

Συναισθηματική νοημοσύνη: Μόδα ή ουσία;

Ανεξάρτητα από τον ακριβή ορισμό και τον τρόπο μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης, η ηγεσία που τη διαθέτει αυξάνει την απόδοση της εταιρείας και θα συνεχίσει να αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο σύγχρονο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον.



του **Dr. Kenneth Nowack**, Ψυχολόγου και Chief Research Officer, ConsultingTools USA Inc.

Για περισσότερο από δύο δεκαετίες, διακεκριμένοι επιστήμονες και ερευνητές έχουν συνεισφέρει στη δημιουργία ενός αποδεκτού μοντέλου συναισθηματικής νοημοσύνης. Η θεωρία πολλαπλών μορφών ευφυΐας των **Robert Sternberg** και **Howard Gardner** (1983) υποδηλώνει ότι η νοημοσύνη που ασκεί κανείς για τις διαπροσωπικές και τις εσωτερικές διεργασίες είναι μοναδική και διαφορετική από τη νοημοσύνη που χρησιμοποιεί για την επίλυση μαθηματικού ή λογικού τύπου ζητημάτων (IQ). Οι **Peter Salovey** και **John Mayer** πρότειναν για πρώτη φορά τη δική τους θεωρία το 1990, ενώ ο **Reuven Bar-On** (1988) εξέτασε τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την προσωπικότητα και την ψυχική υγεία του ανθρώπου. Ο **Daniel Goleman** (1998) αναδιαμόρφωσε τον όρο και τον συσχέτισε με την οργανωσιακή και εργασιακή απόδοση.

Όλες οι παραπάνω θεωρίες μοιράζονται έναν κοινό κορμό βασικών εννοιών, μεταξύ των οποίων η αυτοκριτική, η διαχείριση του εαυτού, η κοινωνική ευαισθησία και η διαχείριση σχέσεων. Η ιστοσελίδα της Κοινοπραξίας για την Έρευνα στη Συναισθηματική Νοημοσύνη στις Επιχειρήσεις (Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, www.eiconsortium.org) παρέχει χρήσιμες πληροφορίες και πηγές για τους τρόπους μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης, αλλά και τα αποτελέσματα πρόσφατων ερευνών.

Έρευνες για τη σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και απόδοσης

Μεγάλο μέρος της ερευνητικής βιβλιογραφίας συγκλίνει στο γεγονός ότι η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επαγγελματική ανέλιξη και την απόδοση στην εργασία απ' ό,τι οι διανοητικές ικανότητες. Μια πρόσφατη μετα-ανάλυση, 69 ανεξάρτητων μελετών, εξέτασε αν η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να προβλέψει αξιόπιστα τα διάφορα αποτελέσματα της εργασιακής απόδοσης

(Van Rooy & Viswesvaran, 2004). Σύμφωνα με το βασικό της συμπέρασμα, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί έναν αρκετά καλό δείκτη πρόβλεψης της αποδοτικότητας και της επιτυχίας στην εργασία, σε σχέση με τις υπόλοιπες πρακτικές επιλογής προσωπικού, όπως οι συνεντεύξεις, τα τεστ προσωπικότητας και τα κέντρα αξιολόγησης.

Σύμφωνα με άλλες πρόσφατες ερευνητικές μελέτες:

- Οι πολύ ευσυνείδητοι εργαζόμενοι, οι οποίοι όμως δεν διαθέτουν κοινωνική και συναισθηματική νοημοσύνη, εμφανίζουν χαμηλότερη απόδοση σε σχέση με όσους τη διαθέτουν.
- Κατά μέσο όρο, οι καθαρά διανοητικές ικανότητες συναντώνται κατά 27% συχνότερα στους πολύ αποδοτικούς εργαζομένους, ενώ οι κοινωνικές και συναισθηματικές δεξιότητες κατά 53% συχνότερα.
- Οι μάνατζερ και ηγέτες ανώτερης απόδοσης διαθέτουν περισσότερη "συναισθηματική δεξιότητα" σε σχέση με άλλους μάνατζερ.
- Η χαμηλή κοινωνική και συναισθηματική νοημοσύνη αποτελούν ισχυρούς δείκτες πρόβλεψης του διοικητικού "εκτροχιασμού" και της αποτυχίας στην καριέρα ενός στελέχους.

Η ηγεσία κάνει τη διαφορά

Η ηγεσία και οι διαπροσωπικές σχέσεις παίζουν σημαντικό ρόλο στην οργανωσιακή επιτυχία. Πρόσφατη έρευνα για το συσχετισμό ικανοποίησης εργαζομένων και αποδοτικότητας αναφέρει ότι η σχέση που έχουν οι εργαζόμενοι με τους ηγέτες της επιχείρησης αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα για τη δημιουργία συναισθημάτων εργασιακής δέσμευσης, ενδυνάμωσης και ικανοποίησης.

Μια πρόσφατη μετα-ανάλυση σε 7.939 επιχειρηματικές μονάδες, 38 εταιρειών, εξέτασε τη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης-δέσμευσης των εργαζομένων και των αποτελεσμάτων των μονάδων στην ικανοποίηση πελατών, την παραγωγικότητα, την κερδοφορία, τη διατήρηση εργαζομένων και τα εργατικά ατυχήματα (Harter, Schmidt & Hayes, 2002). Παρατηρήθηκε, λοιπόν, ότι οι πρακτικές μάνατζμεντ για την ικανο-

ποίηση επηρεάζουν καίρια την παραγωγικότητα και την κερδοφορία.

Έρευνα για τους σημαντικότερους παράγοντες διατήρησης εργαζομένων της Career Systems International, η οποία διεξήχθη στην Αμερική το 2005 και συμμετείχαν 7.600 εργαζόμενοι διαφόρων βιομηχανιών (Training & Development, Απρίλιος 2005), δείχνει ότι η "σύναψη σχέσεων και η συνεργασία με εξαιρετικούς ανθρώπους" κατατάσσεται τρίτη στη λίστα των παραγόντων, με ποσοστό 41,8% (πρώτη στη λίστα ήταν η ευχάριστη και προκλητική εργασία με 48,4%, ακολουθούμενη από τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης με 42,6%). Σε άλλη έρευνα της Gallup, όπου συμμετείχαν 2 εκατομμύρια εργαζόμενοι 700 αμερικανικών εταιρειών, διαπιστώνεται ότι η παραμονή στην εταιρεία και η παραγωγικότητα επηρεάζονται άμεσα από τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους και όχι από την αμοιβή.

Στη σημερινή παγκόσμια οικονομία, όπου το outsourcing, οι περικοπές και οι συγχωνεύσεις αποτελούν συνηθισμένα φαινόμενα, οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται για να βρουν, να προσελκύσουν, να αναπτύξουν και να διατηρήσουν το ταλέντο. Δεδομένης της εκτίμησης ότι οι δαπάνες αντικατάστασης πολύ ικανών εργαζομένων και όσων βρίσκονται σε ηγετικές θέσεις ενδέχεται να ξεπεράσουν το 200% της αμοιβής ενός εργαζομένου, συν το κόστος απώλειάς τους για την επιχείρηση - και συχνά εισχώρησής τους στον ανταγωνισμό - το κίνητρο για την επιλογή και διατήρηση ταλέντου είναι ισχυρό για τους εργοδότες. Επιπλέον, η αποχώρηση εργαζομένων αποτελεί πλέον κύρια ανησυχία των CEO, καθώς επηρεάζει άμεσα την αποδοτικότητα της εταιρείας.

Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα που χρηματοδοτήθηκε από τις Unifi Network (τμήμα της PricewaterhouseCoopers) και Roper Starch Worldwide Network Inc, η αποχώρηση εργαζομένων έχει άμεση και αρνητική επίδραση τόσο στην εξυπηρέτηση πελατών, όσο και στην ικανοποίηση. Περισσότερο από το 80% των συμμετεχόντων θεώρησε τη διατήρηση εργαζομένων κύριο πρόβλημα. Ως αποτέλεσμα, πολλές αμερικανικές εταιρείες αρχίζουν να προσεγγίζουν με σοβαρότερη διάθεση τις αρχές της διαχείρισης ταλέντου και την επίδραση της αποτελεσματικής ηγεσίας στη διατήρηση εργαζομένων.

Μελέτη της ConsultingTools USA για την ηγεσία

Πρόσφατη μελέτη της ConsultingTools USA διερεύνησε τη σχέση μεταξύ αποτελεσματικής ηγεσίας (οροθετημένη ως ένα σετ εννιά ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης που απορρέουν από πρακτικές μάνατζμεντ) και διαφόρων οργανωσιακών αποτελεσμάτων, μεταξύ των οποίων η διατήρηση εργαζομένων (πιθανότητα αποχώρησης τους επόμενους 12 μήνες), η εργασιακή ικανοποίηση, η δέσμευση εργαζομένων και το εργασιακό στρες.

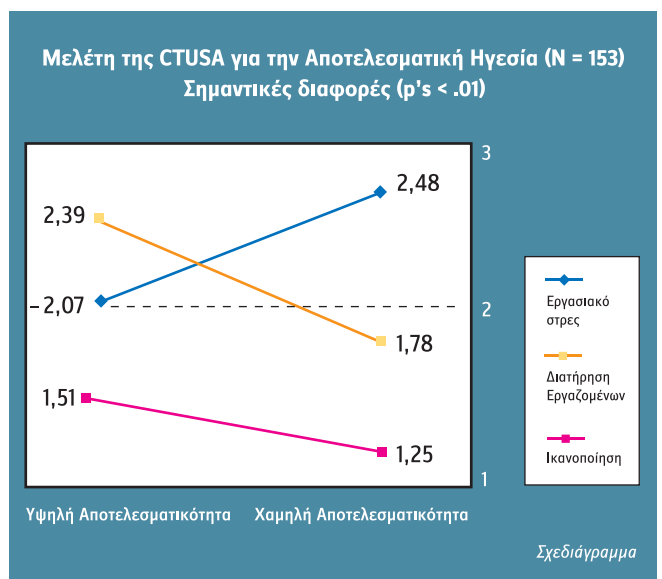
Η μελέτη πραγματοποιήθηκε σε μια μεγάλη εταιρεία που δραστηριοποιείται στον τομέα των τροφίμων, σε διάστημα δύο ετών, ως μέρος των ετήσιων ερευνών ικανοποίησης ερ-

“ Οι ηγέτες που διαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζουν σημαντικά τη δέσμευση των εργαζομένων, τις αντιλήψεις τους για το εργασιακό στρες και τις προθέσεις τους να παραμείνουν στην εταιρεία ”

γαζομένων της εταιρείας. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν το 2002 και το 2004 σε όλους τους εργαζομένους, σε εταιρικό και τοπικό επίπεδο.

Οι εργαζόμενοι που θεωρούν τους ηγέτες της εταιρείας συναισθηματικά έξυπνους και αποτελεσματικούς ήταν πιο απρόθυμοι να αποχωρήσουν από την εταιρεία τους επόμενους 12 μήνες, ήταν πιο αφοσιωμένοι και ικανοποιημένοι από την εργασία τους και ανέφεραν χαμηλά επίπεδα στρες σε σχέση με όσους βαθμολόγησαν τις πρακτικές ηγεσίας στο σύνολό τους ως λιγότερο αποτελεσματικές (βλ. Σχεδιάγραμμα). Συνεπώς, η συγκεκριμένη μελέτη υποστηρίζει την υπόθεση ότι οι ηγέτες που διαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζουν σημαντικά τη δέσμευση των εργαζομένων, τις αντιλήψεις τους για την εργασιακό στρες και τις προθέσεις τους να παραμείνουν στην εταιρεία.

Υπάρχουν σημαντικές ενδείξεις ότι στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής οι ηγέτες και οι επιχειρήσεις που κατανοούν και ανταποκρίνονται τόσο στις ιδιαιτερότητες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, όσο και στις βασικές ανάγκες των ανθρώπων υπερτερούν κατά 30% - 40% των ανταγωνιστών τους (Pfeffer, 1998). Αυτό ισχύει για όλες τις βιομηχανίες, ανεξαρτήτως μεγέθους, ηλικίας και τύπου. Για παράδειγ-



μα, οι 100 εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον του Fortune διαθέτουν κουλτούρα ανάπτυξης των εργαζομένων, χαμηλό ποσοστό αποχωρήσεων (12,6% σε σχέση με το ισχύον 26%) και σχεδόν τις διπλάσιες εφαρμογές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε σύγκριση με τις εταιρείες που δεν εντάσσονται στη λίστα (Work and Family Newsbrief, 1999).

Πώς να αναπτύξουν οι ηγέτες ένα ψυχολογικά υγιές εργασιακό περιβάλλον

Η ηγεσία που διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί έναν από τους κύριους συντελεστές για την ανάπτυξη ενός ψυχολογικά υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος. Οι ηγέτες είναι σε θέση να επηρεάσουν άμεσα το ηθικό, τη διατήρηση, την ικανοποίηση και τις αντιλήψεις για το στρες των εργαζομένων.

Υπάρχει μια ποικιλία προσεγγίσεων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Μεταξύ αυτών είναι οι εξής:

- Σύλλογή feedback για αναπτυξιακούς σκοπούς από την ανώτερη ηγετική ομάδα, τους άμεσα αναφερόμενους και τους εσωτερικούς/εξωτερικούς shareholders.
- Εκπόνηση ανάλυσης για τις περιοχές ανάπτυξης της ανώτερης ηγετικής ομάδας, μέσω της χρήσης συνεντεύξεων ή εργαλείων ανατροφοδότησης από πολλαπλές πηγές.
- Διεξαγωγή ετήσιων ερευνών δέσμευσης εργαζομένων προκειμένου οι ηγέτες να εντοπίσουν τι χρειάζεται να αλλάξει σχε-

τικά με τις πολιτικές, τις διαδικασίες, τα συστήματα και τις πρακτικές μάντζιμεντ, ώστε να αυξήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων.

- Χρήση του "balanced scorecard" σε τμηματικό επίπεδο, με στόχο τη μέτρηση και παρακολούθηση της ικανοποίησης πελατών και της ύπαρξης ταλέντου στο τμήμα.
- Διαρκής διαχείριση της απόδοσης των ταλαντούχων εργαζομένων, που όμως δεν είναι ιδιαίτερα αποδοτικοί.
- Δημιουργία και χρήση ομάδων για την αύξηση της συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, επίλυσης προβλημάτων και σχεδιασμού.
- Ανάλυση των συνεντεύξεων αποχώρησης προκειμένου να εντοπιστούν οι τάσεις των μετακινήσεων και να αναπτυχθούν στρατηγικές για τη διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων.
- Εφαρμογή πρακτικών εξισορρόπησης προσωπικής και επαγγελματικής ζωής (π.χ. τηλεργασία, ευέλικτο ωράριο, παιδική φροντίδα κτλ), ώστε να αυξηθεί η δέσμευση των εργαζομένων.

Παρά την κριτική που έχει ασκηθεί σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη (π.χ. ασάφειες στον ορισμό, διαφορετικές προσεγγίσεις στον τρόπο μέτρησής της, επικάλυψη με την προσωπικότητα), η ανάπτυξη αποτελεσματικών ηγετών, οι οποίοι προωθούν τη συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις, ενδιαφέρονται για τις εργασιακές σχέσεις και διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους, συνεισφέρει σημαντικά στη βελτίωση της απόδοσης και της διατήρησης ταλαντούχων εργαζομένων. ^

ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Bar-On, R. (1988). The development of an operational concept of psychological well-being. Unpublished doctoral dissertation, Rhodes University, South Africa.

Goleman, D. (1998a). Working with emotional intelligence. New York: Bantam Books.

Goleman, D. (1998b). What makes a leader? Harvard Business Review, November-December.

Harter, J., Schmidt, F. & Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2):268-79.

Mayer, J.D., Salovey, P., and Caruso, D. (2000). Competing models of emotional intelligence. In R.J. Sternberg (Ed.), *Handbook of human intelligence*, second edition (pp. 396-420). New York: Cambridge University Press, (2000).

Nowack, K. (1999). 360-Degree feedback. In DG Langdon, KS Whiteside, & MM McKenna (Eds.), *Intervention: 50 Performance Technology Tools*, San Francisco, Jossey-Bass, Inc., pp.34-46.

Nowack, K., Hartley, G. & Bradley, W. (1999). Evaluating results of your 360-degree feedback intervention. *Training and Development*, 53, 48-53.

Nowack, K. (1997). Congruence between self and other ratings and as-

essment center performance. *Journal of Social Behavior & Personality*, 12, 145-166

Nowack, K. (1993). 360-degree feedback: The whole story. *Training & Development*, 47, 69-72.

Nowack, K. (1992). Self-assessment and rater-assessment as a dimension of management development. *Human Resources Development Quarterly*, 3, 141-155.

Sternberg, R. J. (2003). A broad view of intelligence: The theory of successful intelligence. *Consulting Psychology Journal*, 55, 139-154.

Schmidt, F. & Hunter, J. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.

Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.

Seligman, Martin E. P. and Csikszentmihalyi, Mihalyi, *Positive Psychology: An introduction*. *American Psychologist*, January, 2000.

Van Rooy, D. L. & Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 71-95.