτων μπορεί να περιλαμβάνει τη γνώση του πώς να ηγείται κάποιος έτσι ώστε να ενθαρρύνει τις επιθυμητές συναισθηματικές αντιδράσεις που σχετίζονται με το σχέδιο (Mayer και Caruso, 2002).

Το 2017 ο Daniel Goleman και Richard E. Boyatzis δημοσίευσαν το άρθρο τους με τίτλο «Emotional Intelligence Has 12 Elements. Which Do You Need to Work On ?» στο Harvard Business Review στο οποίο μιλούν για το μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγετικής αριστείας που έχουν αναπτύξει μελετώντας εδώ και τριάντα χρόνια τα δυνατά σημεία των εξαιρετικών ηγετών. Από

την έρευνα τους διαπίστωσαν ότι η ύπαρξη μιας καλά ισορροπημένης σειράς συγκεκριμένων ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης στην πραγματικότητα προετοιμάζει έναν ηγέτη ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει σε δύσκολες προκλήσεις.

Σύμφωνα με τους Goleman & Boyatzis (2017) η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει τέσσερις τομείς την αυτογνωσία, την αυτοδιαχείριση, την κοινωνική ευαισθητοποίηση και τη διαχείριση σχέσεων. Μέσα σε κάθε τομέα υπάρχουν δώδεκα ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, που μαθαίνονται και οι οποίες επιτρέπουν εξαιρετική απόδοση στην εργασία και στην ηγεσία. Αυτές οι ικανότητες είναι η ενσυναίσθηση, θετική προοπτική, ο αυτοέλεγχος, η επίτευξη, η επιρροή, η διαχείριση των συγκρούσεων, η ομαδική εργασία και ηγεσία που εμπνέει. Αυτές οι δεξιότητες απαιτούν μεγάλη ενασχόληση με τα συναισθήματα και σύμφωνα με τους Goleman & Boyatzis (2017) θα πρέπει να αποτελούν εξίσου μέρος των προτεραιοτήτων ανάπτυξης κάθε επίδοξου ηγέτη. Το μοντέλο παρουσιάζεται συνοπτικά στον πίνακα 10.

**Πίνακας 10:** Το μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγετικής αριστείας των Goleman & Boyatzis (2017)

ΑΥΤΟΓΝΩΣΙΑ SELF-AWARENESS	ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ SELF-MANAGEMENT	ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΠΟΙΗΣΗ SOCIAL AWARENESS	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ RELATIONSHIP MANAGEMENT
Συναισθηματική αυτογνωσία	Συναισθηματικός αυτοέλεγχος	Ενσυναίσθηση	Επιρροή
	Προσαρμοστικότητα		Προπονητής και μέντορας
	Προσανατολισμός στα επιτεύγματα	Οργανωσιακή ευαισθητοποίηση	Διαχείριση Συγκρούσεων
	Θετική οπτική		Ομαδική δουλειά  Ηγεσία που εμπνέει

Πηγή: Goleman & Boyatzis 2017

## 2.10 Συναισθηματική νοημοσύνη και μετασχηματιστική ηγεσία

Αρκετές μελέτες συνδέουν τη συναισθηματική νοημοσύνη με το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας. Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας περιλαμβάνει τέσσερα στοιχεία, την εξιδανικευμένη επιρροή, την παρακίνηση που εμπνέει, την πνευματική διέγερση και την εξατομικευμένη μέριμνα. Στο πλαίσιο της εξιδανικευμένης επιρροής ο μετασχηματιστικός ηγέτης παρέχει όραμα και την αίσθηση της αποστολής, εμπνέει σεβασμό και κερδίζει σεβασμό και εμπιστοσύνη. Το στοιχείο της παρακίνησης που εμπνέει αναφέρεται στην δεξιότητα του μετασχηματιστικού ηγέτη να μεταδίδει υψηλές προσδοκίες, να χρησιμοποιεί σύμβολα για την επικέντρωση των προσπαθειών και να εκφράζει σημαντικούς σκοπούς με απλό τρόπο. Όσον αφορά στην πνευματική διέγερση ο μετασχηματιστικός ηγέτης προάγει την ευφυΐα, την ορθολογικότητα και την προσεκτική επίλυση των προβλημάτων. Η εξατομικευμένη μέριμνα περιλαμβάνει την προσφορά προσωπικής φροντίδας, την αντιμετώπιση του κάθε υπαλλήλου ως ξεχωριστή περίπτωση και τέλος την παροχή κατεύθυνσης και συμβουλών ( Judge, & Robbins, 2018) .

Ο όρος μετασχηματιστικός ηγέτης περιγράφει τους ηγέτες που αλλάζουν τους οργανισμούς αναπτύσσοντας ένα όραμα και ένα σχέδιο για το μέλλον. Συχνά, η μετασχηματιστική ηγεσία εμφανίζεται σε καταστάσεις κρίσης, όταν οι περισσότεροι άνθρωποι είναι μπερδεμένοι και αβέβαιοι για το τι πρέπει να κάνουν (Humphrey, 2002). Σύμφωνα με τον Humphrey (2002) οι μετασχηματιστικοί ηγέτες θα πρέπει να είναι ικανοί να διαχειρίζονται τα συναισθήματα τους προκειμένου να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν κάτω από δύσκολες συνθήκες θα πρέπει δηλαδή να εμφανίζουν ένα βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης.

Οι Barling et al. (2000) ισχυρίζονται ότι οι ηγέτες με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης επιδεικνύουν μετασχηματιστικές συμπεριφορές. Οι λόγοι όπως αναφέρουν είναι πρώτον ότι ένας συναισθηματικά ευφυής ηγέτης που είναι σε θέση να διαχειρίζεται τα συναισθήματα του και να επιδεικνύει αυτοέλεγχο, θα μπορούσε να αποτελεί πρότυπο για τους υφιστάμενους του και ως εκ τούτου να ενισχύσει την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό τους προς αυτόν, γεγονός που συνάδει με το χαρακτηριστικό της εξιδανικευμένης επιρροής του μετασχηματιστικού ηγέτη. Δεύτερον, ένας μετασχηματιστικός ηγέτης στο πλαίσιο της παρακίνησης που εμπνέει, μεταδίδει υψηλές προσδοκίες στους υφιστάμενους του. Αντίστοιχα ο συναισθηματικά



ευφυής ηγέτης καθώς αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των άλλων και αντλεί πληροφορίες από αυτά είναι σε θέση να γνωρίζει μέχρι πιο βαθμό οι προσδοκίες των υφισταμένων του μπορούν να αυξηθούν. Τέλος ο μετασχηματιστικός ηγέτης προσφέρει προσωπική φροντίδα και αντιμετωπίζει τον κάθε υπάλληλο ως ξεχωριστή περίπτωση κατανοώντας τις ανάγκες του. Η ενσυναίσθηση και η θετική διαχείριση των σχέσεων που αποτελούν ικανότητες του συναισθηματικά ευφυούς ηγέτη είναι πολύ πιθανό να τον οδηγήσουν αντίστοιχα στην προσφορά εξιδανικευμένης επιρροής που χαρακτηρίζει τον μετασχηματιστικό ηγέτη (Barling et al., 2000).

Αρκετοί θεωρητικοί υποστηρίζουν ότι η σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και μετασχηματιστικής ηγεσίας οφείλεται εν μέρει στην ισχυρή συναισθηματική σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ του ηγέτη και του υφισταμένου (Downey et al. 2006). Έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές έρευνες που επιβεβαιώνουν τη σχέση ανάμεσα στην συναισθηματική νοημοσύνη και τη μετασχηματιστική ηγεσία. Μία από αυτές τις έρευνες είναι αυτή των Barling et al. (2000) οι οποίοι εξέτασαν ένα δείγμα σαράντα εννέα (49) διευθυντών και τα αποτελέσματα που έλαβαν έδειξαν ότι η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζονταν με τρία από τα τέσσερα στοιχεία που περιγράφουν τη μετασχηματιστική ηγεσία. Αυτά ήταν η εξιδανικευμένη επιρροή, η παρακίνηση που εμπνέει και η εξατομικευμένη μέριμνα. Δεν βρέθηκε συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με το τέταρτο στοιχείο της μετασχηματιστικής ηγεσίας, την πνευματική διέγερση. Το γεγονός αυτό δεν αποτελεί έκπληξη διότι σύμφωνα με τους Barling et al. (2000) ο παράγοντας αυτός βασίζεται περισσότερο σε γνωστικές παρά σε συναισθηματικές ικανότητες.

Οι Downey et al. (2006) διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας, της διαίσθησης και της συναισθηματικής νοημοσύνης, χρησιμοποιώντας ένα δείγμα που αποτελούνταν από εκατόν εβδομήντα έξι (176) διευθύντριες που εργάζονταν σε διάφορους κλάδους στην Αυστραλία και βρήκαν ότι τα υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης συνδέονται με την μετασχηματιστική ηγεσία και τη διαίσθηση.

Οι Sirkwoo et al. (όπως αναφέρεται στο Caruso et al. 2014) σε ένα δείγμα εκατόν ενενήντα δύο (192) στελεχών πλήρους απασχόλησης που έκαναν μεταπτυχιακό στη διοίκηση επιχειρήσεων, διαπίστωσαν ότι οι επιδράσεις των δεικτών συναισθηματικής νοημοσύνης στη μετασχηματιστική ηγεσία διαφοροποιούνταν ανάλογα με τα συναισθήματα του ηγέτη. Επιπλέον διαπίστωσαν ότι σε περιόδους

υψηλής συναισθηματικής έντασης, υπάρχει η τάση οι γνωστικοί πόροι των ηγετών να εξαντλούνται γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα να μην μπορούν να εστιάσουν στους υφιστάμενους τους.

### 2.11 Συναισθηματική νοημοσύνη και εργασιακή απόδοση

Ένας από τους πρώτους τομείς που ερευνήθηκε στη βιβλιογραφία της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η σχέση που έχει με την εργασιακή απόδοση. Η εργασιακή απόδοση έχει προσδιοριστεί ως συμπεριφορές ή ενέργειες που σχετίζονται με τους στόχους του οργανισμού (Sanchez-Gomez & Bresó, 2020).

Το ενδιαφέρον για την διερεύνηση αυτής της σχέσης δημιουργήθηκε από ευρήματα που έδειχναν ότι ο παραδοσιακός δείκτης νοημοσύνης (*IQ: Intelligence Quotient*) επηρεάζει σε μικρό βαθμό την εργασιακή απόδοση.

Είναι ευρέως αποδεκτό το γεγονός ότι η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, όπως ο δείκτης νοημοσύνης η γνώση της εργασίας, ο αριθμός ετών εμπειρίας κ.λπ. (Rana et al., 2017) όμως από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προκύπτει ότι η απόδοση στην εργασία ιδίως στον τομέα των υπηρεσιών επηρεάζεται έντονα από τα συναισθήματα τα οποία αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της ανθρώπινης ύπαρξης (Sanchez-Gomez & Bresó, 2020).

Αρκετές μελέτες έχουν δείξει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει θετικά στην εργασιακή απόδοση (Al Ali et al., 2012) όπως για παράδειγμα η έρευνα των Sy et al. (2006) οι οποίοι εξέτασαν τη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της εργασιακής απόδοσης σε ένα δείγμα 187 εργαζομένων σε αλυσίδα εστιατορίου και βρήκαν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της εργασιακής απόδοσης.

Επίσης μελέτες υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι με υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη τείνουν να είναι πιο επιτυχημένοι, πιο παραγωγικοί και λιγότερο επιρρεπείς σε αντιπαραγωγικές εργασιακές συμπεριφορές, συμπεριφορές δηλαδή που έρχονται σε αντίθεση με τα συμφέροντα του οργανισμού. Επιπλέον, τα άτομα με υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης παρουσιάζουν μεγαλύτερη οργανωσιακή δέσμευση (ο υπάλληλος ταυτίζεται με τον οργανισμό και τους στόχους του και επιθυμεί να παραμείνει μέλος του), από τους συναδέλφους τους, λιγότερη επαγγελματική εξουθένωση (*burnout*) και μικρότερη πρόθεση παραίτησης (Sanchez-Gomez & Bresó, 2020). Οι θετικές αυτές στάσεις των συναισθηματικά

ευφύων υπαλλήλων συμβάλλουν θετικά στην εργασιακή επίδοση και συσχετίζονται με συμπεριφορές των στελεχών τέτοιες ώστε να υποστηρίζουν τους στόχους του οργανισμού.

Επιπλέον έχει παρατηρηθεί ότι οι εργαζόμενοι με υψηλότερο δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να ανταπεξέλθουν καλύτερα στις καταστάσεις που προκύπτουν στην εργασία τους και ως εκ τούτου, επιτυγχάνουν υψηλότερα ποσοστά εργασιακής ικανοποίησης, σε αντίθεση με εκείνους που δεν αναπτύσσουν αυτή την ικανότητα (Sanchez-Gomez & Bresó, 2020). Όπως έδειξε μία ανασκόπηση τριακοσίων (300) μελετών τα άτομα με υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης έχουν καλύτερη εργασιακή επίδοση και συνεπώς οι οργανισμοί με περισσότερους ικανοποιημένους υπαλλήλους τείνουν να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί από ότι εκείνοι με λιγότερους (Judge, & Robbins, 2018)

Οι Khokhar και Kush (2009) για να διερευνήσουν τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και αποτελεσματικής εργασιακής απόδοσης επέλεξαν (είκοσι) 20 στελέχη που όλα ήταν άνδρες ηλικίας 40 έως 55 ετών που εργάζονταν στην Ινδία. Τα ευρήματα της μελέτης αποκάλυψαν ότι τα στελέχη που έχουν υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη παρουσιάζουν καλύτερη ποιότητα εργασιακής απόδοσης εν συγκρίσει με τους συναδέλφους τους.

Ομοίως οι Chaudhry & Usman (2011) θέλησαν να ερευνήσουν την σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την εργασιακή απόδοση χρησιμοποιώντας ως μέτρο της την συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας. Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποίησαν στοιχεία που έλαβαν από ένα δείγμα 444 (τετρακοσίων σαράντα τεσσάρων) υπαλλήλων που εργάζονταν σε διαφορετικούς ιδιωτικούς οργανισμούς. Τα αποτελέσματα της έρευνάς τους έδειξαν υψηλή συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της συμπεριφοράς οργανωσιακής ιθαγένειας. Επίσης διαπίστωσαν ότι η εργασιακή απόδοση των εργαζομένων μπορεί να προβλεφθεί σημαντικά με βάση το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης τους. Αυτό συνεπάγεται ότι η μέτρηση του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί σημαντικό εργαλείο στα χέρια των διευθυντών των ανθρώπινων πόρων για την επιλογή προσωπικού με υψηλές αποδόσεις.

## Κεφάλαιο 3

### Εργασιακή Απόδοση

#### 3.1 Η έννοια και η σημασία της εργασιακής απόδοσης

Οι οργανισμοί για να καταφέρουν να επιτύχουν τους στόχους τους, να προσφέρουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους και τελικά να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χρειάζονται υπαλλήλους με υψηλές αποδόσεις (Sonnentag & Frese, 2002). Με άλλα λόγια οι εργαζόμενοι αποτελούν για τους οργανισμούς κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ατομική εργασιακή απόδοση αποτελεί έναν από τους βασικούς δείκτες για την απόδοση της ομάδας και του οργανισμού και κατά συνέπεια συμβάλλει στην παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών (Campbell & Wiernik, 2015).

Η εργασιακή απόδοση είναι ιδιαίτερα σημαντική για τους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε ένα εξωτερικό περιβάλλον που ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο διαρκώς μεγαλώνει εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης που αυξάνει την αλληλεξάρτηση των εθνικών οικονομιών σε όλο τον κόσμο μέσω της ραγδαίας αύξησης της διασυνοριακής μετακίνησης των αγαθών, των υπηρεσιών, της τεχνολογίας και του κεφαλαίου. Ως εκ τούτου είναι απαραίτητο για τους οργανισμούς να διατηρήσουν ή να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους προκειμένου να επιβιώσουν και να εξελιχθούν (Koopmans et al., 2014).

Ειδικότερα σε περιόδους οικονομικής ύφεσης οι οργανισμοί προκειμένου να επιβιώσουν πρέπει να μειώσουν τα κόστη τους και έτσι αναγκάζονται για παράδειγμα να κάνουν μειώσεις προσωπικού ή/και να αναθέσουν εργασίες σε εξωτερικούς συνεργάτες. Επιπροσθέτως προκειμένου να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα (effectiveness) και την παραγωγικότητα τους οι οργανισμοί θα πιέσουν τους εργαζόμενους να αυξήσουν τα ατομικά επίπεδα εργασιακής απόδοσης, αλλά και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι θα προσπαθήσουν να βελτιώσουν το επίπεδο της εργασιακής τους απόδοσης, προκειμένου να αυξήσουν τις πιθανότητες να επιβιώσουν από ενδεχόμενες αναδιοργανώσεις με μειώσεις προσωπικού (Koopmans et al., 2014).

Η εργασιακή απόδοση δεν είναι σημαντική μόνο για τον οργανισμό αλλά είναι σημαντική και για τον ίδιο τον εργαζόμενο. Η επίτευξη των ατομικών εργασιακών στόχων καθώς και η υψηλή ατομική απόδοση αποτελούν πηγή ικανοποίησης καθώς και ενός αισθήματος περηφάνειας για τον εργαζόμενο. Αντίθετα η χαμηλή απόδοση και η ανεπιτυχής προσπάθεια ολοκλήρωσης των καθηκόντων δημιουργούν δυσαρέσκεια στον εργαζόμενο. Μάλιστα ο εργαζόμενος ενδέχεται να βιώσει αυτή τη χαμηλή απόδοση ακόμα και ως προσωπική αποτυχία (Sonnentag & Frese, 2002). Η απόδοση σε έναν οργανισμό -όταν αναγνωρίζεται - ανταμείβεται είτε οικονομικά είτε με άλλες παροχές. Επίσης η απόδοση είναι ένα σημαντικό, αν και όχι το μοναδικό, προαπαιτούμενο για επαγγελματική ανέλιξη και επιτυχία στην αγορά εργασίας. Συνήθως οι εργαζόμενοι υψηλών αποδόσεων προάγονται ευκολότερα και έχουν περισσότερες ευκαιρίες καριέρας από εκείνους με χαμηλές αποδόσεις (Van Scotter et al., 2000).

Παρά την σημασία της ατομικής εργασιακής απόδοσης στην βιβλιογραφία δεν υπάρχει ομοφωνία σχετικά με τον ορισμό της και τη μέτρησή της, γεγονός που μπορεί να οφείλεται στη μεταβαλλόμενη φύση της. Πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί έχουν προταθεί για να προσδιοριστεί η έννοια της απόδοσης η οποία περιλαμβάνει τόσο το τι πρέπει να επιτευχθεί όσο και το πώς μπορεί να επιτευχθεί (Brhane, 2018).

Σύμφωνα με τους Viswesvaran και Ones (2000) η εργασιακή απόδοση αναφέρεται σε μετρήσιμες δράσεις, συμπεριφορές και αποτελέσματα που επιτυγχάνουν οι εργαζόμενοι και σχετίζονται με τους στόχους του οργανισμού.

Ο Motowidlo (2003) ορίζει την εργασιακή απόδοση ως τη συνολική αναμενόμενη αξία για τον οργανισμό των διακριτών συμπεριφορικών επεισοδίων που εκτελεί ένα άτομο κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό η απόδοση είναι μια ιδιότητα της συμπεριφοράς. Συγκεκριμένα, είναι μια συγκεντρωτική ιδιότητα πολλαπλών, διακριτών συμπεριφορών που συμβαίνουν σε κάποιο χρονικό διάστημα. Η απόδοση μπορεί να αφορά είτε ένα σύνολο συμπεριφορών που εκτελούνται από διαφορετικά άτομα είτε ένα σύνολο συμπεριφορών που εκτελούνται από το ίδιο άτομο σε διαφορετικές χρονικές στιγμές (Motowidlo, 2003).

Συνολικά οι συμπεριφορές αυτές είναι πιθανό να συνεισφέρουν ή να μειώσουν την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Motowidlo, 2003).

Μία άλλη προσέγγιση της έννοιας της εργασιακής απόδοσης δίνεται από τους Mustapha et al. (2021) οι οποίοι την ορίζουν ως την παραγωγικότητα του κάθε εργαζομένου ή ως το αποτέλεσμα ενός εργαζομένου το οποίο παράγεται ως αντάλλαγμα υλικών ή/και μη υλικών ανταμοιβών. Η απόδοση θεωρείται πλέον ρητά ως μια πολυδιάστατη έννοια που περιλαμβάνει το σύνολο των συμπεριφορών ή των ατομικών ενεργειών που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012).

Θεωρητικά η ατομική εργασιακή απόδοση αποτελείται από τέσσερις διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση είναι η επίδοση στην εργασία (*task performance*) η οποία αναφέρεται στην επάρκεια με την οποία ένας εργαζόμενος εκτελεί τα κεντρικά εργασιακά του καθήκοντα. Η δεύτερη διάσταση είναι η απόδοση στο πλαίσιο εργασίας (*contextual performance*) η οποία αναφέρεται στις συμπεριφορές των εργαζομένων που υποστηρίζουν το οργανωσιακό, κοινωνικό και ψυχολογικό περιβάλλον μέσα στο οποίο εκτελούνται τα κεντρικά εργασιακά καθήκοντα. Η τρίτη διάσταση είναι η προσαρμοστική απόδοση (*adaptive performance*) η οποία αναφέρεται στην ικανότητά των εργαζομένων να προσαρμόζονται στις αλλαγές των εργασιακών ρόλων ή του περιβάλλοντος και τέλος η αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά (*counterproductive work behavior*), αναφέρεται στις συμπεριφορές των εργαζομένων που είναι επιβλαβής για την ευημερία του οργανισμού (Koopmans et al., 2014).

### **3.2 Τα θεωρητικά μοντέλα εργασιακής απόδοσης**

Έχουν γίνει αρκετές προσπάθειες – οι περισσότερες από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 και έπειτα – για να προσδιοριστούν οι διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης στο πλαίσιο των ενεργειών που απαιτούνται από ένα συγκεκριμένο επάγγελμα, μια συγκεκριμένη θέση εργασίας ή ένα συγκεκριμένο εργασιακό ρόλο. Κάθε μια από αυτές τις προσπάθειες δίνει και μια διαφορετική προσέγγιση σχετικά με τη φύση και τη δομή της εργασιακής απόδοσης.

### 3.2.1 Το μοντέλο των Katz & Kahn

Δύο αμερικάνοι ψυχολόγοι ο Daniel Katz και Robert Louis Kahn το 1978 ανέπτυξαν ένα από τα θεμελιώδη θεωρητικά μοντέλα της εργασιακής απόδοσης. Το μοντέλο αυτό αποτελείται από τρεις διαστάσεις: (α) την ένταξη και την παραμονή στον οργανισμό, (β) την επιτυχή τήρηση ή υπέρβαση των προτύπων απόδοσης που προβλέπονται από τους οργανωσιακούς ρόλους και (γ) την καινοτόμο και αυθόρμητη υπέρβαση των προδιαγεγραμμένων ρόλων προβαίνοντας σε ενέργειες όπως συνεργασία με άλλα μέλη του οργανισμού, διαφύλαξη των συμφερόντων του οργανισμού, προτάσεις βελτιωτικών ενεργειών, ενασχόληση με την αυτό-βελτίωση και ευνοϊκή εκπροσώπηση του οργανισμού. Η δεύτερη και η τρίτη διάσταση έρχονται σε αντίθεση καθώς η μια αναφέρεται στα βασικά καθήκοντα όπως αυτά καθορίζονται από τις θέσεις εργασίας και η άλλη αναφέρεται σε εξίσου βασικά καθήκοντα τα οποία όμως δεν καθορίζονται από τις θέσεις εργασίας και είναι στην διακριτική ευχέρεια των εργαζομένων. (Motowidlo, & Van Scotter, 1994).

### 3.2.2 Η απόδοση με βάση τους στόχους (*task performance*) και η απόδοση που αναφέρεται στο πλαίσιο εργασίας (*contextual performance*)

Το 1993 οι W.C. Borman and S. J. Motowidlo στην έρευνά που έκαναν με τίτλο «Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance» διαχώρισαν την εργασιακή απόδοση στην απόδοση που βασίζεται σε στόχους (*task performance*) και στην απόδοση που αναφέρεται στο πλαίσιο εργασίας (*contextual performance*).

Η απόδοση που βασίζεται στους στόχους περιλαμβάνει συμπεριφορές εργαζομένων που σχετίζονται άμεσα με την διαδικασία της παραγωγής αγαθών ή υπηρεσιών ή με δραστηριότητες οι οποίες παρέχουν έμμεση υποστήριξη σε βασικές τεχνικές διαδικασίες του οργανισμού ( Borman και Motowidlo, 1997) δηλαδή όταν οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τεχνικές δεξιότητες και γνώσεις για να επιτύχουν μια εργασία (*task*) (Van Scotter et al., 2000). Όπως αναφέρουν οι Jankingthong και Rurkkhum (2012) οι συμπεριφορές αυτές σχετίζονται απευθείας με το επίσημο σύστημα ανταμοιβής του οργανισμού.

Οι Motowidlo και Van Scotter (1994) διαχωρίζουν την απόδοση που βασίζεται στους στόχους σε δύο επιμέρους τάξεις συμπεριφοράς. Η μία τάξη

αποτελείται από συμπεριφορές εργαζομένων που σχετίζονται με δραστηριότητες οι οποίες μετατρέπουν τις πρώτες ύλες στα αγαθά ή στις υπηρεσίες που παράγει ο οργανισμός. Τέτοιες δραστηριότητες είναι για παράδειγμα η πώληση εμπορευμάτων, η λειτουργία μιας μηχανής παραγωγής σε ένα εργοστάσιο, η διδασκαλία σε ένα σχολείο, η εκτέλεση χειρουργικών επεμβάσεων σε ένα νοσοκομείο και το άνοιγμα ενός λογαριασμού σε μια τράπεζα. Η άλλη τάξη περιλαμβάνει δραστηριότητες που εξυπηρετούν και συντηρούν τις βασικές τεχνικές λειτουργίες σε έναν οργανισμό όπως ο ανεφοδιασμός του σε πρώτες ύλες, η διανομή των τελικών προϊόντων, ο σχεδιασμός, ο συντονισμός, η εποπτεία του προσωπικού. Συνεπώς είναι συμπεριφορές που έχουν άμεση σχέση με τον τεχνικό πυρήνα του οργανισμού, είτε εκτελώντας τις τεχνικές διαδικασίες του είτε διατηρώντας και εξυπηρετώντας τις τεχνικές απαιτήσεις του (Motowidlo & Van Scotter, 1994).

Από την άλλη μεριά η απόδοση εντός εργασιακού πλαισίου (contextual performance) ορίζεται ως οι ατομικές προσπάθειες που δεν σχετίζονται άμεσα με τις κύριες λειτουργίες των καθηκόντων των εργαζομένων (Jankingthong και Rurkkhum 2012) με άλλα λόγια αναφέρεται σε συμπεριφορές οι οποίες σχετίζονται με αλληλεπιδράσεις με συναδέλφους, προϊσταμένους ή πελάτες, καθώς και με συμπεριφορές που επιδεικνύουν αυτοπειθαρχία, επιμονή και προθυμία των εργαζομένων να καταβάλουν προσπάθεια. Συμπεριφορές απόδοσης εντός εργασιακού πλαισίου έχουν για παράδειγμα οι εργαζόμενοι όταν βοηθούν τους άλλους να ολοκληρώσουν μια εργασία, συνεργάζονται με τους προϊσταμένους τους, ή προτείνουν τρόπους ώστε να βελτιωθούν οι οργανωσιακές διαδικασίες (Van Scotter et al., 2000).

Οι δραστηριότητες αυτές είναι σημαντικές επειδή συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού (organizational effectiveness) με τρόπους που διαμορφώνουν το ευρύτερο οργανωσιακό, κοινωνικό και ψυχολογικό περιβάλλον του οργανισμού μέσα στο οποίο πραγματοποιούνται οι λειτουργίες και οι διαδικασίες του (Borman και Motowidlo, 1997).

### ***3.2.3 Συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας***

Η συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας ή αλλιώς το σύνδρομο του καλού στρατιώτη στηρίζεται στη διοικητική θεωρία και αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο



της εργασιακής απόδοσης. Προτάθηκε το 1988 από τον Organ, D.W. ο οποίος την όρισε ως μια προαιρετική συμπεριφορά, η οποία δεν αποτελεί μέρος της επίσημης περιγραφής των καθηκόντων για τη θέση εργασίας.

Η συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας προάγει την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού μέσω της συνεργασίας, της βοήθειας προς τους άλλους ανθρώπους, της ανοχής συνθηκών εργασίας οι οποίες δεν είναι ιδανικές, της υπέρβασης των βασικών/τυπικών απαιτήσεων της θέσης εργασίας, της ταύτισης με τους στόχους του οργανισμού και της εθελοντικής συμμετοχής στη διακυβέρνηση και τη διοίκηση του οργανισμού (Campbell & Wiernik, 2015)

### **3.2.4 Το μοντέλο του Campbell**

Το μοντέλο των Campbell et al. (1993) θέτει οχτώ γενικούς και σημαντικούς παράγοντες εργασιακής απόδοσης και το 2012 αναθεωρήθηκε ώστε να περιληφθούν όλες οι προηγούμενες μελέτες (από τα τέλη της δεκαετίας του 1980 έως το 2012) σχετικά με τη μοντελοποίηση της ατομικής απόδοσης, την απόδοση των μελών της ομάδας την απόδοση της ηγεσίας και της διοίκησης (Campbell 2012; Campbell & Wiernik, 2015). Οι οκτώ βασικοί ουσιαστικοί παράγοντες της ατομικής απόδοσης σε έναν εργασιακό ρόλο υποστηρίζεται ότι είναι οι ακόλουθοι:

**1.Τεχνικές επιδόσεις:** Σχεδόν όλες οι θέσεις εργασίας ή οι εργασιακοί ρόλοι έχουν απαιτήσεις τεχνικής απόδοσης. Οι απαιτήσεις αυτές μπορεί να ποικίλλουν ανάλογα με τον τομέα της εργασίας (οδήγηση οχήματος έναντι ανάλυσης δεδομένων) και ανάλογα με το επίπεδο πολυπλοκότητας ή δυσκολίας εντός του τομέα (οδήγηση ταξί έναντι οδήγησης αεροπλάνου) (Campbell 2012; Campbell & Wiernik, 2015).

**2.Επικοινωνία:** Η διάσταση αυτή αναφέρεται στην επάρκεια με την οποία κάποιος μεταφέρει πληροφορίες που είναι σαφείς, κατανοητές, πειστικές και καλά οργανωμένες. Διακρίνεται στην προφορική και τη γραπτή επικοινωνία (Campbell 2012; Campbell & Wiernik, 2015).

**3.Πρωτοβουλία, επιμονή και προσπάθεια:** ο παράγοντας αυτός προέκυψε από τη βιβλιογραφία της απόδοσης εντός εργασιακού πλαισίου, της διοίκησης και της συμπεριφοράς οργανωσιακής ιθαγένειας. Αναφέρεται ως ατομική πρωτοβουλία. Συνήθως προσδιορίζεται ως εργασία επιπλέον ωρών, εθελοντική ανάληψη πρόσθετων καθηκόντων, ή εργασία υπό ακραίες ή δυσμενείς συνθήκες (Campbell 2012; Campbell & Wiernik, 2015).

**4.Αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά:** αναφέρεται σε μια κατηγορία ατομικών ενεργειών ή συμπεριφορών (που είναι υπό ατομικό έλεγχο) και έχουν αρνητική επίδραση στους στόχους του οργανισμού. Πρόκειται για πράξεις σκόπιμες που παραβιάζουν ή παρεκκλίνουν από τις νόρμες (προκαθορισμένα πρότυπα) και έχουν αρνητική επίδραση στη συνεισφορά του ατόμου στους στόχους του οργανισμού. Διαχωρίζεται σε αποκλίνουσα συμπεριφορά σε σχέση με τον οργανισμό (π.χ. κλοπή παραποίηση πληροφοριών) και αποκλίνουσα συμπεριφορά προς τα άτομα (πχ σωματικές επιθέσεις, λεκτική κακοποίηση, σεξουαλική παρενόχληση, κατάχρηση ναρκωτικών και αλκοόλ) (Campbell 2012; Campbell& Wiernik, 2015).

**5.Εποπτική, διευθυντική, εκτελεστική (δηλαδή ιεραρχική) ηγεσία:** Αυτός ο παράγοντας αναφέρεται στην απόδοση της ηγεσίας. Διακρίνει την ηγεσία από τη διοίκηση και περιγράφεται από έξι επιμέρους παράγοντες που παρουσιάζονται στον πίνακα 11. (Campbell 2012; Campbell& Wiernik, 2015).

**Πίνακας 11. Οι 6 επιμέρους παράγοντες που συνθέτουν την απόδοσης της ηγεσίας**

1. **Μέριμνα, υποστήριξη, ανθρωποκεντρικότητα:** Παροχή αναγνώρισης και ενθάρρυνσης, υποστήριξη όταν οι άνθρωποι βρίσκονται υπό πίεση, δίνοντας εποικοδομητική ανατροφοδότηση, βοηθώντας τους άλλους σε δύσκολες εργασίες
2. **Ξεκινώντας τη δομή, καθοδηγώντας, κατευθύνοντας:** Παροχή αναθέσεων εργασιών, εξήγηση μεθόδων εργασίας, αποσαφήνιση εργασιών. Παροχή εργαλείων, κρίσιμων γνώσεων και τεχνικής υποστήριξης.
3. **Έμφαση στον στόχο:** Ενθάρρυνση του ενθουσιασμού και της δέσμευσης για τους στόχους της ομάδας και του οργανισμού και τονίζοντας ποιες είναι οι σημαντικές αποστολές που πρέπει να επιτευχθούν.
4. **Ενδυνάμωση, διευκόλυνση:** Μεταβίβαση εξουσίας και αρμοδιοτήτων σε άλλους, ενθάρρυνση της συμμετοχής και επιτρέποντας τη διακριτική ευχέρεια στη λήψη αποφάσεων.
5. **Εκπαίδευση, καθοδήγηση:** Παροχή ατομικής καθοδήγησης και διδασκαλίας σχετικά με τον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων εργασίας,

τον τρόπο αλληλεπίδρασης με άλλους ανθρώπους και πώς να αντιμετωπίζουν εμπόδια και περιορισμούς.

- 6. Να λειτουργεί ως πρότυπο:** Μοντελοποίηση της κατάλληλης συμπεριφοράς όσον αφορά την αλληλεπίδραση με τους άλλους, ενεργώντας ανιδιοτελώς, να εργάζεται υπό αντίξοες συνθήκες, να αντιδρά σε κρίσεις ή άγχος, να εργάζεται για την επίτευξη στόχων, να δείχνει αυτοπεποίθηση και ενθουσιασμό, και επίδειξη συμπεριφοράς με αρχές και ηθική.

---

Πηγή: *Campbell, (2012)*

**6.Απόδοση των διοικητών (*managers*) :** Μέσα σε έναν ιεραρχικό οργανισμό, ο παράγοντας αυτός διαφέρει από την ηγεσία και περιλαμβάνει εκείνες τις ενέργειες που έχουν να κάνουν με τη δημιουργία, τη διατήρηση και την κατανομή των πόρων του οργανισμού για την καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων του. Ο Campbell (2012) υποστηρίζει ότι υπάρχουν οκτώ σημαντικοί επιμέρους παράγοντες που συνθέτουν την απόδοση της διοίκησης των τμημάτων ενός οργανισμού οι οποίοι παρουσιάζονται στον πίνακα 12 (Campbell 2012; Campbell & Wiernik, 2015).

**Πίνακας 12. Οι 8 επιμέρους παράγοντες που συνθέτουν την απόδοση των *managers***

- 
- 1. Λήψη αποφάσεων, επίλυση προβλημάτων και στρατηγική καινοτομία:** Λήψη σωστών και έγκαιρων αποφάσεων σχετικά με σημαντικούς στόχους και στρατηγικές, πρόβλεψη μελλοντικών τάσεων και τη χάραξη στρατηγικών και καινοτόμων στόχων (όραμα)
  - 2. Καθορισμός στόχων, προγραμματισμός, οργάνωση και κατάρτιση προϋπολογισμού:** Διαμόρφωση επιχειρησιακών στόχων, καθορισμός του τρόπου χρήσης προσωπικού και των πόρων για την επίτευξη των στόχων, πρόβλεψη πιθανών προβλημάτων και εκτίμηση του κόστους.
  - 3. Συντονισμός:** Ενεργός συντονισμός των εργασιών δύο ή περισσότερων μονάδων ή των εργασιών διαφόρων ομάδων εργασίας εντός Αυτό περιλαμβάνει τη διαπραγμάτευση και τη συνεργασία με άλλες μονάδες.
  - 4. Παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας της μονάδας:** Αξιολόγηση

της προόδου και της αποτελεσματικότητας των μονάδων σε σχέση με τους στόχους, παρακολούθηση του κόστους και της κατανάλωσης πόρων.

5. **Εξωτερική εκπροσώπηση του οργανισμού:** όπως για παράδειγμα στους πελάτες, σε κυβερνητικούς φορείς, σε μη κυβερνητικές οργανώσεις, στο κοινό
6. **Στελέχωση:** προμήθεια και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού. Εκπαίδευση και καθοδήγηση.
7. **Διοίκηση:** Εκτέλεση καθημερινών διοικητικών καθηκόντων, τεκμηρίωση ενεργειών και παροχή πληροφοριών, έγκαιρη διάθεση πληροφοριών.
8. **Δέσμευση και συμμόρφωση:** Συμμόρφωση και επίδειξη δέσμευσης στις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις κατευθυντήριες γραμμές του οργανισμού, μαζί με την παροχή εποικοδομητικής κριτικής.

---

*Πηγή: Campbell, (2012)*

**7. Απόδοση της ηγεσίας από ένα συνάδελφο ή μέλος της ομάδας:** περιλαμβάνονται παρόμοιες ενέργειες με αυτές που επηρεάζουν την απόδοση της ηγεσίας όπως η παροχή υποστήριξης, καθοδήγησης και κατεύθυνσης, έμφαση στους στόχους, διευκόλυνση της συμμετοχής των άλλων στη λήψη αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων, εκπαίδευση των άλλων και να αποτελεί πρότυπο για τους άλλους. Η ειδοποιός διαφορά ότι οι ενέργειες αυτές εντάσσονται στο πλαίσιο των αλληλεπιδράσεων συναδέλφων ή των μελών μιας ομάδας (Campbell 2012; Campbell & Wiernik, 2015).

**8. Απόδοση διοίκησης από ένα συνάδελφο ή μέλος της ομάδας:**

Ένα καθοριστικό χαρακτηριστικό των ομάδων που έχουν υψηλή απόδοση είναι ότι τα μέλη της ομάδας εκτελούν πολλές διοικητικές λειτουργίες, όπως ο σχεδιασμός και η αντιμετώπιση προβλημάτων, η επίλυση προβλημάτων, ο καθορισμός των απαιτήσεων συντονισμού εντός της ομάδας, η εξισορρόπηση του φόρτου εργασίας και η παρακολούθηση της απόδοσης της ομάδας (Campbell 2012; Campbell & Wiernik, 2015).

### 3.4 Η έννοια και η σημασία της προσαρμοστικής απόδοσης (*Adaptive Performance*)

Όπως έχει τονιστεί πολλές φορές στην παρούσα εργασία, οι σύγχρονοι οργανισμοί δραστηριοποιούνται σε μεταβαλλόμενα δυναμικά περιβάλλοντα τα οποία δημιουργούν μια ολοένα αυξανόμενη ανάγκη για ευέλικτους εργαζόμενους που να προσαρμόζονται σε αυτά. Καθώς ο ρυθμός με τον οποίο εμφανίζονται οι αλλαγές γίνεται όλο και πιο γρήγορος και τα είδη των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα στους οργανισμούς διαρκώς πληθαίνουν, το ενδιαφέρον για την κατανόηση και την ενίσχυση της προσαρμοστικότητας στον εργασιακό χώρο αυξάνεται (Pulakos et al., 2000).

Για παράδειγμα, οι μεταβαλλόμενες τεχνολογίες και η αυτοματοποίηση συνεχίζουν να μεταβάλλουν τη φύση των εργασιακών καθηκόντων αναγκάζουν κατά μια έννοια τους εργαζόμενους να μάθουν νέους τρόπους να εκτελούν τις εργασίες τους. Οι συγχωνεύσεις, το *rightsizing* και οι εταιρικές αναδιαρθρώσεις απαιτούν επίσης από τους εργαζόμενους να μάθουν νέες δεξιότητες για να είναι ανταγωνιστικοί σε διαφορετικές θέσεις εργασίας (Pulakos et al., 2000).

Στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία τα άτομα πρέπει να μπορούν να λειτουργούν και να εργάζονται αποτελεσματικά σε διαφορετικές χώρες και με άτομα που έχουν διαφορετικές αξίες και προσανατολισμούς από τους ίδιους. Με άλλα λόγια οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι όλο και περισσότερο προσαρμοστικοί, ευέλικτοι και ανεκτικοί στην αβεβαιότητα (Pulakos et al., 2000).

Επίσης οι οργανισμοί για να επιβιώσουν, καθώς ο παγκόσμιος ανταγωνισμός μεγαλώνει και οι οικονομικοί πόροι στενεύουν, θα πρέπει να είναι όλο και πιο ευέλικτοι, αποτελεσματικοί και καινοτόμοι. Οι προσπάθειες αυτές χρειάζονται ένα εργατικό δυναμικό που να προσαρμόζεται αποτελεσματικά στις αλλαγές.

Η πτυχή της εργασιακής απόδοσης που αντικατοπτρίζει την εν λόγω αποτελεσματικότητα είναι η προσαρμοστική απόδοση. Η έννοια της προσαρμοστικής απόδοσης έγκειται στην απόκτηση βελτιωμένων ικανοτήτων ως μια ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της εργασίας. Η προσαρμοστική απόδοση ορίζεται γενικά ως η ικανότητα του ατόμου να προσαρμόζεται σε δυναμικές εργασιακές καταστάσεις (Shoss et al., 2012). Σύμφωνα με τους Pulakos et al. (2000) οι εργαζόμενοι έχουν προσαρμοστική απόδοση όταν τροποποιούν τη συμπεριφορά

τους ώστε να ταιριάζει με τις απαιτήσεις των εργασιακών καταστάσεων και των νέων γεγονότων. Η προσαρμοστική απόδοση σε ατομικό επίπεδο διευκολύνει τα οργανωσιακά αποτελέσματα όσον αφορά στη διαχείριση των αλλαγών, στην οργανωσιακή μάθηση (organizational learning) και στην προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες προσδοκίες των πελατών (Shoss et al., 2012).

### 3.5 Το μοντέλο της προσαρμοστικής απόδοσης

Οι πρώτοι που πρότειναν ένα παγκόσμιο μοντέλο προσαρμοστικής απόδοσης είναι οι Pulakos, Arad, Donovan, and Plamondon (2000) οι οποίοι ξεκίνησαν με την ανασκόπηση της βιβλιογραφία σχετικά με την ατομική εργασιακή απόδοση και την προσαρμογή στις αλλαγές. Στη συνέχεια ανέλυσαν περισσότερα από 1.000 κρίσιμα περιστατικά (τα οποία αφορούσαν νέες εργασιακές καταστάσεις που καθιστούσαν αναγκαία την προσαρμογή της συμπεριφοράς των συμμετεχόντων) από 24 διαφορετικές θέσεις εργασίας στο στρατό. Κατέληξαν ότι η προσαρμοστική απόδοση έχει 8 διαστάσεις τις οποίες προσδιόρισαν και παρουσιάζονται στον πίνακα 13.

**Πίνακας 13: Ορισμοί των οκτώ διαστάσεων της προσαρμοστικής απόδοσης**

Διάσταση	Ορισμός
<b>Χειρισμός καταστάσεων έκτακτης ανάγκης ή κρίσεων</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• κατάλληλη αντίδραση σε καταστάσεις που είναι επείγουσες, απειλητικές για την ζωή και επικίνδυνες</li> <li>• γρήγορη ανάλυση των επιλογών για την αντιμετώπιση του κινδύνου ή των κρίσεων των συνεπειών τους</li> <li>• λήψη αποφάσεων σε κλάσματα του δευτερολέπτου με βάση τη σαφή και εστιασμένη σκέψη</li> <li>• διατήρηση του συναισθηματικού ελέγχου και της αντικειμενικότητας εστιάζοντας στην εκάστοτε κατάσταση</li> <li>• ανάληψη δράσης και διαχείριση κινδύνων ή καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, όπως είναι αναγκαίο και σκόπιμο</li> </ul>
<b>Χειρισμός του εργασιακού στρες</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• διατήρηση της ψυχραιμίας κατά την αντιμετώπιση δύσκολων περιστάσεων ή ενός ιδιαίτερα απαιτητικού φόρτου εργασίας ή προγράμματος</li> <li>• όχι υπερβολικές αντιδράσεις σε απροσδόκητες ειδήσεις ή καταστάσεις</li> </ul>

- καλή διαχείριση της απογοήτευσης, κατευθύνοντας την προσπάθεια σε εποικοδομητικές λύσεις αντί να κατηγορούν τους άλλους
  - επίδειξη ανθεκτικότητας και υψηλού επιπέδου επαγγελματισμού σε στρεσογόνες συνθήκες
  - ενεργώντας ως παράγοντας ηρεμίας και ψυχραιμίας στον οποίο οι άλλοι προσβλέπουν για καθοδήγηση.
- Δημιουργική επίλυση προβλημάτων**
- εφαρμογή μοναδικών τύπων αναλύσεων και παραγωγή νέων, καινοτόμων ιδεών σε πολύπλοκους τομείς, εύρεση νέων ιδεών και προσεγγίσεων,
  - ενσωμάτωση φαινομενικά άσχετων πληροφοριών και ανάπτυξη δημιουργικών λύσεων
  - να σκέφτεται κάποιος έξω από τις δεδομένες παραμέτρους για να δουν αν υπάρχει μια πιο αποτελεσματική ανάπτυξη καινοτόμων μεθόδων απόκτησης ή χρήσης πόρων όταν δεν υπάρχουν επαρκείς πόροι για την εκτέλεση της εργασίας
- Εκμάθηση εργασιακών καθηκόντων, τεχνολογιών και διαδικασιών**
- ανάληψη αποτελεσματικής δράσης όταν είναι απαραίτητο χωρίς να χρειάζεται να γνωρίζει τη συνολική εικόνα ή να έχει όλα τα γεγονότα στη διάθεσή του
  - εύκολη και γρήγορη ανταπόκριση σε απρόβλεπτα ή απροσδόκητα γεγονότα και περιστάσεις προσαρμόζοντας αποτελεσματικά σχέδια, στόχους, δράσεις ή προτεραιότητες για την αντιμετώπιση μεταβαλλόμενων καταστάσεων
  - να μην χρειάζεται τα πράγματα να είναι άσπρα και μαύρα
  - άρνηση παράλυσης από την αβεβαιότητα ή την ασάφεια
  - επίδειξη ενθουσιασμού για την εκμάθηση νέων προσεγγίσεων και τεχνολογιών για διεξαγωγή της εργασίας
  - να κάνει κάποιος ό,τι είναι απαραίτητο για να διατηρήσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες του επίκαιρες
  - γρήγορη και επαρκής εκμάθηση νέων μεθόδων ή τρόπων εκτέλεσης.
  - προσαρμογή σε νέες εργασιακές διαδικασίες
  - πρόβλεψη των αλλαγών στις εργασιακές απαιτήσεις, αναζήτηση και συμμετοχή σε εργασίες ή εκπαίδευση που θα προετοιμάσουν τον εαυτό για τις αλλαγές αυτές.
  - ανάληψη δράσης για τη βελτίωση των ελλείψεων στην εργασιακή απόδοση
- Επίδειξη**
- να είναι κάποιος ευέλικτος και ανοιχτόμυαλος όταν

**προσαρμοστικότητα  
στις  
διαπροσωπικές  
σχέσεις**

- συναναστρέφεται με τους άλλους
- να ακούει και να λαμβάνει υπόψη τις απόψεις και τις γνώμες των άλλων και να αλλάζει τη δική του γνώμη όταν αυτό ενδείκνυται
  - να είναι ανοιχτός και να αποδέχεται την αρνητική ανατροφοδότηση σχετικά με την εργασία
  - καλή συνεργασία και ανάπτυξη αποτελεσματικών σχέσεων με πολύ διαφορετικές προσωπικότητες
  - διορατικότητα όσον αφορά τη συμπεριφορά των άλλων και προσαρμογή της δικής του συμπεριφοράς για να πείσει, να επηρεάσει, ή να συνεργαστεί αποτελεσματικότερα μαζί τους.

**Επίδειξη  
προσαρμοστικότητας  
στη κουλτούρα**

- ανάληψη δράσης ώστε κάποιος να μάθει και να κατανοήσει το κλίμα, τον προσανατολισμό, τις ανάγκες και τις αξίες άλλων ομάδων, οργανισμών ή κουλτούρων
- να αισθάνεται κανείς άνετα με διαφορετικές αξίες, έθιμα και κουλτούρες- με προθυμία να προσαρμόσει κάποιος τη συμπεριφορά του ή την εμφάνισή του με τέτοιο τρόπο ώστε να δείξει σεβασμό στις αξίες και τα έθιμα των άλλων.
- κατανόηση των συνεπειών των πράξεων του και προσαρμογή της προσέγγισής του ώστε να διατηρεί θετικές σχέσεις με άλλες ομάδες, οργανισμούς ή κουλτούρες

**Επίδειξη φυσικά  
προσανατολισμένης  
προσαρμοστικότητας**

- προσαρμογή σε δύσκολες περιβαλλοντικές καταστάσεις, όπως ακραία ζέστη, υγρασία, κρύο, ή βρωμιά
- συχνή σωματική πίεση του εαυτού για να ολοκληρώσει επίπονες ή απαιτητικές εργασίες
- προσαρμογή του βάρους και της μυϊκής δύναμης ή της επάρκειας στην εκτέλεση σωματικών καθηκόντων που είναι απαραίτητα για την εργασία.



## Κεφάλαιο 4

### Συμπεράσματα και προτάσεις

Στην παρούσα εργασία επιχειρήθηκε μια βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με τις έννοιες της διαχείρισης των αλλαγών, της συναισθηματικής νοημοσύνης και της εργασιακής απόδοσης στο πλαίσιο των επιχειρήσεων και των οργανισμών σε μια προσπάθεια να διερευνηθούν οι μεταξύ τους σχέσεις και η σημασία που έχει κάθε μία ξεχωριστά για τον οργανισμό και για τους εργαζόμενους. Διαπιστώθηκε πως κάθε μια από αυτές τις έννοιες παίζει έναν σημαντικό ρόλο στην επιβίωση και στην εξέλιξη τόσο των επιχειρήσεων και των οργανισμών όσο και των υπαλλήλων που εργάζονται σε αυτούς.

Είναι γεγονός πως οι σύγχρονοι οργανισμοί ανεξάρτητα με το αν είναι μικροί ή μεγάλοι, δημόσιοι ή ιδιωτικοί, δραστηριοποιούνται σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και ασταθές εξωτερικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, κοινωνικές και πολιτικές μεταβολές και τα τελευταία χρόνια από οικονομικές και υγειονομικές κρίσεις. Επιπροσθέτως οι οργανισμοί έχουν να αντιμετωπίσουν προβλήματα και προκλήσεις στο εσωτερικό τους περιβάλλον. Η επιβίωση και η εξέλιξη των επιχειρήσεων και των οργανισμών εξαρτάται σε ένα μεγάλο βαθμό από την ικανότητά τους να αντιλαμβάνονται το εξωτερικό τους περιβάλλον και να μπορούν να προσαρμόζονται σε αυτό. Με άλλα λόγια οι οργανισμοί χρειάζονται τις αλλαγές για να εναρμονίσουν τις λειτουργίες και τις διαδικασίες τους με τις εξελίξεις και τις μεταβολές που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό τους περιβάλλον ώστε να μπορέσουν να επιβιώσουν και να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προέκυψε πως υπάρχουν πολλοί τύποι οργανωσιακών αλλαγών γεγονός που αποτελεί ένδειξη της πολυπλοκότητας της διαχείρισής τους η οποία ουσιαστικά περιλαμβάνει τις διαδικασίες, τα εργαλεία και τις τεχνικές για τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα της αλλαγής ώστε να επιτευχθεί το απαιτούμενο επιχειρηματικό και οργανωσιακό αποτέλεσμα (Creasey, 2007).

Στην αντίσταση που προβάλλουν οι εργαζόμενοι στην αλλαγή πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή καθώς αποτελεί την πιο συνηθισμένη εξήγηση της μερικής ή ολικής αποτυχίας των προσπαθειών εισαγωγής μεγάλης ή μικρής κλίμακας αλλαγών. Οι λόγοι που τα άτομα αντιστέκονται είναι διαφορετικοί και ποικίλουν ανάλογα με

την προσωπικότητα του κάθε ατόμου. Συνεπώς για να υλοποιηθεί με επιτυχία οποιαδήποτε οργανωσιακή αλλαγή θα πρέπει οι εισηγητές της, να υπερνικήσουν την αντίσταση σε αυτή χρησιμοποιώντας διάφορες μεθόδους όπως για παράδειγμα παρέχοντάς τους εργαζόμενους εκπαίδευση σε νέες δεξιότητες, ή δίνοντας τους άδεια μετά από μια απαιτητική εργασιακή περίοδο, ή απλά ακούγοντας τους και παρέχοντας τους συναισθηματική υποστήριξη καθώς τα συναισθήματα παίζουν σημαντικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται, αντιστέκονται ή προσαρμόζονται στην οργανωσιακή αλλαγή. Προς την ίδια κατεύθυνση θα οδηγήσει η παροχή κινήτρων και η διαπραγμάτευση με τους εργαζόμενους. Μέθοδοι όπως η χειραγώγηση και ο εξαναγκασμός αν και χρησιμοποιούνται ίσως θα ήταν καλύτερο να αποφευχθούν.

Συνεπώς η αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών κατά κύριο λόγο απαιτεί σε βάθος κατανόηση του ανθρώπινου παράγοντα των οργανισμών.

Οι οργανωσιακές αλλαγές είναι σημαντικές για την επιβίωση και την επιτυχία του οργανισμού όμως από την άλλη μεριά για τους εργαζόμενους είναι μια πολύ αγχωτική εμπειρία που συσχετίζεται με ποικίλες και πολλές φορές αντίθετες συναισθηματικές καταστάσεις. Αυτές οι συναισθηματικές καταστάσεις δεν δημιουργούν πάντα αντίσταση όμως γενικά επιφέρουν σύγχυση στους εργαζόμενους η οποία πολλές φορές μπορεί να οδηγήσει σε δυσλειτουργικές συγκρούσεις κατά την διάρκεια της οργανωσιακής αλλαγής. Επίσης, στην περίπτωση που οι οργανωσιακές αλλαγές γίνονται αντιληπτές ως απειλή σχετίζονται με μια σειρά από αρνητικές συμπεριφορές, συμπεριλαμβανομένης της μειωμένης παραγωγικότητας, της αυξημένης εναλλαγής του προσωπικού (employee turnover), τα χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης (Dhingra & Punia, 2016). Οι εν λόγω συμπεριφορές επηρεάζουν αρνητικά την συνολική απόδοση και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Τέλος, οι οργανωσιακές αλλαγές αυξάνουν τα επίπεδα άγχους των εργαζομένων προκαλώντας τους χρόνιες παθήσεις υγείας και επηρεάζοντας αρνητικά την εργασιακή τους ικανοποίηση και την αποτελεσματικότητα στην εργασία τους.

Όπως προέκυψε από την παρούσα εργασία ένας παράγοντας που βοηθά τους εργαζόμενους να διαχειριστούν και να προσαρμοστούν καλύτερα στις οργανωσιακές αλλαγές αλλά και να αντιμετωπίσουν πιο αποτελεσματικά το εργασιακό άγχος που προκαλείται από αυτές αλλά και από άλλους παράγοντες στον εργασιακό χώρο είναι

η συναισθηματική νοημοσύνη. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας σχετικά νέος και αναπτυσσόμενος τομέας ο οποίος αν και έχει τις ρίζες του στην ψυχολογία έχει σχετιστεί με ένα πλήθος θετικών αποτελεσμάτων στον χώρο εργασίας. Για τον προσδιορισμό της έννοιας και των διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν αναπτυχθεί θεωρητικά μοντέλα τα οποία διακρίνονται στα μοντέλα νοητικών ικανοτήτων και στα μικτά μοντέλα. Σε αυτή την εργασία προσδιορίστηκαν και αναλύθηκαν τα τρία πιο συχνά αναφερόμενα μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης. Όσον αφορά τη μέτρησή της έγινε αναφορά σε τρεις από τις σημαντικότερες μεθόδους που έχουν αναπτυχθεί για αυτόν τον σκοπό.

Στο εργασιακό περιβάλλον η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται προσόν για τους εργαζόμενους τόσο για τους υφιστάμενους όσο και για τους ηγέτες. Ειδικότερα για τους ηγέτες η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα εκείνη που κάνει την διαφορά και αποτελεί το κοινό χαρακτηριστικό των αποτελεσματικών ηγετών. Έχουν αναπτυχθεί μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης που προσδιορίζουν τις ικανότητες εκείνες που πρέπει να έχει ένας ηγέτης ώστε να είναι άριστος αλλά και μοντέλα που προσδιορίζουν τον τρόπο με τον οποίο η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να συμβάλλει στη χάραξη και στην υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων τα οποία ενσωματώνουν τα συναισθήματα και τις συναισθηματικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο (Mayer και Caruso, 2002). Ο συναισθηματικά ευφυής ηγέτης μπορεί να παρακολουθεί τις διαθέσεις του μέσω της αυτογνωσίας, να τις αλλάζει προς το καλύτερο μέσω της αυτοδιαχείρισης, να κατανοεί το αντίκτυπο των διαθέσεων του μέσω της ενσυναίσθησης, και να ενεργεί με τρόπους που ενισχύουν τις διαθέσεις των άλλων μέσω της διαχείρισης των σχέσεων ( Goleman et al., 2001). Επίσης μπορεί να διαχειρίζεται τα συναισθήματα των υφισταμένων του και με αυτόν τον τρόπο να επηρεάζει την συμπεριφορά τους και κατ' επέκταση την απόδοσή τους (Humphrey, 2002). Υπάρχει όμως και η άλλη άποψη που λέει πως η συναισθηματική νοημοσύνη ναί μεν είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την αποτελεσματική ηγεσία όμως δεν είναι πανάκεια (Mayer και Caruso, 2002). Τέλος το στυλ ηγεσίας με το οποίο συνδέεται πιο συχνά η συναισθηματική νοημοσύνη είναι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας .

Επιπλέον διερευνήθηκε η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την εργασιακή απόδοση. Στο πλαίσιο αυτής της διερεύνησης προέκυψε πως εκτός από την βελτίωση της απόδοσης που μπορεί να επιτευχθεί από έναν συναισθηματικά

ευφυή ηγέτη, τα υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης στους εργαζόμενους φαίνεται να σχετίζονται με υψηλότερα επίπεδα εργασιακής απόδοσης αλλά και με εργασιακή απόδοση καλύτερης ποιότητας. Επιπλέον η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να λειτουργήσει ως ένα μέτρο πρόβλεψης της εργασιακής απόδοσης που μπορεί να φανεί χρήσιμο στους managers κατά την διαδικασία επιλογής προσωπικού.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι τα οφέλη της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πολλά και σημαντικά τόσο για τους εργαζόμενους όσο και συνολικά για τον οργανισμό. Αυτό το γεγονός υπογραμμίζει την σημασία που έχει, κατά την πρόσληψη προσωπικού, παράλληλα με τα τυπικά προσόντα για την θέση να εξετάζεται το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης του υποψηφίου ειδικότερα σε θέσεις εργασίας που οι συναισθηματικές ικανότητες είναι απαραίτητες. Ενδεχομένως να ήταν ωφέλιμο για τον οργανισμό να προσφέρει προγράμματα εκπαίδευσης τα οποία να βοηθήσουν τα μέλη του οργανισμού να αναπτύξουν και να βελτιώσουν το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης τους και με τον τρόπο αυτό να βελτιωθεί η ατομική και η συνολική απόδοση του οργανισμού.

Η έννοια η σημασία και τα μοντέλα εργασιακής απόδοσης διερευνήθηκαν στο τρίτο κεφάλαιο αυτής της εργασίας. Η εργασιακή απόδοση είναι σημαντική τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους οργανισμούς. Για τους εργαζόμενους η υψηλή ατομική απόδοση είναι πηγή ικανοποίησης και όταν αναγνωρίζεται ανταμείβεται είτε οικονομικά είτε με άλλες παροχές και συνιστά προαπαιτούμενο για επαγγελματική ανέλιξη και επιτυχία στην αγορά εργασίας. Για τους οργανισμούς η σημασία της εργασιακής απόδοσης έγκειται στο γεγονός ότι συμβάλλει στην παραγωγικότητα και στην ανταγωνιστικότητα τους, δυο στοιχεία αναγκαία για την επιβίωση και την εξέλιξή τους.

Οι σύγχρονοι οργανισμοί δραστηριοποιούνται σε ένα μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο οι αλλαγές λαμβάνουν χώρα με όλο και πιο γρήγορους ρυθμούς, είναι τις περισσότερες φορές απρόβλεπτες και τα είδη τους διαρκώς πληθαίνουν. Επιπλέον ο ανταγωνισμός μεγαλώνει και οι οικονομικοί πόροι στενεύουν. Οι οργανισμοί προκειμένου να επιβιώσουν σε αυτές τις συνθήκες θα πρέπει να μπορούν να προσαρμόζονται εύκολα και γρήγορα στις αλλαγές αυτές, να είναι ευέλικτοι και καινοτόμοι.

Οι προσπάθειες αυτές των οργανισμών χρειάζονται ένα εργατικό δυναμικό το οποίο θα είναι ικανό να προσαρμόζεται αποτελεσματικά στις αλλαγές. Την

αποτελεσματική προσαρμογή του εργατικού δυναμικού στις αλλαγές αντικατοπτρίζει η προσαρμοστική απόδοση που είναι μια πτυχή της εργασιακής απόδοσης. Η έννοια της προσαρμοστικής απόδοσης έγκειται στην απόκτηση βελτιωμένων ικανοτήτων ως μια ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της εργασίας και σε ατομικό επίπεδο διευκολύνει τα οργανωσιακά αποτελέσματα όσον αφορά: τη διαχείριση των αλλαγών, την οργανωσιακή μάθηση (organizational learning) και την προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες προσδοκίες των πελατών (Shoss et al., 2012)

Συνεπώς μπορούμε να πούμε ότι οι σύγχρονοι οργανισμοί προκειμένου να επιβιώσουν, να εξελιχθούν και να παραμείνουν ανταγωνιστικοί χρειάζονται υπαλλήλους με υψηλές αποδόσεις οι οποίοι θα είναι ευέλικτοι και θα μπορούν να προσαρμόζονται εύκολα και γρήγορα στις αλλαγές που πραγματοποιούνται στους οργανισμούς συμβάλλοντας στην επιτυχή υλοποίησή τους. Η αποτελεσματική προσαρμογή του εργατικού δυναμικού στις αλλαγές αντικατοπτρίζεται στην προσαρμοστική απόδοση η οποία διευκολύνει τη διαχείριση των αλλαγών (Shoss et al., 2012). Τα υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης τόσο των υφισταμένων όσο και των ηγετών διαπιστώθηκε πως συνδέονται με πλήθος θετικών αποτελεσμάτων για τον οργανισμό τα οποία σχετίζονται με την καλύτερη διαχείριση του εργασιακού άγχους και των οργανωσιακών αλλαγών αλλά και την βελτίωση της απόδοσης ηγετών και υφισταμένων και κατ'επέκταση της συνολικής απόδοσης του οργανισμού.

Τέλος όσον αφορά τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα με το σκεπτικό ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα σχετικά πρόσφατο πεδίο έρευνας στο επιχειρηματικό και οργανωσιακό περιβάλλον θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν περισσότερες εμπειρικές μελέτες και ποιοτικές έρευνες σχετικά με την επίδρασή της στη διαχείριση των οργανωσιακών αλλαγών και στην εργασιακή απόδοση σε ιδιωτικούς αλλά και σε δημόσιους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και να προσδιοριστούν διαφορές και ομοιότητες. Επιπλέον θα μπορούσαν να ερευνηθούν ποιες ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης στον τομέα της παροχής υπηρεσιών και ποιες στον τομέα της παραγωγής.

## Βιβλιογραφία

### **A. Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία**

Al Ali, O. E., Garner, I., & Magadley, W. (2012). An exploration of the relationship between emotional intelligence and job performance in police organizations. *Journal of police and Criminal Psychology*, 27, 1-8.

Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of organizational change management*, 28(2), 234-262.

Alter, S. (2014, July). Engineering enterprises for emergent change. In *2014 IEEE 16th Conference on Business Informatics* (Vol. 2, pp. 113-123). IEEE.

Appelbaum, S.H., Habashy, S., Malo, J. and Shafiq, H. (2012), "Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model", *Journal of Management Development*, Vol. 31 No. 8, pp. 764-782.

Armenakis, A. A., & Fredenberger, W. B. (1997). Organizational change readiness practices of business turnaround change agents. *Knowledge and Process Management*, 4(3), 143-152.

Arora, B. (2017). Importance of emotional intelligence in the workplace. *International Journal of Engineering and Applied Sciences*, 4(4), 257492.

Ashurst, C., & Hodges, J. (2010). Exploring business transformation: The challenges of developing a benefits realization capability. *Journal of Change Management*, 10(2), 217-237.

Askarany, D. (2006), Characteristics of adopters and organizational changes. *Thunderbird Int'l Bus Rev*, 48: 705-725.

Asnawi, N. H., Yunus, N. H., & Abd Razak, N. (2014). Assessing emotional intelligence factors and commitment towards organizational change. *International Journal of Social Science and Humanity*, 4(1), 5.

Augustsson, H., Richter, A., Hasson, H., & von Thiele Schwarz, U. (2017). The need for dual openness to change: A longitudinal study evaluating the impact of employees' openness to organizational change content and process on intervention outcomes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(3), 349-368.

Bamford, D. R., & Forrester, P. L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International journal of operations & production management*, 23(5), 546-564.

Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157-161.

- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI) 1. *Psicothema*, 13-25.
- Bar-On, R., Brownb, J. M., Kirkcaldyc, B. D., & Thome, E. P. (2000). Emotional expression and implications for occupational stress; an application of the Emotional Quotient Inventory (EQ-i). *Personality and Individual Differences*, 28(1107), 1118.
- Blomme, R. J. (2012). Leadership, complex adaptive systems, and equivocality: The role of managers in emergent change. *Organization Management Journal*, 9(1), 4-19.
- Bolognese, A. F. (2002). Employee resistance to organizational change. Retrieved November, 14, 2006.
- Brhane, H. (2018). A Literature Review on the Effects of Employee Relation on Improving Employee Performance. *Journal Homepage: http://ijmr.net.in*, 6(04).
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109.
- Bouckennooghe, D., Devos, G., & Van den Broeck, H. (2009) Organizational Change Questionnaire–Climate of Change, Processes, and Readiness: Development of a New Instrument, *The Journal of Psychology*, 143:6, 559-599
- Bouckennooghe, D. (2009). Change recipients' attitudes toward change: A review study.
- Brown, M. and Cregan, C. (2008), Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Hum. Resour. Manage.*, 47: 667-686.
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., & Salovey, P. (2011). Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success. *Social and personality psychology compass*, 5(1), 88-103.
- Bruckman, J. C. (2008). Overcoming resistance to change: Causal factors, interventions, and critical values. *The Psychologist-Manager Journal*, 11(2), 211-219.
- Burnard Burnes, 2020, The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 56, No. 1
- Burnes, B. (2020). The origins of Lewin's three-step model of change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(1), 32-59.
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5(4), 369-380
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 47-74.
- Campbell, J. P. (2012). 6 Behavior, Performance, and Effectiveness in the Twenty-first Century. *The Oxford Handbook of Organizational Psychology, Volume 1, 1*, 159.
- Caruso, D. R., Salovey, P., Brackett, M., & Mayer, J. D. (2015). The ability model of emotional intelligence. *Positive psychology in practice: Promoting human flourishing in work, health, education, and everyday life*, 543-558.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1997). *Managing workplace stress* (Vol. 1). Sage.

- Cartwright, S., & Pappas, C. (2008). Emotional intelligence, its measurement and implications for the workplace. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 149-171.
- Caruso, D. R., Fleming, K., & Spector, E. D. (2014). Emotional intelligence and leadership. *Conceptions of leadership: Enduring ideas and emerging insights*, 93-110.
- Cavallo, K., & Brienza, D. (2002). Emotional competence and leadership excellence at Johnson & Johnson: The emotional intelligence and leadership study. *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, 1, 12.
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 29(3), 280-293.
- Chaudhry, A., & Usman, A. (2011). An investigation of the relationship between employees' emotional intelligence and performance. *African Journal of Business Management*, 5(9), 3556-3562.
- Choi, M., & Ruona, W. E. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human resource development review*, 10(1), 46-73.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human resource management*, 50(4), 479-500.
- Conte, J. M. (2005). A review and critique of emotional intelligence measures. *Journal of organizational behavior*, 26(4), 433-440.
- Creasey, T. (2007). Defining change management. *Prosci and the Change Management Learning Center*, 1-6.
- Cunningham, G. B. (2006). The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. *European Journal of work and organizational psychology*, 15(1), 29-45.
- Dahl, M. S. (2011). Organizational change and employee stress. *Management science*, 57(2), 240-256.
- Dalziel, M. M., & Schoonover, S. C. (1988). *Changing ways: A practical tool for implementing change within organizations*. New York, NY.: American Management Association.
- Desti, Kannaiah, and Shanthi, R. (2015) *A study on emotional intelligence at work place*. *European Journal of Business and Management*, 7 (24). pp. 147-154.
- Dhingra, R., & Punia, B. K. (2016). Relational analysis of emotional intelligence and change management: A suggestive model for enriching change management skills. *Vision*, 20(4), 312-322.
- Dibella, A. J. (2007). Critical perceptions of organisational change. *Journal of Change Management*, 7(3-4), 231-242.
- Downey, L. A., Papageorgiou, V., & Stough, C. (2006). Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 250-264.



- DUONG, T. M., TRAN, N. Y., HA, A. T., & Phung, Y. (2020). The impact of emotional intelligence on performance: A closer look at individual and environmental factors. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(1), 183-193.
- Egitim, S. (2022). Challenges of adapting to organizational culture: Internationalization through inclusive leadership and mutuality. *Social Sciences & Humanities Open*, 5(1), 100242.
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 18479790211016273.
- Gallivan, M. J., Hofman, J. D., & Orlikowski, W. J. (1994). Implementing radical change: gradual versus rapid pace.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*, 53(8), 1027-1055.
- Goleman, D., & Boyatzis, R. (2017). Emotional intelligence has 12 elements. Which do you need to work on. *Harvard Business Review*, 84(2), 1-5.
- Goleman, D. (2004). What makes a leader?. *Harvard business review*, 82(1), 82-91
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). Primal leadership: The hidden driver of great performance. *Harvard business review*, 79(11), 42-53.
- Goleman, D. (2001). Emotional intelligence: Issues in paradigm building. *The emotionally intelligent workplace*, 13, 26.
- Grube, M., & Wynn, M. G. (2020). Managing process change and standardisation in ERP projects: an assessment of the SAP template Approach. *International Journal on Advances in Intelligent Systems*, 13(1&2), 48-58.
- Hiatt, J. M. (2006). The Essence of ADKAR: a model for individual change management. *Fort Collins Colorado: Prosci*.
- Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The leadership quarterly*, 13(5), 493-504.
- Huy, Q. N. (1999). Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change. *Academy of Management Review*, 325-345.
- Jankingthong, K., & Rurkkhum, S. (2012). Factors affecting job performance: a review of literature. *Humanities, Arts and Social Sciences Studies (former name Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts)*, 115-128.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., & Hartel, C. E. (2002). Emotional intelligence as a moderator of emotional and behavioral reactions to job insecurity. *Academy of Management review*, 27(3), 361-372.
- Jordan, P. J. (2004). Dealing with organisational change: Can emotional intelligence enhance organisational learning. *International Journal of Organisational Behaviour*, 8(1), 456-471.
- Judge, W., & Douglas, T. (2009). Organizational change capacity: the systematic development of a scale. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 635-649.

- Kanesan, P., & Fauzan, N. (2019). Models of emotional intelligence: A review. *e-Bangi*, 16, 1-9.
- Karaxha, H. (2019). Methods for dealing with resistance to change. *Baltic Journal of Real Estate Economics and Construction Management*, 7(1), 290-299.
- Kewalramani, S., Agrawal, M., & Rastogi, M. R. (2015). Models of emotional intelligence: Similarities and discrepancies. *Indian Journal of Positive Psychology*, 6(2), 178.
- Khokhar, C. P., & Kush, T. (2009). Emotional intelligence and work performance among executives. *Europe's Journal of Psychology*, 5(1).
- Kleiner, B. H., & Corrigan, W. A. (1989). Understanding organisational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 10(3), 25-31.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2014). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work*, 48(2), 229-238.
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public administration*, 92(1), 1-20.
- Landis, E. A., Hill, D., & Harvey, M. R. (2014). A synthesis of leadership theories and styles. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(2), 97.
- Lane B. Mills. A Meta-Analysis of the Relationship Between Emotional Intelligence and Effective Leadership
- Lines R., (2005), The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change, Human Resource Development Review Vol. 4, No. 1 March 2005 8-32 DOI: 10.1177/1534484304273818 © 2005 Sage Publications
- Livesey, P. V. (2017). Goleman-Boyatzis model of emotional intelligence for dealing with problems in project management. *Construction Economics and Building*, 17(1), 20-45.
- Lorenzi, N. M., & Riley, R. T. (2000). Managing change: an overview. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 7(2), 116-124.
- Lunenburg, F. C. (2011). Emotional intelligence in the workplace: Application to leadership. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 14(1), 1-6.
- Mayer, J. D. (2004). What is emotional intelligence?
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion review*, 8(4), 290-300.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). TARGET ARTICLES: "emotional intelligence: Theory, findings, and Implications". *Psychological inquiry*, 15(3), 197-215.
- Mayer, J. D., & Caruso, D. (2002). The effective leader: Understanding and applying emotional intelligence. *Ivey business journal*, 67(2), 1-5.

- Mayer, J. D. (2002). MSCEIT: Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test. *Toronto, Canada: Multi-Health Systems.*
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *intelligence, 17*(4), 433-442.
- Mills, L. B. (2009). A meta-analysis of the relationship between emotional intelligence and effective leadership. *Journal of Curriculum and Instruction, 3*(2), 22.
- Mishar, R., & Bangun, Y. R. (2014). Create the EQ modelling instrument based on Goleman and Bar-on models and psychological defense mechanisms. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 115*, 394-406.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology, 12*(4), 39-53.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology, 79*(4), 475-480.
- Murray M. Dalziel and Stephen C. Schoonover, (1998) Changing Ways - A Practical Tool For Implementing Change Within Organizations AMACON a division American Management Association, 135 W. 50th Street, New York
- Mustapha, M., Bello, G. B., & Yaradua, U. M. (2021). THE MODERATING ROLE OF EMPLOYEE RESILIENCE IN THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED DISCRIMINATION AND EMPLOYEE PERFORMANCE. *Creative Business Research Journal (CBRJ), 29*
- Muyia, H. M. (2009). Approaches to and instruments for measuring emotional intelligence: A review of selected literature. *Advances in Developing Human Resources, 11*(6), 690-702.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics, 9*(2), 35-51.
- Pardo del Val, M., & Martinez Fuentes, C. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management decision, 41*(2), 148-155.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of applied psychology, 85*(4), 612.
- Rana, S., Mahavidyalaya, K., Rathore, D., & Chadha, N. K. (2017). Emotional intelligence in the workplace. *Indian Journal of Positive Psychology, 8*(2), 162-165.
- Rashid, Z. A., Sambasivan, M., & Rahman, A. A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & organization development Journal.*
- Rush, M. C., Schoel, W. A., & Barnard, S. M. (1995). Psychological resiliency in the public sector: "Hardiness" and pressure for change. *Journal of Vocational Behavior, 46*(1), 17-39.
- Salovey, P., & Pizarro, D. A. (2003). *The value of emotional intelligence* (pp. 263-278). na.

- Sanchez-Gomez, M., & Bresó, E. (2020). In pursuit of work performance: Testing the contribution of emotional intelligence and burnout. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(15), 5373.
- Shaikh, A. (2020). Understanding Change: A Critical Review of Literature. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR)*, 2(2), 40-44.
- Schalk, R., Campbell, J. W., & Freese, C. (1998). Change and employee behaviour. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(3), 157-163.
- Sethuraman, K., & Suresh, J. (2014). Effective leadership styles. *International Business Research*, 7(9), 165.
- Shoss, M. K., Witt, L. A., & Vera, D. (2012). When does adaptive performance lead to higher task performance?. *Journal of organizational behavior*, 33(7), 910-924.
- Slaski, M. and Cartwright, S. (2003), Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance. *Stress and Health*, 19: 233-239.
- Smollan, R., & Parry, K. (2009). The attributed emotional intelligence of change leaders: A qualitative study. In *23rd ANZAM conference*.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 23(1), 3-25.
- Song, X., (2009), «Why do change management strategies fail?- Illustrations with case studies», *Journal of Cambridge Studies*, Vol. 4 No. 1
- Sy, T., Tram, S., & O'hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of vocational behavior*, 68(3), 461-473.
- Todd, A. (1999). Managing radical change. *Long range planning*, 32(2), 237-244.
- Tsoukas, H., & Papoulias, D. B. (2005). Managing third-order change: The case of the public power corporation in Greece. *Long Range Planning*, 38(1), 79-95.
- Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4).
- Vakola, M. (2013). Multilevel readiness to organizational change: A conceptual approach. *Journal of change management*, 13(1), 96-109.
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: what is the role of employees' stress and commitment?. *Employee relations*.
- 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.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates. *Group & Organization Management*, 25(2), 132-153.

Winton, B. G. (2023). Disaggregating emotional intelligence: building job satisfaction through emotional abilities. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(3), 569-586.

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management perspectives*, 26(4), 66-85.

Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2004). Emotional intelligence in the workplace: A critical review. *Applied Psychology*, 53(3), 371-399.

## **B. Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία**

Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2018). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά – Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*, (Άννα Πλατάκη, Μετ.), Αθήνα : Κριτική ΑΕ.

Μπουραντάς Δ. και Παπαλεξανδρή Ν., (2016), Διοίκηση ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Αδάλογλου Ι.,(2006), Αδαλόγλου, Ι. (2006). Διοίκησης οργανωσιακών αλλαγών: οι στάσεις εργαζομένων, μέθοδοι εισαγωγής αλλαγών και συναισθήματα.

Κατσαρός, Κ. Κ. (2012). Στρατηγικό μάνατζμεντ αλλαγής: ο ρόλος των συναισθηματικών & γνωστικών στάσεων ως προς την ετοιμότητα για αλλαγή και η επίδρασή τους στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων.

## **Γ. Διαδικτυακές Πηγές**

(EI) Emotional intelligence questionnaire. Ανακτήθηκε από

([https://www.drugsandalcohol.ie/26776/1/Emotional\\_intelligence\\_questionnaire-LAL1.pdf](https://www.drugsandalcohol.ie/26776/1/Emotional_intelligence_questionnaire-LAL1.pdf) )

Nadler-Tushman Congruence Framework. Ανακτήθηκε από (<https://slidemodel.com/templates/nadler-tushman-congruence-framework-powerpoint-template/> )

Organizational change management: what it is & why it's so important (2020, Ιανουάριος 21). Ανακτήθηκε από (<https://online.hbs.edu/blog/post/organizational-change-management>)

Prosci, people, change, results. Ανακτήθηκε από

( <https://www.prosci.com/methodology/adkar> )

Το μοντέλο των 7-S της McKinsey. Ανακτήθηκε από

( <https://kritiki.gr/microsites/vasikes-arxes-stratigikis/chapter/ch1/graphics/gr10-5> )

## Παράρτημα

### Ερωτηματολόγιο Συναισθηματικής Νοημοσύνης – Διαστάσεις Ηγεσίας

Αυτό το ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης στοχεύει στο να δημιουργήσει σκέψεις σχετικά με τις διάφορες ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης όπως αυτές ισχύουν για εσάς. Ο Daniel Goleman (2004) υποστηρίζει ότι οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν ένα κοινό χαρακτηριστικό: τον υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης. Συνεχίζει λέγοντας ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι προϋπόθεση για την ηγεσία καθώς ακόμα και αν ένα άτομο έχει την καλύτερη εκπαίδευση στον κόσμο, ένα κοφτερό και αναλυτικό μυαλό και έξυπνες ιδέες, χωρίς αυτή, δεν θα γίνει ποτέ ένας σπουδαίος ηγέτης (Goleman, 2004).

#### Οδηγίες:

#### 1. Αξιολογήστε και βαθμολογήστε καθεμία από τις δηλώσεις του ερωτηματολογίου.

Βαθμολογήστε την αξιολόγησή σας, χρησιμοποιώντας μια κλίμακα όπου

- Το 1 υποδηλώνει ότι η δήλωση ΔΕΝ ισχύει καθόλου
- 3 υποδεικνύει ότι η δήλωση ισχύει περίπου τις μισές φορές
- 5 υποδεικνύει ότι η δήλωση ισχύει ΠΑΝΤΑ για εσάς

#### 2. Συγκεντρώστε και ερμηνεύστε τα αποτελέσματά σας

- Μεταφέρετε τις βαθμολογίες σας στον πίνακα υπολογισμού και

#### 3. Εξετάστε τα αποτελέσματά σας και εντοπίστε μία ή δύο ενέργειες που μπορείτε να κάνετε άμεσα για να ενισχύσετε τη συναισθηματική σας νοημοσύνη

	Πόσο ισχύει κάθε δήλωση για εσάς	Σημειώστε τις βαθμολογίες σας				
	Διαβάστε κάθε δήλωση και αποφασίστε πόσο η κάθε δήλωση ισχύει για εσάς. Βαθμολογήστε τον εαυτό σας από το 1 έως το 5 με βάση τον ακόλουθο οδηγό. • 1 = Δεν ισχύει • 3 = Ισχύει τις μισές φορές • 5 = Ισχύει πάντα	Κυκλώστε τον αριθμό πόσο ισχύει η κάθε δήλωση για εσάς				
1	Συνειδητοποιώ αμέσως πότε χάνω την ψυχραιμία μου	1	2	3	4	5
2	Μπορώ να αναδιαμορφώσω μια κακή κατάσταση γρήγορα	1	2	3	4	5
3	Μπορώ πάντα να παρακινώ τον εαυτό μου να κάνει δύσκολες εργασίες	1	2	3	4	5
4	Μπορώ πάντα να βλέπω τα πράγματα και από την πλευρά του άλλου	1	2	3	4	5
5	Είμαι εξαιρετικός ακροατής	1	2	3	4	5
6	Ξέρω πότε είμαι ευτυχισμένος	1	2	3	4	5

7	Δεν εκδηλώνω τα συναισθήματα μου	1	2	3	4	5
8	Συνήθως μπορώ να θέτω προτεραιότητες σε σημαντικές δραστηριότητες στην εργασία και να τις διεκπεραιώνω	1	2	3	4	5
9	Είμαι άριστος στο να συναισθάνομαι το πρόβλημα κάποιου άλλου	1	2	3	4	5
10	Δεν διακόπτω ποτέ τις συζητήσεις των άλλων	1	2	3	4	5
11	Συνήθως αντιλαμβάνομαι πότε είμαι αγχωμένος	1	2	3	4	5
12	Οι άλλοι σπάνια μπορούν να καταλάβουν σε τι διάθεση βρίσκομαι	1	2	3	4	5
13	Τηρώ πάντα τις προθεσμίες στην εργασία	1	2	3	4	5
14	Μπορώ να καταλάβω αν κάποιος δεν είναι ευχαριστημένος μαζί μου	1	2	3	4	5
15	Είμαι καλός στο να προσαρμόζομαι και να συναναστρέφομαι με διαφορετικούς ανθρώπους	1	2	3	4	5
16	Όταν γίνομαι συναισθηματικός το αντιλαμβάνομαι	1	2	3	4	5
17	Σπάνια θυμώνω με άλλους ανθρώπους	1	2	3	4	5
18	Δεν σπαταλάω ποτέ χρόνο	1	2	3	4	5
19	Μπορώ να διακρίνω αν μια ομάδα ανθρώπων δεν τα πηγαίνουν καλά μεταξύ τους	1	2	3	4	5
20	Οι άνθρωποι είναι το πιο ενδιαφέρον πράγμα στη ζωή για μένα	1	2	3	4	5
21	Όταν νιώθω άγχος, συνήθως μπορώ να εξηγήσω την αιτία	1	2	3	4	5
22	Οι δύσκολοι άνθρωποι δεν με ενοχλούν	1	2	3	4	5
23	Δεν υπεκφεύγω	1	2	3	4	5
24	Συνήθως μπορώ να καταλάβω γιατί κάποιος δε συνεργάζεται μαζί μου	1	2	3	4	5
25	Μου αρέσει να γνωρίζω καινούριους ανθρώπους και να μαθαίνω τα συναισθήματα, τις απόψεις, τις ανησυχίες κ.λπ.	1	2	3	4	5
26	Ξέρω πάντα πότε γίνομαι παράλογος	1	2	3	4	5
27	Μπορώ να αλλάξω συνειδητά το κλίμα ή τη διάθεσή μου	1	2	3	4	5
28	Πιστεύω ότι πρέπει να κάνεις πρώτα τα πράγματα που είναι δύσκολα	1	2	3	4	5
29	Τα άλλα άτομα δεν είναι "δύσκολα" απλά "διαφορετικά"	1	2	3	4	5
30	Χρειάζομαι ποικιλία συναδέλφων για να κάνω τη δουλειά μου ενδιαφέρουσα	1	2	3	4	5
31	Η επίγνωση των συναισθημάτων μου είναι πάντοτε πολύ σημαντική για μένα	1	2	3	4	5
32	Δεν αφήνω στρεσογόνες καταστάσεις ή ανθρώπους να με επηρεάζουν όταν έχω φύγει από την εργασία μου	1	2	3	4	5
33	Η καθυστερημένη αναγνώριση είναι μια άξια που πιστεύω	1	2	3	4	5
34	Μπορώ να καταλάβω εάν γίνομαι παράλογος	1	2	3	4	5
35	Μου αρέσει να κάνω ερωτήσεις για να μαθαίνω τι είναι σημαντικό για τους ανθρώπους	1	2	3	4	5
36	Μπορώ να καταλάβω αν κάποιος με έχει αναστατώσει ή με έχει	1	2	3	4	5

	ενοχλήσει					
37	Σπάνια ανησυχώ για τη δουλειά ή τη ζωή γενικά	1	2	3	4	5
38	Πιστεύω στο να εστιάζω την ενέργειά μου στις πιο σημαντικές δραστηριότητες	1	2	3	4	5
39	Μπορώ να καταλάβω γιατί οι πράξεις μου μερικές φορές προσβάλλουν τους άλλους	1	2	3	4	5
40	Βλέπω τη συνεργασία με δύσκολους ανθρώπους απλώς ως μια πρόκληση για να τους πείσω	1	2	3	4	5
41	Μπορώ να αποβάλλω το θυμό γρήγορα, ώστε να μην με επηρεάζει πλέον	1	2	3	4	5
42	Μπορώ να καταπιέσω τα συναισθήματά μου όταν χρειάζεται	1	2	3	4	5
43	Μπορώ πάντα να κινητοποιώ τον εαυτό μου ακόμα και όταν νιώθω πεσμένος	1	2	3	4	5
44	Μπορώ μερικές φορές να βλέπω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων	1	2	3	4	5
45	Είμαι καλός στο να συμβιβάζω τις διαφορές μου με άλλους ανθρώπους	1	2	3	4	5
46	Ξέρω τι με κάνει χαρούμενο	1	2	3	4	5
47	Οι άλλοι συχνά δεν γνωρίζουν πώς αισθάνομαι για τα πράγματα	1	2	3	4	5
48	Η παρακίνηση ήταν το κλειδί της επιτυχίας μου	1	2	3	4	5
49	Οι λόγοι των διαφωνιών είναι πάντα ξεκάθαροι σε μένα	1	2	3	4	5
50	Γενικά χτίζω σταθερές σχέσεις με όσους συνεργάζομαι	1	2	3	4	5

### **Καταγραφή και ερμηνεία αποτελεσμάτων**

**1.Καταγράψτε τις βαθμολογίες σας 1, 2, 3, 4, 5 για τις δηλώσεις του ερωτηματολογίου στον πίνακα που ακολουθεί.**

Ο πίνακας οργανώνει τις δηλώσεις σε καταλόγους συναισθηματικών ικανοτήτων.

Αυτογνωσία		Διαχείριση συναισθημάτων		Παρακίνηση εαυτού		Ενσυναίσθηση		Κοινωνική ευαισθητοποίηση	
1		2		3		4		5	
6		7		8		8		9	
11		12		13		14		15	
16		17		18		19		20	
21		22		23		24		25	
26		27		28		29		30	
31		32		33		34		35	
36		37		38		39		40	
41		42		43		44		45	



46		47		48		49		50	
<b>2. Υπολογίστε το σύνολο για καθεμία από τις 5 συναισθηματικές ικανότητες.</b>									
Σύνολο :		Σύνολο :		Σύνολο :		Σύνολο :		Σύνολο :	
<b>3. Ερμηνεύστε τα σύνολά σας για κάθε τομέα ικανοτήτων χρησιμοποιώντας τον ακόλουθο οδηγό.</b>									
35-40	Αυτός ο τομέας είναι το δυνατό σας σημείο.								
18-34	Το να δώσετε προσοχή στο σημείο που αισθάνεστε ότι είστε πιο αδύναμοι θα έχει αποτέλεσμα								
10-17	Αυτός ο τομέας πρέπει να τεθεί ως προτεραιότητα για ανάπτυξη								

Πηγή: [https://www.drugsandalcohol.ie/26776/1/Emotional\\_intelligence\\_questionnaire-LAL1.pdf](https://www.drugsandalcohol.ie/26776/1/Emotional_intelligence_questionnaire-LAL1.pdf)