



Ελληνική Δημοκρατία
Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης



εκδδα

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΚΕ΄ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ
ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

ΤΙΤΛΟΣ

**Η Συναισθηματική Νοημοσύνη
στο Χώρο της Εργασίας**

ΤΜ. ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ: Αναπτυξιακών & Περιφερειακών Πολιτικών

Επιβλέπουσα:

Θεοδώρα Φούντα

Σπουδαστής:

Δημήτρης Δρένος

ΑΘΗΝΑ – 2018

Δήλωση

«Δηλώνω ρητά ότι η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας, δεν παραβιάζει καθ' οιονδήποτε τρόπο πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής»

Αθήνα, 12.12.2018

Δημήτρης Δρένος

ΕΣΔΔΑ

Δρένος Δημήτρης

© 2018

Με την επιφύλαξη παντός δικαιώματος



Η Συναισθηματική Νοσημοσύνη
στο Χώρο της Εργασίας

ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΔΡΕΝΟΣ



επιβλέπουσα
ΘΕΟΔΩΡΑ ΦΟΥΝΤΑ

ΑΘΗΝΑ • ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2018

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΒΡΙΣΚΕΤΑΙ ΣΤΟ επίκεντρο της τρέχουσας θεωρητικής συζήτησης τόσο στο πεδίο του μάνατζμεντ όσο και της ψυχολογίας. Πρόκειται για μια έννοια που αμφισβητεί την παραδοσιακή σύλληψη της (γενικής) ευφυίας ως μιας παγιωμένης μαθηματικό-λογικής ικανότητας και προτείνει μια ευρύτερη σύλληψή της, η οποία αφορά στην ικανότητα άντλησης συναισθηματικής πληροφορίας και διαχείρισης των κοινωνικών σχέσεων, αναδεικνύοντας έννοιες όπως η ενσυναίσθηση και η ηγεσία. Επιπλέον, ως ένα εύπλαστο είδος ευφυίας φέρει την υπόσχεση του εξισωτισμού, σε αντίθεση με τη γενική ευφυία και τη χρήση των τεστ IQ ως εξήγηση ή δικαιολόγηση της ανισότητας κατά το παρελθόν.

Η παρούσα εργασία επισκοπεί κριτικά την υπάρχουσα βιβλιογραφία για τη συναισθηματική νοημοσύνη και αναζητά τις συνάφειές της με το χώρο εργασίας – νοούμενο κυρίως ως πλέγμα σχέσεων – και την ελληνική δημόσια διοίκηση, ειδικότερα.

Στο πρώτο μέρος της, εξετάζεται η *συναισθηματική στροφή* των τελευταίων δεκαετιών ως ένα ακόμα επεισόδιο της φιλοσοφικής διαπάλης μεταξύ νου και σώματος/συναισθήματος και η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης γενεαλογείται εντός των ευρύτερων κοινωνικό-οικονομικών συμφραζομένων. Επίσης, παρουσιάζονται τα κυριότερα μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης, με την έμφαση να αποδίδεται στη θεωρητική διαμάχη για τις μεθοδολογικές προκείμενες κάθε μοντέλου.

Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζουμε αναλυτικά το εγχείρημα του Boyatzis να υπερβεί τα μεθοδολογικά αυτά προβλήματα, προσφέροντας μια διεπιστημονική θεμελίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης, η οποία αντλεί από τα πεδία της νευροβιολογίας, της ψυχολογίας και του μάνατζμεντ. Επίσης,

εντοπίζουμε τις σημαντικές πρακτικές συνεπαγωγές της προσέγγισής του, επισημαίνοντας ωστόσο και τους κινδύνους που εγκυμονεί ο βιολογικός αναγωγισμός.

Στο τρίτο μέρος εξετάζουμε τη συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με διάφορες παραμέτρους της εργασίας, όπως η συναισθηματική εργασία, η απόδοση, η εργασιακή εξουθένωση, η ομαδική εργασία και η ηγεσία, βασιζόμενοι σε πλήθος σχετικών ερευνών. Παρατηρούμε ωστόσο πως τα αποτελέσματά τους δεν είναι πάντα τα προσδοκώμενα από τις υποθέσεις της θεωρίας, καθώς ενίοτε δεν εμφανίζονται συσχετίσεις ή αυτές δεν είναι οι αναμενόμενες, γεγονός που παραπέμπει στην ανάγκη περαιτέρω μεθοδολογικής επεξεργασίας της έννοιας.

Τέλος, στο καταληκτικό τέταρτο μέρος εντοπίζουμε συνθήκες που καθιστούν απαραίτητη την εισαγωγή της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ελληνική δημόσια διοίκηση και προτείνουμε συγκεκριμένους τρόπους για αυτό. Κυριότερα όμως, καλωσορίζουμε το εννοιολογικό λεξιλόγιο που η συναισθηματική νοημοσύνη φέρνει στο προσκήνιο και το οποίο καθιστά ορατές πτυχές του εργασιακού φαινομένου που παρέμεναν ως ένα βαθμό αθέατες.

Ωστόσο η αποδοχή που προτείνουμε είναι μια κριτική αποδοχή, λαμβάνοντας υπόψη τόσο την ανάγκη περαιτέρω μεθοδολογικής διασάφησης της έννοιας όσο και την κριτική που ασκείται από το πεδίο της κοινωνιολογίας της εργασίας, σύμφωνα με την οποία η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης συνάδει με τη μετατροπή του εργαζόμενου σε ένα είδος *συναισθηματικού κεφαλαίου* και ενδεχομένως επιτρέπει την εργοδοτική παρέμβαση στις βαθύτερες δομές της υποκειμενικής του συγκρότησης.

ABSTRACT

THE CONCEPT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE LIES AT THE HEART OF the current theoretical debate both in the field of management as well as that of psychology. It is a notion that challenges the traditional conception of (general) intelligence as an immutable mathematical-logical ability and proposes instead a wider concept of intelligence which delineates a person's abilities to extract emotional information in order to manage social relationships. Furthermore, it brings to the forefront notions such as empathy or leadership. Moreover, emotional intelligence being a pliable form of intelligence brings the promise of equity, in stark contrast with the past use of IQ testing as a means to explain/justify inequality.

This paper offers a critical review of the existing literature on emotional intelligence and traces its connections to the workplace – thought of as a relations plexus – and the Greek public administration in concrete.

In the first part, we consider the *emotional turn* of recent decades as yet another moment of the perennial philosophical debate about the proper relation between mind and body/emotions and the concept of emotional intelligence is genealogized in its wider socio-economical context. In addition, the main emotional intelligence models are presented, with emphasis placed on the controversy over the methodological assumptions of each one.

In the second part, we present the theoretical model of Boyatzis in detail. It is an attempt to overcome the aforementioned methodological problems by offering an interdisciplinary foundation for emotional intelligence, drawing from the fields of neurobiology, psychology and management. The significant applications of this approach are stressed, noting however the risks posed by biologism and reductionism.

In the third part, we examine the correlation of emotional intelligence with various parameters of the work phenomenon, such as emotional labor, performance, burnout, teamwork and leadership, by studying the relevant research. However, we observe that their results sometimes deviate from the assumptions of theory; in certain cases there is no correlation or the correlation is not the expected one, an observation which underlines the need for further elaboration of the concept of emotional intelligence.

Finally, in the concluding fourth part, we identify the conditions that necessitate the introduction of emotional intelligence notions to the Greek public administration and propose specific ways to this end. Moreover, we welcome the conceptual vocabulary that emotional intelligence brings to the fore, a vocabulary that grants visibility to those aspects of the work phenomenon that have remained obscure.

However, the acceptance we propose is a critical one, taking into account both the need for further methodological clarification of the concept as well as the criticism arising from the field of sociology of work. A criticism according to which the concept of emotional intelligence is consistent with the worker's transformation to a kind of *emotional capital* and possibly allows for the employer's intervention into the core structures of the employee's subjectivity.

Περιεχόμενα

▼ Α' / Η Συναισθηματική Νοημοσύνη	10
I. Εισαγωγή	10
II. Το Συναίσθημα στο Πεδίο του Μάνατζμεντ	11
III. Γενεαλογία της Έννοιας	13
IV. Το Μοντέλο των Salovey και Mayer	15
V. Το Μοντέλο του Bar-On	16
VI. Το Φαινόμενο Goleman	17
VII. Το Μοντέλο του Goleman	20
VIII. Μοντέλο Ικανοτήτων και Μεικτό Μοντέλο	21
IX. Μεθοδολογικά Ζητήματα	23
X. Σύνοψη	26
▼ Β' / Το Μοντέλο του Richard Boyatzis	29
I. Προς μια Διεπιστημονική Θεμελίωση	29
II. Νευροβιολογία και Συναισθηματική Νοημοσύνη	30
III. Θεωρία της Εμπρόθετης Αλλαγής και Θεωρία της Πολυπλοκότητας	33
IV. Σύνοψη	37
▼ Γ' / Ο Χώρος Εργασίας και η Συναισθηματική Νοημοσύνη	40
I. Χώρος Εργασίας	40
II. Συναισθηματική Εργασία	42
III. Εξυπηρέτηση του Κοινού και Απόδοση	43

IV. Burnout και Εργασιακή Ικανοποίηση	45
V. Εργασιακή Δέσμευση και Κίνητρα	46
VI. Συλλογική Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ομαδική Εργασία . . .	48
VII. Ηγεσία	49
VIII. Σύνοψη	53

**▼ Δ' / Δημόσια Διοίκηση και Συναισθηματική
Νοημοσύνη 55**

I. Δημόσια Διοίκηση και Συναισθηματική Νοημοσύνη	55
II. Ελληνική Δημόσια Διοίκηση και Συναισθηματική Νοημοσύνη	57
III. Εφαρμόζοντας τις Θεωρίες Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση	58
IV. Συμπέρασμα	63

▼ Βιβλιογραφία 67

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη



I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΟ; Ένας κοφτερός νους, μια λεπίδα που κόβει βαθιά ως την καρδιά των πραγμάτων, ώστε να φέρει στην επιφάνεια την κρυφή τους γνώση; Και έπειτα, αφού την εξάγει, να την μετατρέψει σε τεχνική, ώστε να κυριαρχήσει στον κόσμο μεταπλάθοντάς τον, να γίνει ο ηγεμόνας στο βασίλειο της ανόργανης και της οργανικής ύπαρξης;

Αν και η ιστορία της ανθρώπινης σκέψης είναι πολυδαίδαλη – για κάθε θέση που έχει διατυπωθεί έχει διατυπωθεί και η αντίθεσή της – ωστόσο είναι αποδεκτό πως τουλάχιστον στη δυτική εκδοχή της, ένα κυρίαρχο δίπολο υπήρξε πάντα αυτό μεταξύ νου και σώματος, με τον περίφημο καρτεσιανό δυισμό να αποτελεί την εμβληματική στιγμή του, στέφοντας τη σκέψη ως εγγυητή της ίδιας μας της ύπαρξης (βλ. ενδεικτικά Renault et al 2009).

Ο πόλος του σώματος λοιπόν υποβιβάζεται, γίνεται η αρνητικότητα. Το σώμα λέει ψέματα, λαθεύει, πνίγεται στην άβυσσο του συναισθήματος. Μάλιστα, τόσο ισχυρή υπήρξε η κυριαρχία του λογοκεντρικού μοντέλου, που όπως κατέδειξε η κριτική θεωρία του 20^{ου} αιώνα στα πεδία των φεμινιστικών και των μετά-αποικιακών σπουδών,

τα ελλείμματα του σώματος λειτούργησαν ως μετωνυμικό χαρακτηριστικό και για τους ανίσχυρους πόλους του κοινωνικό-πολιτικού πεδίου, ως ένα επιχείρημα υπέρ της υποβάθμισής τους. Έτσι λόγω χάρη, οι γυναίκες θεωρήθηκαν ως όντα ηδυπαθή, με θολωμένη κρίση λόγω του ανεξέλεγκτου θυμικού τους, ενώ οι «λαοί της Ανατολής» έρμαια της οκνηρίας των σωματικών ηδονών, ράθυμοι και ανίκανοι να αναλάβουν τον ορθολογικό σχεδιασμό των κοινωνιών τους (βλ. ενδεικτικά Σηφάκη 2015, Said 1996).

Στα πλαίσια αυτά, η ανακάλυψη της «σκοτεινής ηπείρου του ασυνειδήτου» από τον Sigmund Freud (2018) υπήρξε συγκλονιστική στις συνέπειές της. Κατέδειξε πως το ανθρώπινο υποκείμενο δεν συμπίπτει με τον εαυτό του και πως, αντίθετα, υπόγειες ροές ενστίκτων και συναισθηματικών καταστάσεων, εν αγνοία μας, ρυθμίζουν αυτό που είμαστε και αυτό που κάνουμε. Έκτοτε, η ψυχανάλυση και η ψυχολογία ανέλαβαν να συγγράψουν το λεξικό των ανθρώπινων συναισθημάτων – με το εύρος του εγχειρήματος να επηρεάζει καθοριστικά κάθε πεδίο των κοινωνικών επιστημών, ακόμα και αυτό του μάνατζμεντ ή της δημόσιας διοίκησης, πεδία που αποτελούν και το χώρο της προβληματικής της παρούσας εργασίας.

II. ΤΟ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑ ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Σε αντιστοιχία με το ευρύτερο διανοητικό κλίμα, και στο μάνατζμεντ κυριάρχησε παραδοσιακά η καχυποψία έναντι του συναισθηματικού παράγοντα, με τα συναισθήματα να εκλαμβάνονται ως μια «αποδιοργανωτική παύση των νοητικών διεργασιών και της ορθολογικότητας» (Fineman 2000 στο Cartwright & Pappas 2008: 151). Μάλιστα, η σχετική βιβλιογραφία του μάνατζμεντ – κυρίως κατά το πρώτο μισό του 20^{ου} αιώνα – εκλάμβανε τα συναισθήματα ως μια ιδιαίτερος επιβλαβή επίδραση στο εργασιακό φαινόμενο και υπογράμμιζε με έμφαση την ανάγκη οι οργανώσεις, και ιδίως οι μάνατζέρς τους, να τα εξοστρακίζουν όσο το δυνατόν περισσότερο εκτός του χώρου εργασίας.

Ωστόσο, κατά το τελευταίο τέταρτο του 20^{ου} αιώνα και το μάνατζμεντ αρχίζει να επηρεάζεται από τη «συναισθηματική στροφή», ενώ η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και οι πρακτικές συνεπαγωγές της δεσπόζουν πλέον στην τρέχουσα συζήτηση – καταδεικνύοντας τη σημαντική μεταλλαγή που έχει συμβεί.

Ο ίδιος ο όρος άλλωστε της συναισθηματικής νοημοσύνης εμπεριέχει

νοηματικά αυτή την αλλαγή έμφασης, καθώς με αμφισημία θέτει υπό την ίδια νοηματική σκέπη το συναίσθημα με την παραδοσιακή σύλληψη της νοημοσύνης ως της ορθολογικής ποιότητας του ανθρώπινου νου. Μια σύζευξη που προσπαθεί να γεφυρώσει την καταρχάς σχέση έντασης μεταξύ των δυο εννοιών και παράλληλα να ανυψώσει το συναισθηματικό παράγοντα σε εφάμιλλο ή και ανώτερο του νοητικού.

Η εξέλιξη αυτή βέβαια δεν μπορεί να ιδωθεί έξω από το ευρύτερο κοινωνικό συμπλαίσιο και την αύξουσα δυσπιστία έναντι της παντοκρατορίας του ορθολογικού, η οποία ακολούθησε τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο. Ενδεικτικά και μόνο, μπορούμε να αναφέρουμε την οξύτατη κριτική των Adorno και Horkheimer (1986) αναφορικά τόσο με την εργαλειοποίηση της ορθολογικότητας όσο και με το κρυφό μυθολογικό πυρήνα της, αλλά και τον κοινωνικό αναβρασμό που παραδειγματικά εκδηλώθηκε στον Μάη του '68 και ο οποίος συμπυκνώθηκε στο σύνθημα *η φαντασία στην εξουσία*, αντιπαραβάλλοντας το πηγαίο και ιρασιοναλιστικό στοιχείο στη γραφειοκρατική ορθολογικότητα.

Παράλληλα, το συναίσθημα ως προβληματική επιστρέφει στη σύγχρονη σκηνή και από μια άλλη διαδρομή, εν πολλοίς διαφορετική, καθώς πολλοί κοινωνιολόγοι της μετανεωτερικής – ή ύστερα νεωτερικής συνθήκης – (βλ. ενδεικτικά Bauman 1999) αναλύοντας τις συνέπειες της οικονομικής παγκοσμιοποίησης, της αλλαγής έμφασης του οικονομικού μοντέλου στη Δύση από την παραγωγή στην κατανάλωση, αλλά και της ανάδυσης των ψηφιακών δικτύων, εντοπίζουν την άνοδο ενός καταναλωτικού ατομικισμού και ενός ναρκισσιστικού ανθρωπολογικού τύπου, ενός *new age* κάτοικου των μητροπόλεων, ο οποίος *αφού δεν του αρέσει, δεν θα το κάνει* ή ο οποίος *το έκανε, επειδή το ένιωσε*.

Σε αντιστοιχία λοιπόν, και στο πεδίο του μάνατζμεντ μπορούμε να βρούμε μετατοπίσεις τόσο στο λεξιλόγιο που πλέον χρησιμοποιεί όσο και στα ζητήματα που το ενδιαφέρουν. Πιο συγκεκριμένα, η προβληματική του ορθολογικού σχεδιασμού μιας οργάνωσης και του ελέγχου εντός της ατονεί και το ενδιαφέρον στρέφεται προς νέες ποιότητες, όπως το στυλ, η εμπιστοσύνη, η οικοδόμηση των σχέσεων, η αυτογνωσία (*awareness*), η διάχυση της γνώσης και βέβαια η συναισθηματική νοημοσύνη και οι πρακτικές προεκτάσεις και χρήσεις της (Higgs & McGuire 2001: 2).

Στην επόμενη ενότητα, θα επιστρέψουμε λίγο πίσω στο χρόνο, ώστε να δούμε τις πρώτες σποραδικές διατυπώσεις και συλλήψεις άλλων τύπων νοημοσύνης καθ' όλη τη διάρκεια του 20^{ου} αιώνα, οι οποίες ωστόσο μόνο κατά την τελευταία δεκαετία του

ενοποιήθηκαν στην ψυχολογική κατασκευή της συναισθηματικής νοημοσύνης, ίσως γιατί τότε συνέτρεξαν και όλες οι απαραίτητες και ευρύτερες προϋποθέσεις για αυτό.

III. ΓΕΝΕΑΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ

Ήδη από το 1920, ο αμερικάνος ψυχολόγος Edward Thorndike πρότεινε ένα εναλλακτικό είδος νοημοσύνης, βασιζόμενος στην υπόθεση πως τα άτομα διαφέρουν στην ικανότητά τους να κατανοήσουν τους άλλους και να λειτουργήσουν με την απαραίτητη σοφία (*wisdom*) στις διαπροσωπικές τους σχέσεις. Εισάγοντας λοιπόν το διαπροσωπικό στοιχείο στην κατασκευή της ευφυίας, ο Thorndike πρότεινε τον όρο της *κοινωνικής ευφυίας*, η οποία και περιέγραφε την ικανότητα «κατανόησης και διαχείρισης των ανθρώπων» και κατ' αντιστοιχία την ικανότητα κατανόησης και διαχείρισης και του ίδιου μας του εαυτού (Thorndike and Stein 1937 στο Cartwright & Pappas 2008: 152).

Κατά τη δεκαετία του 1940, ο αμερικανο-ρουμάνος ψυχολόγος David Weschler διεύρυνε ακόμα περισσότερο τον παραδοσιακό ορισμό της ευφυίας, προσθέτοντας τη διάσταση του ευρύτερου περιβάλλοντος και την επιτυχή αλληλεπίδραση με αυτό, μιλώντας επίσης και για τα «μη γνωσιακά» (*non cognitive*) στοιχεία που συγκροτούν τη συνολική ευφυία (Cherniss 2000: 2).

Έτσι, ήδη στο τέλος του πρώτου μισού του 20^{ου} αιώνα, η ευφυία έχει προσεγγισθεί ως κάτι περισσότερο από την ικανότητα του μονήρους ατόμου να αναγνωρίζει γεωμετρικά και αριθμητικά μοτίβα και ούτω καθεξής, ως κάτι που συμπεριλαμβάνει την αλληλεπίδραση με τον εξωτερικό του κόσμο, ως κάτι που θέτει στο επίκεντρο και τις ανθρώπινες σχέσεις και που εν δυνάμει μπορεί να επιτρέψει ακόμα και τη διαχείρισή τους.

Ωστόσο, παρά τις πρώιμες αυτές επιστημονικές υποθέσεις, η συζήτηση για τις εναλλακτικές ποιότητες της ευφυίας, πέραν της κλασικής «γενικής» ή «γνωσιακής» ευφυίας (IQ), ατόνησε κατά τις επόμενες δεκαετίες. Μια πειστική ερμηνεία περί του γιατί συνέβη αυτό είναι αυτή προτείνουν οι Higgs και McGuire. Σύμφωνα με τους συγγραφείς (2001: 2), η έννοια της κοινωνικής νοημοσύνης δεν διερευνήθηκε περαιτέρω λόγω της συνεχιζόμενης κυριαρχίας του τεηλορισμού στην παραγωγή και του μηχηβιορισμού στην ψυχολογία, όπως επίσης και λόγω του ενθουσιασμού με τα

πρώτα τεστ IQ που τότε είχαν κυκλοφορήσει και τα οποία υπόσχονταν – τόσο στην κοινή γνώμη όσο και στην επιστημονική κοινότητα – να ανακαλύψουν τους χαρισματικούς ανθρώπους και να αποκαλύψουν δια παντός το μυστικό της επαγγελματικής και κοινωνικής καταξίωσης. Και πράγματι, λαμβάνοντας υπόψη πως ποτέ η επιστήμη δεν αναπτύσσεται σε ένα κοινωνικό κενό, είναι εύλογο να σκεφτούμε πως η επικράτηση μηχανιστικών μοντέλων τόσο στον κυρίαρχο τόπο παραγωγής, το εργοστάσιο, όσο και στην ψυχολογική σύλληψη του ανθρώπου, δεν άφηνε ακόμα χώρο μελέτης για το πιο ακατάτακτο και ακατάστατο συναισθηματικό πεδίο.

Θα έπρεπε λοιπόν να φθάσουμε στη δεκαετία του 1980 – δεκαετία κατά την οποία, παράλληλα, αρχίζει έντονα η συζήτηση για την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, τις νέες μορφές εργασίας και την έλευση (ή μη) της μεταμοντέρνας κατάστασης – που η συζήτηση για την ευφυΐα και τη φύση της αναζωπυρώνεται. Καίριο έργο εδώ θα είναι το *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences* (1983) του αμερικάνου αναπτυξιακού ψυχολόγου Howard E. Gardner και η θεωρία του περί της ύπαρξης επτά τροπικοτήτων (modalities) της *πολλαπλής* ευφυΐας¹, η οποία και πάλι θα συσχετίσει την ατομοκεντρική με την κοινωνική διάσταση.

Τέλος, μόλις το 1990, οι αμερικάνοι ψυχολόγοι Peter Salovey και John D. Mayer θα ολοκληρώσουν τη διαδρομή που εκκίνησε εβδομήντα χρόνια νωρίτερα και έχοντας υπόψη τις προηγούμενες θεωρήσεις θα εισάγουν τον όρο της συναισθηματικής νοημοσύνης².

¹ Αυτές είναι α. η μουσικό-ρυθμική, β. η οπτική-χωρική, γ. η προφορική-γλωσσική, δ. η λογικό-μαθηματική, ε. η σωματική-κινηστική, στ. η διαπροσωπική, και η. η ενδοπροσωπική. Μεταγενέστερα ο Gardner πρότεινε επίσης τη νατουραλιστική, την υπαρξιακή και τη διδασκαλική-παιδαγωγική.

² Τον εισήγαγαν στο πλαίσιο της τρέχουσας και αμιγώς επιστημονικής συζήτησης. Ωστόσο φαίνεται πως η πρώτη χρήση του όρου γίνεται σε ένα άρθρο στα γερμανικά του Leuner με τίτλο «Συναισθηματική Νοημοσύνη και Απελευθέρωση», δημοσιευμένο στο περιοδικό *Praxis der Kinderpsychologia and Kinderpsychiatrie*, το 1966. Η υπόθεση του άρθρου ήταν πως οι ενήλικες γυναίκες που απορρίπτουν τους κοινωνικούς τους ρόλους έχουν χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη, απόρροια του χωρισμού τους από τις μητέρες τους σε νεαρή ηλικία. Μάλιστα η θεραπεία που χρησιμοποιούσε ο συγγραφέας ήταν η χορήγηση LSD.

Επίσης, φαίνεται πως η πρώτη φορά που χρησιμοποιείται σε αγγλικό κείμενο ο όρος είναι στην αδημοσίευτη διδακτορική διατριβή του Payne, το 1986, η οποία πρότεινε την καλλιέργειά της στο εκπαιδευτικό σύστημα. Διατριβή για την οποία οι Matthew et al (2003: 10) σημειώνουν πως ίσως είναι ένα από τα λίγα εκείνα κείμενα που ενώ δεν έχουν δημοσιευτεί έπειτα από κρίση, εντούτοις συγκεντρώνουν τόσες πολλές ετεροαναφορές. Σε κάθε περίπτωση πάντως, οι πρώτες αυτές αναδύσεις του όρου δεν συγκέντρωσαν ποτέ τη δημοσιότητα που επήλθε έπειτα από τη δημοσίευση του επιδραστικού βιβλίου του Goleman.

IV. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ SALOVEY ΚΑΙ MAYER

Οι Salovey και Mayer (1990 στο Cherniss 2000: 4) λοιπόν θα αναφερθούν στην έννοια της *συναισθηματικής πληροφορίας* και θα προσδιορίσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «μια μορφή κοινωνική ευφυΐας, η οποία περιλαμβάνει την ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς τόσο τα οικεία του συναισθήματα όσο και τα συναισθήματα των άλλων, να διακρίνει μεταξύ των δυο κατηγοριών και να χρησιμοποιεί τη συναισθηματική πληροφορία που εξάγει, ώστε να καθοδηγεί τη σκέψη και τη δράση του».

Μεταγενέστερα, οι Salovey και Mayer (1997) θα αποσαφηνίσουν περαιτέρω τη σχέση της (ορθολογικής) σκέψης – δηλαδή της παραδοσιακής νοημοσύνης – και του συναισθήματος, δίνοντας έμφαση στην επεξεργασία με συνειδητό τρόπο των συναισθημάτων που το άτομο βιώνει στο παρόν ή βίωσε στο παρελθόν.

Η πολυδιάστατη αυτή συσχέτιση – όπου το διανοητικό και το συναισθηματικό διαρκώς αλληλοτέμνονται – θα αναλυθεί σε ένα μοντέλο 4 κλάδων (branches), οι οποίοι και είναι α. η αντίληψη, αξιολόγηση και έκφραση συναισθημάτων³, β. η αφομοίωση του συναισθήματος στον τρόπο σκέψης⁴, γ. η αναλυτική κατανόηση των συναισθημάτων με στόχο την αξιοποίηση της συναισθηματικής γνώσης⁵ και δ. η ρύθμιση των συναισθημάτων, ούτως ώστε να προαχθεί η διανοητική και συναισθηματική ολοκλήρωση του ατόμου⁶.

Έτσι συνοψίζοντας, η συναισθηματική ευφυΐα κατά Salovey και Mayer αφορά στη νοητική επεξεργασία του συναισθήματος και την κατάτμησή του σε μονάδες συναισθηματικής πληροφορίας ή αλλιώς μια *συνολική ευφυΐα* η οποία είναι ικανή να αναγνωρίσει τη γνώση που *κρύβεται* στα συναισθήματα και να αντλήσει από αυτήν.

Επιπλέον, με τη συμβολή του κλινικού ψυχιάτρου David R. Caruso, οι Salovey

³ Στον κλάδο αυτό δίνεται έμφαση όχι μόνο στους λεκτικούς τρόπους επικοινωνίας, αλλά και στους μη λεκτικούς, όπως οι χειρονομίες ή οι εκφράσεις του προσώπου. Επίσης τονίζεται η ικανότητα της διάκρισης μεταξύ αυθεντικών και ανειλικρινών εκφράσεων συναισθήματος.

⁴ Εδώ τονίζεται η συσχέτιση των συναισθημάτων με νοητικές διεργασίες όπως η μνήμη και κρίση. Η αξιολόγηση των συναισθημάτων γίνεται ο τρόπος χάραξης πορείας δράσης και αξιολόγησης των εναλλακτικών διαδρομών της.

⁵ Κρίσιμη εδώ είναι η κατανόηση των πολύπλοκων συναισθηματικών εκφράσεων, τα οποία εν πρώτοις μοιάζουν αντιφατικά ή δυσμετάφραστα. Πρόκειται για τη διάσταση της κατανόησης της *συναισθηματικής γλώσσας* των διαπροσωπικών σχέσεων, μια γλώσσα που δεν είναι στατική, αλλά διαρκώς μεταβάλλεται και εξελίσσεται λόγω της αλληλεπίδρασης.

⁶ Τέλος, εδώ αξιολογείται η ικανότητα αποδοχής, αλλά και ρύθμισης, τόσο των θετικών όσο και των αρνητικών συναισθημάτων.

και Mayer δημιούργησαν το τεστ Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test⁷ (MSCEIT) με στόχο την *αντικειμενική αποτύπωση*⁸ της επίδοσης στη συναισθηματική νοημοσύνη, μέσω της μέτρησης των αντιδράσεων του εξεταζόμενου σε μια σειρά συναισθηματικών ερωτημάτων, όπως εικόνες προσώπων, αποσπάσματα μουσικών συνθέσεων, αφηρημένα σχέδια, σύντομες ιστορίες κ.α.

Για παράδειγμα (Mathews et al 2003: 18), στην ενότητα που αφορά στην ικανότητα αναγνώρισης και ταυτοποίησης των συναισθημάτων, ο εξεταζόμενος παρατηρεί φιγούρες σχεδιασμένες αφαιρετικά και τις αξιολογεί βάσει του επιπέδου χαράς, φόβου, θλίψης κτλ. που κρίνει πως οι φιγούρες αυτές εκφράζουν ή του δημιουργούν. Στη συνέχεια βαθμολογείται βάσει τριών αξόνων: α. ο άξονας της *συναίνεσης* (consensus) αξιολογεί το πόσο συνέτειναν οι απαντήσεις του με τις απαντήσεις όσων άλλων έκαναν το τεστ, β. ο άξονας των *ειδικών* (expert) αξιολογεί το πόσο συνέτειναν με τις απαντήσεις μιας σειράς ειδικών ψυχολόγων και γ. ο άξονας του *στόχου* (target), όπου οι απαντήσεις αξιολογούνται σε σχέση με τις προθέσεις του ίδιου του δημιουργού των εικόνων.

V. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ BAR-ON

Επίσης επιδραστική ήταν η συμβολή του ισραηλινού ψυχολόγου Reuven Bar-On, ο οποίος όρισε τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «ένα φάσμα μη γνωσιακών δεξιοτήτων και ικανοτήτων που επηρεάζουν την ικανότητα του ατόμου να επιτύχει στην αντιμετώπιση των απαιτήσεων και πιέσεων του περιβάλλοντος» και ο οποίος δημιούργησε το πρώτο τεστ εκτίμησης της συναισθηματικής νοημοσύνης που έγινε εμπορικά διαθέσιμο (Bar-On 1997 στο Mathews et al 2003: 15-16).

Το θεωρητικό μοντέλο του Bar-On και το αντίστοιχο τεστ EQ-i⁹ – το οποίο βασίζεται στην αυτοαξιολόγηση του υποκειμένου – απαρτίζονται από 5 υποτύπους

⁷ Το τεστ αυτό είναι ο διάδοχος της αρχικής Πολυπαραγοντικής Κλίμακας Συναισθηματικής Ευφυΐας (Multifactor Emotional Intelligence Scale [MEIS])

⁸ Το στοιχείο της αντικειμενικής αποτύπωσης είναι κρίσιμο – όπως θα δούμε στη συνέχεια, στα πλαίσια της μεθοδολογικής συζήτησης για τη συναισθηματική ευφυΐα – καθώς το συγκεκριμένο τεστ διαφοροποιείται από τα υπόλοιπα, τα οποία βασίζονται στην αυτό-αξιολόγηση του εξεταζόμενου, προσπαθώντας να αντικειμενοποιήσει τον de facto υποκειμενισμό του συναισθήματος.

⁹ Η πρωτότυπη συμβολή του Bar-On στο πεδίο της συναισθηματικής νοημοσύνης και των τεχνικών μέτρησής της εκκινεί με τη διδακτορική διατριβή του, την οποία υποστήριξε το 1985, και επομένως κατά μία έννοια προηγείται των Salovey και Mayer και της επιδραστικής δημοσίευσής τους “Emotional Intelligence” στο ακαδημαϊκό περιοδικό *Imagination, Cognition and Personality* (vol. 9, no. 3) το 1989.

(subtypes) της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι οποίοι με τη σειρά τους αναλύονται σε μια σειρά υποστοιχείων (subcomponents). Οι 5 αυτοί υποτύποι αφορούν α. τη *ενδοπροσωπική ευφύια* (intrapersonal), με στοιχεία της τη συναισθηματική αυτοεπίγνωση, τον αυτοκαθορισμό, την αυτοπραγμάτωση και τη διεκδικητικότητα, β. τη *διαπροσωπική ευφύια*, με στοιχεία της την ενσυναίσθηση, τις διαπροσωπικές σχέσεις και την κοινωνική υπευθυνότητα, γ. την *προσαρμοστικότητα* με στοιχεία της την επίλυση προβλημάτων, την αντικειμενική αξιολόγηση των συνθηκών και την ευελιξία, δ. τη *διαχείριση του άγχους*, με στοιχεία της την ανθεκτικότητα στο άγχος και τον έλεγχο των παρορμήσεων και ε. τη *γενική διάθεση* (general mood) με στοιχεία της την αισιόδοξη προδιάθεση και την αίσθηση της πληρότητας.

VI. ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ GOLEMAN

Αν οι Salovey και Mayers εισάγουν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης στη σύγχρονη ακαδημαϊκή συζήτηση και ο Bar-On είναι ο πρωτοπόρος που εισηγείται το πρώτο τεστ μέτρησής της, είναι ωστόσο το όνομα του Daniel Goleman που δεσπόζει στη βιβλιογραφία και είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τη διάδοση της έννοιας στο ευρύτερο κοινό.

Ο Goleman – απόφοιτος ψυχολογίας του Harvard και αρθρογράφος στους New York Times ως εκλαϊκευτής της επιστήμης – είναι αυτός που με το ιδιαίτερος πολυδιαβασμένο έργο του¹⁰ (Goleman 1995, 1998) συνδέει τη συναισθηματική νοημοσύνη με τη μεταβλητή της εργασιακής απόδοσης, δημιουργώντας τεράστιο αντίκτυπο τόσο στη θεωρία όσο και την πρακτική του μάνατζμεντ.

Θα μπορούσαμε να πούμε πως ο Goleman κατ' αρχάς θεμελιώνει τη θεωρία του για τη συναισθηματική νοημοσύνη στην εμπειρική παρατήρηση, σε μια φαινομενολογία του «μυστηρίου» της εργασιακής επιτυχίας, στην αναζήτηση εκείνης της ποιότητας κάποιων από τους υπαλλήλους τους, που οι διευθυντές των μεγάλων εταιρειών και οργανισμών διαισθάνονταν πως υπήρχε, μα την οποία δεν μπορούσαν να κατονομάσουν.

Έτσι ο Goleman, στο διάστικτο από παραδειγματικές ιστορίες έργο του,

¹⁰ Το πρώτο βιβλίο του Goleman *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ* (1995) παρέμεινε για ενάμιση χρόνο στη λίστα των bestseller των New York Times, εκτιμάται πως πούλησε περισσότερα από 5 εκατομμύρια αντίτυπα και έχει μεταφραστεί σε 30 γλώσσες. Το Time Magazine το κατατάσσει στα 25 πιο επιδραστικά βιβλία για το μάνατζμεντ όλων των εποχών.

αναφέρεται συχνά σε περιπτώσεις εργαζομένων στην εξυπηρέτηση πελατών ικανών να καταπραΰνουν με σχεδόν μαγικό τρόπο εξοργισμένους πελάτες ή σε «αστέρες» των πωλήσεων με μια ασύλληπτη ικανότητα να χτίζουν δεσμούς εμπιστοσύνης με τους πιθανούς πελάτες, τις οποίες και αντιδιαστέλει σε διοικητικά στελέχη τα οποία ενώ διέθεταν τα πλέον κατάλληλα και υψηλά τυπικά προσόντα¹¹, παραδόξως αδυνατούσαν να φέρουν την επιτυχία ή να διαχειριστούν το εργασιακό άγχος, με αποτέλεσμα την φαινομενικά απροσδόκητη επαγγελματική τους στασιμότητα¹².

Ακολουθώντας και πάλι μια από τις κεντρικές ιδέες της εργασίας αυτής, δηλαδή πως οι εξελίξεις στο πεδίο της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν θα πρέπει να ιδωθούν εν κενώ, αλλά εντός τους ευρύτερου διανοητικού και οικονομικού πλαισίου, θα μπορούσαμε να πούμε πως η δημοσίευση του πρώτου βιβλίου του Goleman, με την ευχάριστη ή και χαρισματική ρητορική του, και τις άμεσες και πρακτικές εφαρμογές του τόσο στο μακροεπίπεδο όσο και στο επίπεδο της καθημερινότητας, συνέβη την κατάλληλη στιγμή.

Πιο συγκεκριμένα, το βιβλίο του Goleman – και η συνακόλουθη άνθιση της συζήτησης γύρω από τη συναισθηματική νοημοσύνη¹³ μπορεί να ιδωθεί ως απάντηση στη θέση – συμπυκνωμένη στο *The Bell Curve. Intelligence and Class Structure in American Life* (1994) των Herrnstein και Murray¹⁴ – πως η ευφυΐα κατά το μεγαλύτερο

¹¹ Το έργο του Goleman (1995, 1998 κ.α.) είναι πλούσιο σε case studies βάσει των οποίων επεξεργάζεται τυπολογίες εργαζομένων. Χαρακτηριστική εδώ είναι η περίπτωση ενός μηχανικού «ντροπαλού, εσωστρεφή και απορροφημένου στις τεχνικές λεπτομέρειες της εργασίας του», του οποίου η στασιμότητα στην καριέρα θα μπορούσε να παύσει αν «συνειδητοποιούσε πως θα ήταν καλύτερα να συμβουλευέται περισσότερο τους άλλους, να χτίζει δίκτυα και σχέσεις» (Charniss et al 1998: 4).

¹² Πρόκειται για το φαινόμενο του «εκτροχιασμού» (derailment), δηλαδή την απόλυση, υποβιβασμό ή απλώς στασιμότητα ενός πολλά υποσχόμενου υπαλλήλου, λόγω ελλείπων διαπροσωπικών ικανοτήτων (Lombardo & McCauley στο Seal et al 2006: 201).

¹³ Η Charniss (2000: 2) σημειώνει χαρακτηριστικά πως το άρθρο για τη συναισθηματική νοημοσύνη που δημοσίευσε το Harvard Business Review τρία χρόνια μετά το πρώτο βιβλίο του Goleman, έγινε το άρθρο με τη μεγαλύτερη αναγνωσιμότητα στα σαράντα χρόνια κυκλοφορίας του περιοδικού.

¹⁴ Πιο συγκεκριμένα, ο ψυχολόγος και κοινωνιολόγος Richard Herrnstein και ο πολιτικός επιστήμονας Charles Murray υποστήριξαν πως η ευφυΐα καθορίζεται μόνο από κληρονομικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες και πως αποτελεί καλύτερο δείκτη πρόγνωσης του εισοδήματος, της εργασιακής απόδοσης, της πιθανότητας εξωγαμιαίας τεκνοποίησης και της εγκληματικής συμπεριφοράς ενός ατόμου, σε σχέση με την κοινωνικό-οικονομική θέση των γονιών του. Επιπλέον, εκτίμησαν το βαθμό στον οποίο κληρονομείται η ευφυΐα μεταξύ του 40% και 80%, ενώ επίσης υποστήριξαν πως σταδιακά η αμερικάνικη κοινωνία διαιρείται μεταξύ μιας «ελίτ της γνώσης» και όσων έχουν μέση ή κάτω του μέσου ευφυΐα.

Αυτό συμβαίνει – κατα τη γνώμη τους – επειδή η αμερικάνικη κοινωνία μετασχηματίζεται από μια κοινωνία στην οποία η πορεία του ατόμου καθοριζόταν από τις κοινωνικές καταβολές τους σε μια κοινωνία όπου η εκπαίδευση ρυθμίζει την ταξική κινητικότητα. Και καθώς η εκπαίδευση βασίζεται εν γένει στην ευφυΐα και ιδίως τα επίλεκτα πανεπιστήμια επιλέγουν τους σπουδαστές τους βάσει τεστ ευφυΐας, με την πάροδο του χρόνου η γνωσιακή ελίτ θα απομονώνεται περαιτέρω, ενώ η ποιότητα ζωής θα χειροτερεύει για το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού, εκείνο δηλαδή που βρίσκεται χαμηλότερα στην κατανομή της ευφυΐας. Στη βάση μάλιστα αυτής της εξέλιξης πιθανολόγησαν τη συντηρητικοποίηση των ΗΠΑ, καθώς οι ελίτ θα θελήσουν να διαφυλάξουν τα όλο και αυξανόμενα

μέρος της αποτελεί κληρονομική ιδιότητα και πως αντίστοιχα οι ικανότητες του ατόμου είναι έμφυτες και άρα προδιαγεγραμμένη είναι η επαγγελματική του πορεία, οι τροχιές της ταξικής κινητικότητας και εν τέλει η ίδια η ταξική δομή της κοινωνίας.

Επιπλέον – και κοιτώντας γενικότερα, πέρα από την πολεμική¹⁵ που αναπτύχθηκε γύρω από τις συγκεκριμένες θέσεις του *The Bell Curve* – μοιάζει πως το βιβλίο αυτό οδήγησε στην κορύφωση τη συσσωρευμένη δυσαρέσκεια της κοινωνίας προς τον ελιτισμό που συνόδευε την παραδοσιακή έννοια της γενικής ευφυίας και την κακή χρήση των αντίστοιχων τεστ στο παρελθόν από το εκπαιδευτικό και επαγγελματικό σύστημα. Μια δυσαρέσκεια, που όπως σημειώνουν οι Matthews et al (2003: 5), είχε ήδη αποτυπωθεί – και συνεχίζει να αποτυπώνεται – στις αντίστοιχες πολιτισμικές αναπαραστάσεις, με τα άτομα υψηλότατης νοημοσύνης να παρουσιάζονται συχνά στον κινηματογράφο και την τηλεόραση ως καρικατούρες, ως *nerds* που τους λείπουν στοιχειώδεις κοινωνικές δεξιότητες.

Έτσι, το βιβλίο του Goleman με τον εύγλωττο τίτλο *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, την επόμενη χρονιά, αποτέλεσε όχι μόνο μια απάντηση, αλλά και μια μετατόπιση σε σχέση με τα στενότερα όρια που γινόταν αντιληπτή η έννοια της ευφυίας και η σύνδεσή της με την πορεία του ατόμου¹⁶. Κυριότερα μάλιστα, ο Goleman πρότεινε τη θέση πως η ευφυία – στη διευρυνόμενη αυτή σύλληψη της συναισθηματικής εκδοχής της, η οποία συμπεριλάμβανε τα

προνόμιά τους, όπως επίσης και την άνοδο του ολοκληρωτισμού, καθώς οι μάζες της χαμηλής ευφυίας θα χρειάζονται διαρκώς τη συμπαράσταση του κράτους.

Τέλος, υποστήριξαν πως το γενικό IQ του πληθυσμού των ΗΠΑ μειώνεται, καθώς οι δείκτες γεννητικότητας για όσους έχουν υψηλή ευφυία είναι μικρότεροι από όσους έχουν μέση ή χαμηλή, όπως επίσης και λόγω της μετανάστευσης. Στη βάση αυτή, πρότειναν πολιτικές μη ενθάρρυνσης των γεννήσεων και ελέγχου της μετανάστευσης.

¹⁵ Μία από τις θέσεις των συγγραφέων που δέχθηκε τη μεγαλύτερη αμφισβήτηση ήταν πως οι αμερικανοί ασιατικής καταγωγής έχουν υψηλότερο δείκτη IQ σε σχέση με τους λευκούς αμερικανούς, οι οποίοι με τη σειρά τους έχουν μεγαλύτερο IQ σε σχέση με τους αφροαμερικανούς. Επίσης υποστήριξαν πως η διαφορά μεταξύ λευκών και μαύρων δεν οφείλεται στη μεροληψία των τεστ IQ και πως παραμένει ακόμα και αν ληφθούν υπόψη τα διαφορετικά κοινωνικό-οικονομικά backgrounds, σημειώνοντας ωστόσο πως οι ίδιοι δεν γνωρίζουν αν η διαφορά αυτή οφείλεται σε γενετικούς ή περιβαλλοντικούς παράγοντες.

Το *The Bell Curve* δέχθηκε σωρεία κριτικών και οι συγγραφείς κατηγορήθηκαν πως επαναφέρουν στη συζήτηση απόψεις του κοινωνικού δαρβινισμού, τις οποίες και στηρίζουν χαλκεύοντας τη στατιστική ανάγνωση των ερευνών τους. Η Αμερικάνικη Ψυχολογική Εταιρεία (APA) προέβη σε επανεξέταση των ερευνών τους και δημοσίευσε τα δικά της συμπεράσματα στο *American Psychologist* καταλήγοντας πως ορισμένα από τα συμπεράσματά του *The Bell Curve* δεν απορρίπτονται. Ωστόσο, εντός ενός μήνα, το άρθρο της δέχθηκε 11 κριτικές απαντήσεις. Τέλος, την επόμενη χρονιά, δημοσιεύθηκε το *The Bell Curve Debate* (1996, Jacoby & Glauberman [eds]), το οποίο περιλάμβανε την κριτική 81 ακαδημαϊκών και συγγραφέων προς τις θέσεις των Herrnstein και Murray.

¹⁶ Υπενθυμίζουμε πως ο όρος «συναισθηματική νοημοσύνη» εμφανίστηκε καταρχάς στο πεδίο της ψυχολογίας, λίγα χρόνια νωρίτερα, στο έργο των Salovey και Mayer (1990). Ωστόσο είναι η χρήση του όρου εντός του ρημματικού πεδίου (discursive field) του μάνατζμεντ από τον Goleman που τον καθιστά ευρύτερα επιδραστικό.

συναίσθημα και την ικανότητα διαχείρισής τους – ήταν ένα μέγεθος που μπορεί να μεταβληθεί και άρα να καλλιεργηθεί, αφήνοντας ελπίδες εξισωτισμού. Ένα «ευγενικότερο, αγαθότερο είδος ευφύιας – μια ευφύια που ο καθένας θα μπορούσε να είχε» (Matthew et al 2003: 7).

Εξάλλου, όπως σημειώνουν οι Gita και Thenmozhi (2015: 179), η έμφαση του Goleman στα ζητήματα του χαρακτήρα και του αυτοελέγχου υπήρξε επίσης μια καλοδεχούμενη αλλαγή παραδείγματος για όσους έψαχναν ένα άλλο *modus vivendi*, κορεσμένοι από τον καριερίστικο ατομικισμό και τη λογική *ο σκοπός αγιάζει τα μέσα* που χαρακτήρισε τη δεκαετία του 1990.

VII. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ GOLEMAN

Πιο τεχνικά, ο ορισμός του Goleman (1995: 34) για τη συναισθηματική νοημοσύνη, όπως παρατίθεται στο πρώτο του βιβλίο – καθώς στην πορεία θα διαφοροποιηθεί, όπως συνέβη και με τους ορισμούς των Salovey και Mayer ή του Bar-On, καταδεικνύοντας αν μη τι άλλο τα μεθοδολογικά προβλήματα του προσδιορισμού της – προτείνει πως «η συναισθηματική νοημοσύνη συμπεριλαμβάνει ικανότητες όπως την ικανότητα παρότρυνσης του ίδιου μας του εαυτού, την ανθεκτικότητα απέναντι στις απογοητεύσεις, τον έλεγχο των παρορμήσεων και την αναβολή της απόλαυσης, τον έλεγχο της διάθεσης και του εκνευρισμού, ώστε να μην θολώνει τη σκέψη, την ικανότητα της ενσυναίσθησης και της ελπίδας»¹⁷.

Περαιτέρω, ο Goleman μαζί με τους Richard E. Boyatzis και Annie McKee διαμόρφωσαν και αυτοί ένα μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης, το οποίο επιμερίζεται σε 4 τομείς και 18 επί μέρους ικανότητες (Goleman et al 2004: part 1, chapter 3, “Emotional Intelligence Domains [...] [e-pub]).

Συνοπτικά αυτοί είναι *α. ο τομέας της αυτοεπίγνωσης* (self-awareness) που απαρτίζεται *i. από την ικανότητα αντίληψης των οικείων συναισθημάτων και του αντίκτυπού τους, όπως επίσης και από τη χρήση της διαίσθησης στη λήψη των αποφάσεων, ii. την αυτογνωσία σε σχέση με τις προσωπικές ικανότητες, αλλά και τα όριά τους, και iii. την αυτοπεποίθηση. β. ο τομέας της αυτοδιαχείρισης* (self-

¹⁷ “Emotional intelligence includes abilities such as being able to motivate oneself and persist in the face of frustrations; to control impulse and delay gratification; to regulate one’s moods and keep distress from swamping the ability to think; to empathize and to hope”

management) που απαρτίζεται i. από τον αυτοέλεγχο των αρνητικών συναισθημάτων και παρορμήσεων, ii. την ειλικρίνεια και ακεραιότητα, iii. την προσαρμοστικότητα έναντι των μεταβαλλόμενων συνθηκών και των τυχόν εμποδίων, iv. την εσωτερική ώθηση για την επίτευξη των προσδοκιών του ατόμου, v. την πρωτοβουλία και αντίληψη των ευκαιριών, και vi. την αισιοδοξία. γ. ο τομέας της κοινωνικής επίγνωσης (social awareness) που απαρτίζεται από i. την ενσυναίσθηση, ii. την αντίληψη των δικτύων που σχηματίζονται εντός ενός οργανισμού και των *politics* που λαμβάνουν χώρα εντός τους, και iii. την ικανότητα εξυπηρέτησης των αναγκών των πελατών, υποστηρικτών κτλ. δ. ο τομέας της διαχείρισης των σχέσεων (relationship management), που απαρτίζεται από i. την ικανότητα οραματικής ηγεσίας που καθοδηγεί και κινητοποιεί, ii. την επιρροή μέσω της χρήσης εύρους τεχνικών πειθούς, iii. την ανάπτυξη των ικανοτήτων των άλλων, iv. τον καταλυτικό ρόλο για την επίτευξη αλλαγών, iv. τη διαχείριση συγκρούσεων, και v. τη συνεργασία και την εξισορρόπηση των ομάδων.

Όπως βλέπουμε, τα τέσσερα αυτά πεδία διαμοιράζονται μεταξύ προσωπικών και κοινωνικών ικανοτήτων, οι οποίες καθορίζουν το πώς διαχειριζόμαστε αντίστοιχα τον εαυτό μας και τις κοινωνικές μας σχέσεις.

Τέλος, στο παραπάνω μοντέλο του Goleman βασίστηκε η Καταγραφή Συναισθηματικής Ικανότητας (Emotional Competence Inventory – ECI), που διαφοροποιούμενη από τα τεστ των Salovey & Mayer και Bar-On, βασίζεται στην αξιολόγηση 360 μοιρών. Πιο συγκεκριμένα, η αξιολόγηση του υποκειμένου δε γίνεται στη βάση των απαντήσεών του σε συγκεκριμένες ερωτήσεις ή της αυτό-αξιολόγησής του, αλλά μέσω της ετερό-αξιολόγησής του στις ικανότητες κατά Goleman από άτομα που αποτελούν το επαγγελματικό ή προσωπικό περιβάλλον του αξιολογούμενου, δηλαδή από άτομα που τον γνωρίζουν σε βάθος και τον έχουν δει *εν δράσει*.

VIII. ΜΟΝΤΕΛΟ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΜΕΙΚΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

Στο μοντέλο του Goleman μπορούμε να παρατηρήσουμε πως οι δυο πρώτοι τομείς αφορούν προσωπικές ικανότητες, ενώ οι άλλοι δυο κοινωνικές. Αντίστοιχα, στο μοντέλο του Bar-On πέραν των υποστοιχείων που αφορούν στην κατανόηση και επεξεργασία των συναισθημάτων, υπάρχουν και άλλα που αναδεικνύουν κοινωνικές

δεξιότητες (λ.χ. κοινωνική υπευθυνότητα) ή συμπεριφορικές (λ.χ. διαχείριση του άγχους). Σε αντίθεση, το μοντέλο των Salovey και Mayers επικεντρώνεται μόνο στα καθ' αυτά συναισθήματα και τη συσχέτισή τους με τις νοητικές διεργασίες του ατόμου.

Οι παραπάνω διαφοροποιήσεις, αλληλοεπικαλύψεις, αλλά και αντιθέσεις – οι οποίες είναι συχνές και σε άλλα λιγότερο γνωστά μοντέλα που έχουν προταθεί – οδήγησαν τους θεωρητικούς σε δυο ευρύτερες κατηγοριοποιήσεις των μοντέλων συναισθηματικής νοημοσύνης: το *μοντέλο ικανοτήτων* (ability model) και το *μεικτό μοντέλο* (mixed model), ανάλογα με το κατά πόσο τα εννοιολογικά όρια του προσδιορισμού της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι στενά ή περισσότερο πορώδη και συμπεριληπτικά (βλ. ενδεικτικά για τη συζήτηση Levitats & Vigoda-Gadot 2017: 2, Vigoda-Gadot & Meisler 2010: 73).

Πιο συγκεκριμένα, οι υποστηρικτές του μοντέλου ικανοτήτων υποστηρίζουν πως η συναισθηματική νοημοσύνη θα πρέπει να γίνει αντιληπτή και να προσδιορισθεί αυστηρώ τω τρόπω, λαμβάνοντας υπ' όψη μόνο ό,τι αφορά στη γνωσιακή επεξεργασία του συναισθήματος, δηλαδή τις ικανότητες αντίληψης και αναγνώρισης, κατανόησης και διαχείρισης των συναισθημάτων, όπως παραδειγματικά προτείνουν οι Salovey και Mayer στα αυστηρά πλαίσια της εφαρμοσμένης και πειραματικής ψυχολογίας τους.

Αντίθετα, οι υποστηρικτές του μεικτού μοντέλου αντιμετωπίζουν ό,τι αποκαλείται συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα σφαιρικό όλον, θέλοντας να αποφύγουν την περιχαράκωση και πρακτική αποστέωση που χαρακτήρισε την παραδοσιακή σύλληψη και κατασκευή της κατηγορίας της γενικής ευφυΐας. Ως εκ τούτου, θεωρούν πως η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης δε γίνεται παρά να συνδεθεί και με την κοινωνική διάσταση της αλληλεπίδρασης ή με τα ευρύτερα χαρακτηριστικά του ανθρώπου – στη λογική πως η συμπεριφορά είναι η κατεξοχήν εξωτερίκευση και διαχείριση συναισθηματικών καταστάσεων. Έτσι, στη δική τους σύλληψη για τη συναισθηματική νοημοσύνη συμπεριλαμβάνουν ικανότητες ή συμπεριφορικά χαρακτηριστικά όπως η ενσυναίσθηση, η ορθή διαχείριση του χρόνου και λήψη αποφάσεων, η εσωτερική κινητοποίηση, η αυτοπεποίθηση και η κοινωνική ευελιξία, η συνεργατική και η ηγετική ικανότητα.

Τα μεικτά μοντέλα, όντας πιο ολιστικά, μοιάζουν ικανότερα να έχουν πρακτικές εφαρμογές ή και να μπορούν να προβλέψουν την κοινωνική ή επαγγελματική πορεία του ατόμου. Από την άλλη όμως, όπως επισημαίνουν οι Donaldson-Feilder και Bond (2004: 189), οι πολλαπλές ικανότητες που

συμπεριλαμβάνουν δεν αντιστοιχούν σε συγκεκριμένους νοητικούς μηχανισμούς σε μια σχέση προς ένα, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να αναχθούν σε συγκεκριμένες επιστημονικές θεωρίες και έτσι να μελετηθούν/σταθμιστούν με ακρίβεια.

Και είναι ακριβώς αυτή η διαπάλη μεταξύ επιστημοσύνης και πρακτικής εφαρμοσιμότητας που χαρακτηρίζει όλη τη μεθοδολογική συζήτηση γύρω από τη συναισθηματική ευφυΐα, αυτές τις τρεις σχεδόν δεκαετίες που αποτελεί συγκροτημένο πεδίο έρευνας, και στην οποία θα αναφερθούμε αμέσως παρακάτω.

IX. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ

Θεωρώντας ως χρονολογία γέννησής του είτε το 1989 ή το 1991, με την καθιέρωση του όρου στις πρώτες επιστημονικές δημοσιεύσεις των Salovey και Mayer, είτε το 1995 και τη δημοσίευση του Goleman που κατέστησε ευρύτερα αναγνωρίσιμο τον όρο, το επιστημονικό πεδίο της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ακόμα στα σπάργανα, καθώς η ωριμότητα στις επιστήμες υπολογίζεται με χρόνους δεκαετιών.

Εξάλλου, όπως ήδη ως εδώ έχει διαφανεί, διαφορετικοί ερευνητές εννοούν διαφορετικά πράγματα με τον όρο «συναισθηματική νοημοσύνη», ενώ και οι ίδιοι αναθεωρούν, ανακατασκευάζουν και διαφοροποιούν τους ορισμούς τους στην εξέλιξη του έργου τους. Επιπλέον, ανάλογα με το πεδίο εφαρμογής (πειραματική ψυχολογία, επιχειρήσεις και μάνατζμεντ, συμβουλευτική), ο ορισμός τροποποιείται, ώστε να ταιριάζει στις σκοπούμενες εφαρμογές της, με αποτέλεσμα η συναισθηματική νοημοσύνη «να είναι πιθανώς η πιο πρωτεϊκή από όλες τις γνωστές ψυχολογικές κατασκευές [...] ένας πραγματικός Πύργος της Βαβέλ» (Matthews et al 2003: 9).

Μάλιστα το γεγονός πως ενδιαφέρει τόσο την ακαδημαϊκή έρευνα όσο και την πρακτική συμβουλευτική, οδήγησε σε δυο διαφορετικές διαδρομές διερεύνησής της, σε μια διπλή ιστορία της ανάπτυξης της έννοιας που αφορά τόσο στη θεωρητική προσπάθεια διασάφησης της και την ποσοτική μέτρηση όσο και στην πρακτική εφαρμογή, ενίοτε δίχως τη μέγιστη θεωρητική αυστηρότητα και περισσότερο υπό το πνεύμα του *τι δουλεύει καλύτερα στην πράξη*.

Στα πλαίσια αυτά της πρακτικής ισχύος, οι ισχυρισμοί του Goleman πως η παραδοσιακή ευφυΐα μπορεί να προβλέψει μόλις το 20% της εργασιακής απόδοσης και επιτυχίας, ενώ στο πεδίο της συναισθηματικής νοημοσύνης αντιστοιχεί το υπόλοιπο

80%, ακούγονται ιδιαίτερος εντυπωσιακοί και ρηξικέλευθοι, ως μια αλλαγή παραδείγματος. Ωστόσο, δε γίνονται δεκτοί από όλους τους ερευνητές, οι οποίοι και επισημαίνουν την έλλειψη εμπειρικών δεδομένων (ενδεικτικά Ashkanasy & Daus 2002: 80, Zeidner et al 2004) ή αμφισβητούν την ίδια την αρτιότητα της κατασκευής (construction) της συναισθηματικής νοημοσύνης, τονίζοντας την έλλειψη των αντίστοιχων ψυχομετρικών τεστ. Από την άλλη πλευρά βέβαια, ο κλάδος του μάνατζμεντ επεφύλαξε θερμή υποδοχή στην ίδια αυτή κατασκευή (Cartwright & Pappas 2008: 150).

Επιπλέον, διχογνωμία υπήρξε και μεταξύ των ίδιων των πρωτεργατών της κατηγορίας της συναισθηματικής νοημοσύνης, με τον Mayer να χαρακτηρίζει εκλαϊκευμένη τη σύλληψη του Goleman και να προτείνει τη δική του «πιο επιστημονική» εκδοχή, η οποία και προτείνει μετριοπαθέστερες εκτιμήσεις για την επίδρασή της στην επιτυχία του ατόμου.

Εξάλλου, στον ορισμό του Goleman έχει ασκηθεί η κριτική πως είναι τόσο συμπεριληπτικός που ως συναισθηματική νοημοσύνη ορίζει απλώς ό,τι δεν εντάσσεται στη γενική ευφυΐα (IQ)¹⁸ ή ακόμα πως αναφέρεται σε ψυχολογικές ποιότητες που ήδη έχουν θεματοποιηθεί με άλλο όνομα από την ψυχολογία της προσωπικότητας (personology) και της μελέτης των χαρακτηριστικών της (personality traits), δημιουργώντας την αίσθηση πως όλη αυτή η συζήτηση δεν είναι παρά «παλιό κρασί συσκευασμένο σε καινούριες φιάλες»¹⁹ (Matthews et al 2003: 12).

Από την άλλη πλευρά, όπως επισημαίνουν οι Matthews et al (2003: 19), το φιλόδοξο τεστ των Mayer, Salovey και Caruso παρά την πολυεπίπεδη προσέγγισή του, αδυνατεί να συμπεριλάβει ή να καταδείξει τι θα μπορούσε να αποτελεί μια *πραγματικά συναισθηματικά ευφυή* απόκριση σε προβλήματα που ανακύπτουν σε πραγματικές συνθήκες, καθώς μια *πραγματικά συναισθηματικά ευφυής* απόκριση δεν θα μπορούσε

¹⁸ Για την ακρίβεια, οι Zeidner et al (2004: 273) σημειώνουν πως η συναισθηματική νοημοσύνη κατά Goleman περιλαμβάνει «κάθε επιθυμητό χαρακτηριστικό του χαρακτήρα που δεν εντάσσεται στη γενική ευφυΐα», με αποτέλεσμα η έννοια να χάνει κάθε σαφήνεια. Επιπλέον, θα μπορούσαμε να πούμε, το γεγονός πως αφορά κάθε *επιθυμητό* χαρακτηριστικό, αποδίδει μια απολύτως εξιδανικευμένη «φύση» στη συναισθηματική νοημοσύνη, την καθιστά μια απόλυτα καλή και σχεδόν μαγική ιδιότητα, πανάκεια για κάθε πρόβλημα που υφίσταται στα πεδία εφαρμογής της.

¹⁹ Άλλωστε και ο ίδιος ο Goleman (1995: 34) αναφέρει πως «υπάρχει μια παλαιομοδίτικη λέξη για το σώμα των ικανοτήτων που η συναισθηματική νοημοσύνη αντανάκλα: ο χαρακτήρας». Ωστόσο θα μπορούσαμε να πούμε πως η συστηματική διασύνδεση των παραπάνω με το εργασιακό φαινόμενο, καθώς και η μεγάλη επίδραση σε πραγματικές οργανωσιακές τεχνικές, καθιστούν πραγματιστικά «σημαντικό» τον ορισμό και το εγχείρημα του Goleman. Επίσης για τη χρήση της έννοιας του χαρακτήρα από τον Richard Sennett βλ. και την καταληκτική ενότητα “iv.Συμπέρασμα” του τέταρτου μέρους της εργασίας.

παρά να λαμβάνει υπόψη της το εκάστοτε συγκεκριμένο πλαίσιο – εφόσον η συναισθηματική ευφυΐα αφορά κατεξοχήν στην αποκρυπτογράφηση της διαπροσωπικής σχέσης και την ευέλικτη προσαρμογή στο μεταλλασσόμενο περιβάλλον.

Αντίστοιχα, προβλήματα παρουσιάζουν και τα τεστ μέτρησης που βασίζονται στη μέθοδο της αυτό-αξιολόγησης²⁰, καθώς σε αυτά ανακύπτει ο κίνδυνος ο ερωτώμενος να έχει μια διαστρεβλωμένη αυτοεικόνα είτε λόγω χαμηλής αυτογνωσίας είτε επειδή, ηθελημένα ή μη, προσαρμόζει τις απαντήσεις του, ώστε να παρουσιάσει έναν κοινωνικά αποδεκτό εαυτό²¹. Η αξιολόγηση 360 μοιρών του Goleman είναι μια απόπειρα θεραπείας των προβλημάτων αυτών.

Τελικά, όπως καταλήγουν και οι Matthew et al (2003: 21) στη συνολική τους επισκόπηση του πεδίου της συναισθηματικής νοημοσύνης, «η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης παραμένει ένα κράμα μη στοιχειοθετημένων απόψεων, υπερβολικών διακηρύξεων και ταυτόχρονα σοβαρής, μα προκαταρκτικής έρευνας στο πεδίο της ψυχολογίας».

Ωστόσο, στα 15 χρόνια που μεσολάβησαν από τη δημοσίευση του σημαντικού βιβλίου τους *Emotional Intelligence: Science and Myth*, πολλά έχουν διαμειφθεί. Μια χαρακτηριστική προσπάθεια υπερκέρασης των παραπάνω προβλημάτων είναι αυτή του Richard Boyatzis, ο οποίος και προσπαθεί να ενοποιήσει τις προσεγγίσεις της ψυχολογίας και του μάνατζμεντ πάνω στο υπόστρωμα της νευροβιολογίας. Στη φιλόδοξη αυτή προσέγγιση θα αναφερθούμε εκτενώς στο επόμενο μέρος της εργασίας, αφού πρώτα συγκεφαλαιώσουμε.

²⁰ Για μια συγκριτική παρουσίαση των διαφόρων τεστ μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης (MSCEIT των Mayer, Salovey & Caruso, EQ-i του Bar-On, αξιολόγηση 360 μοιρών του Goleman, EQ Map των Oriolí, Jones & Trocki κτλ.) βλέπε Conte 2005.

²¹ Τους κινδύνους που εγκυμονεί η αυτοαξιολόγηση αναδεικνύει χαρακτηριστικά η έρευνα του Beloff (1992) (στο Cartwright & Pappas 2008: 158) σε προπτυχιακούς φοιτητές, η οποία και κατέδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά σε σχέση με την αυτοεκτίμηση της συναισθηματικής ευφυΐας μεταξύ ανδρών και γυναικών. Εν προκειμένω, οι άντρες έτειναν να υπερεκτιμούν τη συναισθηματική τους ευφυΐα, όπως και των ανδρών φίλων τους, ενώ οι γυναίκες υποτιμούσαν τη δική τους και αξιολογούσαν υψηλότερα αυτή των αντρών.

X. ΣΥΝΟΨΗ

Θα μπορούσαμε να πούμε πως η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης διεκδικεί το πεδίο που αφήνει κενό η παραδοσιακή αντίληψη για την ευφυΐα, η οποία επικεντρώνεται σε ικανότητες του νου, όπως η αριθμητική και η γλωσσική ικανότητα, η γεωμετρική κατανόηση του χώρου και η μνήμη.

Επιπλέον, διεκδικεί να παραλάβει αυτή το ρόλο του αποκρυπτογράφου των μυστικών της επαγγελματικής και ακαδημαϊκής επιτυχίας, καθώς οι έρευνες σταδιακά απομυθοποιούν τη γενική ευφυΐα. Ενδεικτικά, οι Hunter & Hunter (1984) εκτίμησαν τη συμβολή της στην επιτυχία ενός ατόμου μόνο στο 25%, ενώ ο Sternberg (1996) μείωσε περαιτέρω την επίδρασή της, στο 10%²². Επίσης, η χαρακτηριστικά μεγάλης διάρκειας έρευνα των Feist & Barron (1996 στο Cherniss 2000: 5) σε 80 μετέπειτα διδάκτορες του πανεπιστημίου του Berkeley, η οποία και ολοκληρώθηκε σαράντα χρόνια μετά την έναρξή της, κατέληξε στο συμπέρασμα πως η συναισθηματική ευφυΐα είχε 4 φορές μεγαλύτερη επίδραση από ό,τι η γενική ευφυΐα στην επιτυχία και το πρεστίτζ που απολάμβαναν τα ηλικιωμένα πλέον υποκείμενά της. Τέλος, η Cherniss (2000: 5) παρατηρεί πως ναί μεν για να γίνει δεκτός ένας υποψήφιος σε διδακτορικό πρόγραμμα απαιτούνται κατά μέσο όρο 120 μονάδες στον δείκτη IQ, ωστόσο η μετέπειτα πορεία του (επαγγελματικές σχέσεις, αντιμετώπιση αντιξοοτήτων κτλ.) εξαρτάται πολύ περισσότερο από τη συναισθηματική ευφυΐα παρά από το αν τελικά είχε έναν δείκτη IQ που άγγιζε το 135 ή το 140²³.

Μοιάζει λοιπόν πως οι ιδιαίτερες εκείνες ποιότητες της συναισθηματικής ευφυΐας είναι ικανές να συνδράμουν στην επιτυχία του ατόμου. Ωστόσο οι ίδιοι οι πρωτεργάτες της θεμελιώσής της επισημαίνουν στην πορεία του έργου τους πως *δεν είναι ακριβώς έτσι*. Και οι Mayer, Salovey & Caruso (1998) και ο Goleman (1998) επισημαίνουν πως η συναισθηματική νοημοσύνη καθ' αυτή δεν αποτελεί ισχυρό

²² Ωστόσο οι Zeidner et al (2004: 381) δεν θεωρούν πως τα ποσοστά αυτά είναι απογοητευτικά, αλλά πως αντιθέτως αποτελούν μάλλον μια χρήσιμη συνεισφορά στην πρόγνωση της επαγγελματικής πορείας ή της επιτυχίας της ενδεχόμενης εκπαίδευσης ενός ατόμου. Επισημαίνουν επίσης πως η εγκυρότητά τους καλύπτει *κάθε* ομάδα επαγγελματιών.

²³ Είναι πολλές οι έρευνες που κατατείνουν στο ίδιο αυτό συμπέρασμα. Μια ακόμα χαρακτηριστική είναι αυτή των Kelley και Caplan (1993 στο Cartwright & Pappas 2008: 159), οι οποίοι και εξέτασαν τις επιδόσεις ενός πληθυσμού ερευνητών για να παρατηρήσουν πως ενώ το σύνολο των ερευνητών είχε πολύ υψηλά αποτελέσματα στα τεστ γενικής ευφυΐας, μόνο κάποιοι από αυτούς χαρακτηρίζονταν ως «αστέρες» από τον περίγυρό τους – και αυτό μάλιστα δεν συσχετιζόταν ποτέ με τις ακαδημαϊκές τους επιδόσεις καθαυτές.

προγνωστικό δείκτη. Αποτελεί μόνο το υπόστρωμα πάνω στο οποίο αναπτύσσονται συγκεκριμένες ικανότητες – και αυτές είναι το καίριο στοιχείο της επιτυχίας. Έτσι, αν η ικανότητα αναγνώρισης της συναισθηματικής κατάστασης του άλλου αποτελεί δείγμα συναισθηματικής νοημοσύνης, είναι η χρήση της γνώσης αυτής για την άσκηση επιρροής πάνω του, που συνιστά ικανότητα χρήσιμη για την επιτυχία²⁴.

Στη σύλληψή της αυτή λοιπόν, όπου η συναισθηματική νοημοσύνη διασταυρώνεται με συναισθηματικές ικανότητες και κοινωνικές δεξιότητες, είναι που αποκτά κομβικό ρόλο για το εργασιακό φαινόμενο και το χώρο εργασίας. Μάλιστα, καθώς όλοι οι μελετητές της συμφωνούν πως δεν πρόκειται για μια παγιωμένη μορφή νοημοσύνης, όπως η γενική, αλλά πως μπορεί να προσαυξηθεί μέσω της εμπειρίας και της εξάσκησης, τόσο οι εργοδότες όσο και η θεωρία του μάνατζμεντ επιδεικνύουν τα τελευταία χρόνια ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς φαίνεται πως συνιστά καθοριστικό μέγεθος που επηρεάζει μια σειρά από μεταβλητές του εργασιακού περιβάλλοντος και της εργασιακής απόδοσης.

Αφού λοιπόν πρώτα παρουσιάσουμε και την ενδιαφέρουσα και καινοτόμα προσέγγιση του Boyatzis, θα συνεχίσουμε ψηλαφώντας πιο λεπτομερώς τις συνάφειες συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασίας. Καθώς όμως και η γενική βιβλιογραφία που ως εδώ είδαμε, και η ειδικότερη που θα δούμε στη συνέχεια, δεν καταλήγουν σε ένα consensus για το πώς τελικά προσδιορίζεται επακριβώς η συναισθηματική νοημοσύνη, θα προτείνουμε εδώ, αντλώντας από τους Ashkanasy & Daus (2002: 81), Guy & Lee (2015: 262) και Goleman (2011), έναν προσδιορισμό της *σχετικά συμπτυκνωμένο*, ο οποίος προσπαθεί να συνδυάσει στοιχεία από όλες τις προσεγγίσεις, ώστε να αποτελέσει τον καθοδηγητικό μας μίτο για τη συνέχεια. Σύμφωνα με αυτόν, λοιπόν:

- ☞ Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μεν διακριτή από τα άλλα είδη νοημοσύνης, σχετίζεται δε μαζί τους.
- ☞ Η συναισθηματική νοημοσύνη διαφοροποιείται ατομικά, με τα άτομα να είναι περισσότερο ή λιγότερο προικισμένα.

²⁴ Όπως το συμπτυκνώνουν οι Zeidner et al (2004: 377), οι συναισθηματικές ικανότητες είναι εκμαθημένες ικανότητες που παραπέμπουν στη διάκριση μεταξύ ρευστής (fluid) και αποκρυσταλλωμένης (crystallised) ικανότητες που έκαναν αλλού οι Matthews et al 2002. Θα μπορούσαμε να πούμε πως η συναισθηματική ευφυΐα είναι ένα *εν δυνάμει*, που μέλει να μετουσιωθεί σε ικανότητες χρήσιμες στην εργασία – για παράδειγμα η υψηλή ενσυναίσθηση μπορεί τελικά να «δημιουργήσει» έναν ικανό ψυχολόγο.

- ☞ Ωστόσο, η συναισθηματική νοημοσύνη αναπτύσσεται κατά τη διάρκεια της ζωής και τροφοδοτείται από την εξάσκηση και την εμπειρία.
- ☞ Η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει τις ικανότητες αντίληψης και αναγνώρισης των συναισθημάτων τόσο των οικείων όσο και των άλλων, όπως και την ικανότητα επιτυχούς διαχείρισής τους.
- ☞ Η συναισθηματική νοημοσύνη υποστηρίζει συναισθηματικές ικανότητες και κοινωνικές δεξιότητες, όπως ο αυτοέλεγχος, η πειθώ, η ηγεσία και η συνεργατικότητα – και αυτές είναι κρίσιμες για την επαγγελματική και προσωπική επιτυχία.

Το Μοντέλο του Richard Boyatzis



I. ΠΡΟΣ ΜΙΑ ΔΙΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ

ΌΠΩΣ ΕΙΔΑΜΕ ΗΔΗ ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ, η θεωρητική συγκρότηση της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης παρουσιάζει μεθοδολογικά προβλήματα. Επιπλέον, όπως θα αναλυθεί στο επόμενο, τρίτο μέρος της εργασίας, προβλήματα ανακύπτουν και όταν *βάζουμε την έννοια αυτή σε λειτουργία*, όταν δηλαδή τη χρησιμοποιούμε ερευνητικά, αναζητώντας την πραγματική, στατιστικώς σημαντική επίδρασή της στον πραγματικό χώρο εργασίας.

Στα πλαίσια αυτά, το εγχείρημα του Richard Boyatzis (Boyatzis 2008, Goleman & Boyatzis 2008, Boyatzis et al 2006, 2013), αμερικανού καθηγητή οργανωσιακής συμπεριφοράς, ψυχολογίας και γνωσιακής επιστήμης – και επίσης συν-συγγραφέα σε αρκετά βιβλία και άρθρα με τον Goleman – αποτελεί μια ενδιαφέρουσα προσπάθεια υπερκέρασης των προβλημάτων αυτών και θεμελίωσης της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης σε στέρεη και διεπιστημονική βάση, η οποία αντλεί από ετερογενή πεδία, όπως η βιολογία, η νευροεπιστήμη, η ψυχολογία και το μάντζεμεντ.

Επιπλέον, ο Boyatzis αναλαμβάνει το εγχείρημα της επιστημονικής θεμελίωσης της – *εκλαικευμένης* κατά Salovey & Mayer, Matthews et al (2003) και Zeidner et al (2004) – σύλληψης του Goleman, διατηρώντας ωστόσο την εφαρμοσιμότητά της στο μάνατζμεντ των οργανισμών και την ατομική ενδυνάμωση. Στην ουσία δηλαδή, θέλει να θεμελιώσει *αντικειμενικά* την πρακτική του coaching²⁵, η οποία ήδη φαίνεται να *λειτουργεί στην πράξη*, και να σκιαγραφήσει το φυσιολογικό μηχανισμό μέσω του οποίου *πράγματι κάποιος μπορεί να γίνει ηγέτης*.

II. ΝΕΥΡΟΒΙΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Στην καρδιά του εγχειρήματος του Boyatzis βρίσκεται ο εγκέφαλος και η λειτουργία του και μάλιστα η λειτουργία του όταν αλληλοεπιδρούν δυο ή περισσότεροι άνθρωποι, καθώς τότε οι εγκέφαλοί τους παύουν να αποτελούν διακριτά όργανα και επέρχεται η ώσμωσή τους σε ένα ενιαίο σύστημα – δημιουργείται δηλαδή ένα «κοινωνικό κύκλωμα» (social circuit) του εγκεφάλου (Goleman & Boyatzis 2008: 2). Στόχος επομένως γίνεται η διερεύνηση της λειτουργίας του συστήματος αυτού και η ανακάλυψη εκείνης της κοινωνικής συμπεριφοράς που το διαμορφώνει. Υπό αυτό το

²⁵ Η Φούντα (2018) προσφέρει μια ενδελεχή εισαγωγή στην ιστορία, τις θεωρητικές συγγένειες και την πρακτική του coaching. Αν και κατά μία έννοια βασικές παράμετροί του, όπως η ώθηση, η ενθάρρυνση και η ανάδειξη των ικανοτήτων του ατόμου, είναι συνυφασμένες με την καθημερινή πρακτική και τους ρόλους που συχνά επέχουν οι γονείς ή οι φίλοι, ως συστηματοποιημένη πρακτική εμφανίζεται τη δεκαετία του 1980 στις ΗΠΑ και την επόμενη δεκαετία αναπτύσσεται και στην Ευρώπη και Αυστραλία, κυρίως στη σφαίρα της εκπαίδευσης, της συμβουλευτικής και του αθλητισμού. Αντλεί από πολλά πεδία, όπως η κοινωνιολογία, η εκπαίδευση ενηλίκων και η ψυχοθεραπεία, ωστόσο κυριότερα στηρίζεται στη σχολή της θετικής ψυχολογίας του Seligman.

Το coaching, σε αντιδιαστολή με την ψυχοθεραπεία, δεν θέλει να θεραπεύσει τα τραύματα του παρελθόντος, αλλά εκκινεί από το παρόν και στρέφεται προς το μέλλον, βοηθώντας τον coachee (πελάτη/εκπαιδευόμενος) να οραματιστεί και σχεδιάσει το επιθυμητό του μέλλον και να κινηθεί προς αυτό στη βάση συγκεκριμένων στόχων και ενεργειών. Επίσης το coaching διακρίνεται από το mentoring. Αν ο μέντορας επέχει τη θέση ειδικού, ο οποίος συμβουλεύει βάσει της δικής του εμπειρίας, ο coacher δεν απαιτείται να έχει ειδημοσύνη – συνθήκη που του προσφέρει μια χρήσιμα αποστασιοποιημένη και αντικειμενική ματιά (Φούντα 2018: 3). Αυτό συμβαίνει γιατί ο ρόλος του coacher είναι μαιευτικός και διευκολυντικός. Έτσι, μέσω της ενεργητικής ακρόασης, της παρατήρησης της εξωλεκτικής συμπεριφοράς, της ενσυναίσθησης, αλλά και της χρήσης συγκεκριμένων μεθόδων, όπως το Johari Window, ο coacher ωθεί τον coachee στην ανακάλυψη των δυνατών και αδύνατων σημείων του και διευκολύνει τον αναστοχασμό πάνω σε αυτά. Επιπλέον, τον ωθεί στην ενδοσκόπηση και την ιεράρχηση των προσωπικών αξιών και πεποιθήσεών του και καταδεικνύει το πώς αυτές μορφοποιούνται από παλαιότερες εμπειρίες – ενδεχομένως αρνητικές – με πιθανό αποτέλεσμα να λειτουργούν περιοριστικά στο παρόν.

Συνοψίζοντας, το coaching βασίζεται στο τρίπτυχο αυτοεπίγνωση, ανάληψη ατομικής ευθύνης και δράση (Nelson 2010 στο Φούντα 2018: 5) και με ολιστικό τρόπο υποβοηθά το άτομο να πετύχει την επιθυμητή αλλαγή του στη βάση συγκεκριμένων, μετρήσιμων, ελκυστικών, ρεαλιστικών και χρονικά δεσμευτικών στόχων (2018: 12).

πρίσμα λοιπόν, η συναισθηματική νοημοσύνη γίνεται κατεξοχήν κοινωνική και σχεσιακή.

Στη νευροβιολογική θεμελίωση τον κομβικό ρόλο παίζουν μια σειρά πρόσφατων ανακαλύψεων για τη δομή και σύσταση του εγκεφάλου και κυρίως η ανακάλυψη και διασάφηση της λειτουργίας των νευρώνων καθρεφτών (mirror neurons), των ατρακτοειδών κυττάρων (spindle cells) και των ταλαντωτών (oscillators) (Goleman & Boyatzis 2008: 3-4).

Πολύ περιληπτικά, οι διάσπαρτοι στον εγκέφαλο νευρώνες καθρέφτες «*καθρεφτίζουν*», μιμούνται τις ενέργειες ενός άλλου ανθρώπου και η αντίληψη των συναισθημάτων του – μέσω της διαμεσολάβησής τους – δημιουργεί την αίσθηση της κοινής εμπειρίας, που με τη σειρά της εξηγεί τη διαμόρφωση και διάχυση ενός συλλογικού συναισθηματικού κλίματος στους οργανισμούς ή και σε οποιαδήποτε άλλη συνθήκη μαζικής συνύπαρξης²⁶ (Goleman & Boyatzis 2008: 3).

Επίσης, τα ατρακτοειδή νευρωνικά κύτταρα, των οποίων η ιδιαίτερη μορφή καθιστά εύκολη τη γρήγορη σύνδεσή τους με τους λοιπούς νευρώνες του εγκεφάλου, επιτρέπουν την αστραπιαία μετάδοση ερεθισμάτων – σκέψεων και συναισθημάτων – διαμορφώνοντας ό,τι οι συμπεριφοριστές αποκαλούν *κοινωνικό καθοδηγητικό σύστημα* (social guidance system), δηλαδή ένα σύνολο εντυπώσεων και πεποιθήσεων, των οποίων την ακρίβεια η έως τώρα πειραματική έρευνα επιβεβαιώνει, οι οποίες και διαρρυθμίζουν τη συμπεριφορά μας απέναντι στους άλλους ή, αλλιώς, παράγουν ό,τι κοινώς αποκαλούμε *διαίσθηση*.

Τέλος, οι ταλαντωτές νευρώνες καθιστούν εφικτό το φυσικό συντονισμό του σώματος και την ομαλή κίνηση των μελών του σε σχέση με ένα άλλο σώμα – όπως χαρακτηριστικά φαίνεται στον απρόσκοπτο συντονισμό της ερωτικής πράξης ή ενός μουσικού ντουέτου. Έτσι, χάρη στους ταλαντωτές, τα δυο δεξιά ημισφαίρια των δυο εγκεφάλων συντονίζονται περισσότερο μεταξύ τους από ό,τι το κάθε ένα με το αντίστοιχο αριστερό του ημισφαίριο.

Οι τρεις αυτές παρατηρήσεις προσφέρουν λοιπόν μια *πιο απτή* εξήγηση της

²⁶ Ένα χαρακτηριστικό πείραμα είναι το ακόλουθο. Σε δυο ομάδες εργαζομένων ανακοινώθηκαν τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους σε σχέση με την εργασιακή τους απόδοση. Η μία έλαβε αρνητική αξιολόγηση, ωστόσο κατά την ανακοίνωσή των αποτελεσμάτων ο αξιολογητής της απηύθυνε παράλληλα θετικά συναισθηματικά σημάδια (νεύματα και χαμόγελα). Η δεύτερη ομάδα έλαβε θετική αξιολόγηση, η οποία όμως της ανακοινώθηκε με το πρόσωπο του αξιολογητή συνοφρωμένο και τα μάτια μισόκλειστα. Εν τέλει μετρήθηκε πως η ομάδα που έλαβε τη συνοδευόμενη με αρνητικά συναισθηματικά σημάδια θετική αξιολόγηση ένωσε χειρότερα σε σχέση με την άλλη.

ομαδικής συμπεριφοράς των ανθρώπων και της *κοινής συναισθηματικής γλώσσας* που διαρκώς αναπτύσσεται μεταξύ τους. Επιπλέον, οι λειτουργίες του εγκεφάλου που περιγράψαμε διασταυρώνονται και με το ενδοκρινολογικό σύστημα του ανθρώπου και ρυθμίζονται από αυτό.

Κυρίαρχες εδώ είναι οι επονομαζόμενες «ορμόνες του άγχους», αδρεναλίνη και κορτιζόλη, οι οποίες και επιδρούν, μεταξύ άλλων, στη γνωσιακή λειτουργία και τη λειτουργία της σκέψης. Πιο συγκεκριμένα, σε χαμηλά επίπεδα, η κορτιζόλη διεγείρει τις εγκεφαλικές λειτουργίες. Ωστόσο η περαιτέρω αύξηση των επιπέδων της και η συνακόλουθη έκκριση αδρεναλίνης οδηγούν σε μια ανακατεύθυνση της κυκλοφορίας του αίματος από τον εγκέφαλο προς τις μεγάλες μυϊκές ομάδες του σώματος, καθώς ο οργανισμός εισέρχεται σε μια *αμυντική λειτουργία*. Ακολουθώντας, πολλά νευρωνικά κυκλώματα *κλείνουν*, ενώ αναστέλλεται η νευρογένεση, με τελική συνέπεια την παράλυση της κριτικής ικανότητας του εγκεφάλου και την παύση της δημιουργικής δραστηριότητάς του (Boyatzis 2008: 306-307).

Τα παραπάνω διαγράφουν και τα όρια της αποδοτικής κριτικής και πίεσης που μπορεί να δεχθεί ένα άτομο στα πλαίσια της εργασίας. Καλώς εννοούμενες έχουν νευροβιολογικό νόημα. Ωστόσο στην υπερβολή τους επιτυγχάνουν ακριβώς το αντίθετο από τον υποτιθέμενο σκοπό τους – δηλαδή την παρακίνηση, καθώς η νοητική δραστηριότητα παραλύει και ο εγκέφαλος *σε λειτουργία συντήρησης* επαναλαμβάνει τα παλιά μοτίβα σκέψης του. Ακόμα χειρότερα, η δυσαρέσκεια που προκαλείται μεταδίδεται και στο υπόλοιπο περιβάλλον, μέσω της διαδικασίας που περιεγράφηκε, αγγίζοντας εν τέλει ακόμα και στον ίδιο τον πομπό της κριτικής (Goleman & Boyatzis 2008: 6).

Ταυτόχρονα, ακριβώς το ίδιο αυτό βιολογικό υπόστρωμα των συναισθηματικών μας αποκρίσεων επιτρέπει και την ευνοϊκή του ρύθμιση. Αν η πίεση και τα αρνητικά συναισθήματα προκαλούν τα παραπάνω, αντίστοιχα τα θετικά συναισθήματα κινητοποιούν τη διαδικασία της νευρογένεσης, δηλαδή τη διαφοροποίηση των βλαστοκυττάρων που βρίσκονται στην περιοχή του ιππόκαμπου σε νέους νευρώνες. Ο νέος νευρικός ιστός δημιουργεί χώρο για την ανάπτυξη περαιτέρω νευροδιαβιβαστών και νευροϋποδοχέων, συνθήκη που ευνοεί τη μάθηση (Boyatzis 2008: 306-307).

Όπως καθίσταται προφανές, όλα τα παραπάνω αποτελούν ένα είδος εξήγησης της λειτουργίας, αλλά και των διαβαθμίσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης, και

διανοίγουν πολλαπλές δυνατότητες για την επεξεργασία και καλλιέργεια της συμπεριφοράς, για την εκμάθηση της «ηγεσίας» και για τη χρήση των συναισθημάτων ως εργαλείου που μπορεί να εκμεταλλευτεί την πλαστικότητα του εγκεφάλου είτε ατομικά είτε στο πλαίσιο του δυποκειμενικού «κοινωνικού κυκλώματος» που σχηματίζεται μεταξύ περισσότερων ατόμων.

Ωστόσο, όσο και αν τα παραπάνω ακούγονται *ίσως* σχετικά απλά στην περιληπτικότερη παρουσίασή τους, η συνολική συνθετότητα είναι πολύ μεγάλη, καθώς βρισκόμαστε στο σημείο τομής και αλληλεπίδρασης πολλαπλών συστημάτων: του νευροβιολογικού συστήματος, του συστήματος της ψυχολογικής συγκρότησης του ατόμου και του κοινωνικού συστήματος που αναπτύσσεται στο χώρο εργασίας, εντός ενός οργανισμού. Ο Boyatzis κατατείνει στο ότι μπορούμε να επηρεάσουμε αυτό το σύστημα των συστημάτων. Ωστόσο όχι μέσω μιας μονόδρομης και γραμμικής σχέσης αιτίου και αιτιατού. Για αυτό και αντλεί στη συνέχεια από τη θεωρία της πολυπλοκότητας (complexity theory), ώστε να κατασκευάσει το ολιστικό μοντέλο του, αυτό της *θεωρίας της εμπρόθετης αλλαγής* (intentional change theory).

III. ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΕΜΠΡΟΘΕΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑΣ

Η Θεωρία της Πολυπλοκότητας αναπτύσσεται ως προσπάθεια κατανόησης και πρόβλεψης της συμπεριφοράς περίπλοκων συστημάτων, όπως για παράδειγμα τα μετεωρολογικά συστήματα²⁷.

Τα πολύπλοκα συστήματα έχουν τρία κύρια χαρακτηριστικά: α. είναι μη γραμμικά και ασυνεχή και επομένως κάποια *εναυσματικά* γεγονότα (trigger factors) μπορούν να προκαλέσουν κατακλυσμαίες αλλαγές (catastrophic change), β. εντός τους αναπτύσσονται αυτονόμως μοτίβα ισορροπίας και ανισορροπίας. Ταυτόχρονα, αναδυόμενα (emergent) γεγονότα εντός του συστήματος μπορούν να δημιουργήσουν μια εντελώς νέα δυναμική μέσω της επίδρασης των παραγόντων-ελκυστών (attractors)²⁸,

²⁷ Βλ. ενδεικτικά Bar-Yam 2009.

²⁸ Οι ελκυστές είναι μεν παράγοντες που ρυθμίζουν την «κίνηση» ή «τροχιά» του συστήματος, μα επειδή, δε, είναι ασυνεχείς και μη γραμμικοί, δεν μπορούμε να προβλέψουμε την τελική ισορροπία/κατάσταση που θα λάβει το σύστημα υπό την επίδρασή τους. Επιπλέον, λόγω των ελκυστών μπορούν να υπάρξουν απρόβλεπτα, «αναδυόμενα γεγονότα» που οδηγούν σε «κατακλυσμαίες αλλαγές» και τελικά σε μια τελείως νέα δυναμική και κατάσταση ισορροπίας. Έτσι, αν και η αρχική κατάσταση του συστήματος

και γ. τα συστήματα αυτά είναι πολυεπίπεδα (multi-leveled), δημιουργώντας πολλαπλές ανταλλαγές μεταξύ των μερών και του συνόλου, ενώ ταυτόχρονα συμπεριφέρονται ανεξάρτητα από τα επιμέρους στοιχεία που τα απαρτίζουν.

Για τον Boyatzis (2008), τα χαρακτηριστικά αυτά προσδιορίζουν και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες μπορεί να επιτευχθεί η επιθυμούμενη και διατηρήσιμη στο χρόνο αλλαγή του ατόμου – αλλαγή σε σχέση με τη συμπεριφορά και τις ικανότητες του ατόμου και εν τέλει της ηγετικής αποτελεσματικότητάς του. Όπως άλλωστε σημειώνει (2008: 300), οι παραδοσιακές θεωρίες περί αλλαγής μπορεί να περιγράψουν με λεπτομέρεια τα εισερχόμενα/εξερχόμενα (inputs/outputs) της διαδικασίας αλλαγής – δηλαδή το πριν και το μετά – αλλά η καθ’ αυτή η στιγμή της αλλαγής παραμένει το «μαύρο κουτί» τους²⁹.

Η προσέγγιση του Boyatzis (2008: 299) ξεκινά από την παρατήρηση πως το φαινόμενο της αλλαγής εμφανίζεται ασυνεχές στο χρόνο – και για αυτό ενίοτε οι εμπειρικές έρευνες εμφανίζουν αντιφατικά αποτελέσματα³⁰. Πιο συγκεκριμένα, η αλλαγή – ή ακόμα ειδικότερα, η ανάπτυξη της ηγεσίας – δεν εμφανίζεται ως το αποτέλεσμα μιας προσαυξητικής διαδικασίας, αλλά λαμβάνει τα χαρακτηριστικά της αποκάλυψης (epiphany) – για αυτό και συχνά το ίδιο το άτομο (ή ο προϊστάμενος/ηγέτης του) εκπλήσσεται³¹.

Περαιτέρω, η θεωρία της εμπρόθετης αλλαγής κεντροθετεί την πρόθεση του ατόμου – όπως άλλωστε υπονοεί και το όνομά της – ή αλλιώς τη γνήσια επιθυμία του (Boyatzis 2008: 300). Έτσι, ένα άτομο θα αλλάξει και θα αποκτήσει τα χαρακτηριστικά

οφείλεται σε αυτούς, εντούτοις στους ίδιους μπορεί να οφείλεται και μια τελείως άλλη τελική κατάστασή του.

²⁹ Όπως σημειώνει ο Boyatzis (2008: 299), οι θεωρίες αυτές επιδιώκουν να προβλέψουν την αλλαγή στη βάση των ατομικών χαρακτηριστικών, παραγνωρίζοντας τη ριζική σημασία των εναυσματικών σημείων για την ανάδυσή της.

³⁰ Όπως παρατηρεί ο Boyatzis (2008: 301), πολύ συχνά τα αποτελέσματα του coaching για την ανάπτυξη της ηγεσίας εμφανίζονται βραχύβια και εμπίπτουν στο «φαινόμενο του μήνα του μέλιτος» (honeymoon effect) που περιέγραψε ο McClelland (1985) – αρχικά παρατηρείται μια εντυπωσιακή αύξηση της ηγετικής ικανότητας, σύντομα όμως το άτομο επανέρχεται στο παλιό πλαίσιο συμπεριφοράς του. Παράλληλα ωστόσο έχει παρατηρηθεί και το «φαινόμενο της κοιμωμένης» (sleeper effect), όταν και τα νέα μοτίβα σκέψης και συναισθηματικής αντίδρασης δεν εμφανίζονται παρά ένα έτος έπειτα από την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης. Λόγω της χρονικής απόστασης αυτής, τα αποτελέσματα, λανθασμένα κατά τον Boyatzis, συνήθως θεωρούνται μη σχετιζόμενα με την εκπαίδευση που προηγήθηκε και αποδίδονται σε άλλους παράγοντες.

³¹ Για παράδειγμα, ένας ηγέτης μπορεί κατ’ εξακολούθηση να ενθαρρύνει μέσα από τις ομιλίες του τη συνεργασία στον οργανισμό του, δίχως όμως κάποιο αποτέλεσμα, έως ότου συμβεί μια και μόνο πράξη συνεργασίας των υπαλλήλων. Η πράξη αυτή αρκεί για να επιφέρει μια μη αναμενόμενη και σαρωτική αλλαγή, κάνοντας πλέον τους εργαζόμενους να επιλέγουν πάντα τη συνεργασία. Έτσι «μια μικρή συμπεριφορική μετατόπιση μπορεί να δημιουργήσει μια δραματικών διαστάσεων αλλαγή στην αποτελεσματική συμπεριφορά» (Boyatzis 2008: 299).

της ηγεσίας, μόνο εάν το επιθυμεί. Στην αντίθετη περίπτωση, όταν δηλαδή η επιθυμία αλλαγής τροφοδοτείται είτε από την επιθυμία ικανοποίησης των άλλων είτε από την εσωτερικήευση των επιταγών του περιβάλλοντος, τότε η αλλαγή θα είναι μόνο επιφανειακή και μη διατηρήσιμη (non sustainable), καθώς θα πηγάζει από το κίνητρο της συμμόρφωσης.

Συνακόλουθα, ο Boyatzis προτείνει ένα σχήμα κατανόησης της εμπρόθετης και διατηρήσιμης αλλαγής, το οποίο περιλαμβάνει πέντε στιγμές ανάδυσης της (moments of emergence), οι οποίες, κατά αντιστοιχία με τη θεωρία της πολυπλοκότητας, αλλάζουν τις εσωτερικές δυναμικές του ατόμου και οδηγούν στην κατακλυσμιαία αλλαγή. Αυτές αφορούν α. τον ιδεώδη εαυτό (ideal self), β. τον τρέχοντα ή πραγματικό εαυτό (current self), γ. τις διαδικασίες εκμάθησης (learning agenda), δ. την εξάσκηση (practice) και ε. τις σχέσεις εμπιστοσύνης που διανοίγουν το άτομο στην ανάδυση της αλλαγής³² (Boyatzis 2008: 303).

Η πρώτη ανάδυση συντελείται όταν το άτομο διατυπώνει την επιθυμία του για το μέλλον και σχηματοποιώντας το όραμά του, συγκροτεί μια εικόνα του ιδεώδη εαυτού του³³. Με τη σειρά του ο ιδεώδης εαυτός, συνδεόμενος και με το παρελθόν και με το μέλλον, διαλέγεται αφενός με την πυρηνική του ταυτότητα (core identity)³⁴ – δηλαδή με τα δυνατά και αδύνατα σημεία της παροντικής του ύπαρξης – και αφετέρου με την έννοια της *ελπίδας*, δηλαδή τον ορίζοντα των πιθανών ενδεχομένων³⁵.

Το θετικό αυτό όραμα (positive visioning) για το μέλλον έχει ιδιαίτερα κρίσιμη σημασία για τον Boyatzis (2008: 304), καθώς βάσει της έως τώρα νευροψυχολογικής μας γνώσης, φαίνεται πως η αφύπνιση του συναισθήματος της ελπίδας διεγείρει το παρασυμπαθητικό νευρικό σύστημα και πυροδοτεί τη διαδικασία της νευρογένεσης, που ήδη περιγράψαμε, η οποία και αυξάνει την πλαστικότητα και ανοικτότητα

³² “Trusting relationships that facilitate openness to the moments of emergence”

³³ Πιο αναλυτικά, ο ιδεώδης εαυτός νοείται ως μια ψυχολογική δομή του εαυτού, τόσο συνειδητή όσο και ασυνειδητή, που συγκροτείται ατομικά, αλλά και επηρεάζεται κοινωνικά. Αν η ψυχανάλυση θεωρεί πως πρόκειται για μια αμυντική λειτουργία το εαυτού, στα πλαίσια της θετικής ψυχολογίας ο ιδεώδης εαυτός θεωρείται ο βασικός μηχανισμός αυτό-ρύθμισης και εσωτερικής κινητοποίησης του ατόμου, καθώς συμπυκνώνει το προσωπικό του όραμα και αποτελεί την πηγή των ελπίδων του. Στην περίπτωση μάλιστα που βρίσκεται σε ασυμφωνία με τον πραγματικό εαυτό, κινητοποιεί την επιθυμία για αλλαγή (Boyatzis & Ακρίνου 2006: 625, 627).

³⁴ Πιο αναλυτικά, η πυρηνική ταυτότητα του ατόμου *απαρτίζεται* από τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του, τα ασυνείδητα κίνητρά του, καθώς και του ρόλους που υιοθετεί στην κοινωνική του ύπαρξη. Είναι το ενοποιητικό πλαίσιο που δημιουργεί την *αίσθηση του εαυτού* μας (Boyatzis & Ακρίνου 2006: 627).

³⁵ Όπως επισημαίνει ο Boyatzis (2008: 305), ένα πολύ μεγάλο και συνηθισμένο λάθος που κάνουν τόσο οι δάσκαλοι όσο και οι coaches ή οι προϊστάμενοι, είναι πως παραγνωρίζουν τη σημασία του ιδεώδους εαυτού και εμμένουν στο τι θα ήθελαν αυτοί να αλλάξει ο εκπαιδευόμενος. Επικεντρώνουν δηλαδή στον *ought self*, ο οποίος και καταπνίγει τον ιδεώδη εαυτό.

(openess) του εγκεφάλου στη μάθηση.

Καθώς η γεφύρωση της απόσταση μεταξύ του ιδεώδους εαυτού και του πραγματικού, τρέχοντος εαυτού είναι το κινούν της αλλαγής, είναι εξίσου απαραίτητο το άτομο να έχει γνώση του πραγματικού εαυτού του. Αυτή η γνώση δεν είναι ωστόσο προφανής, καθώς όπως διδάσκει η ψυχολογία και η ψυχανάλυση, γύρω από το Εγώ και την αίσθηση της ταυτότητας αναπτύσσονται διάφοροι στρεβλωτικοί μηχανισμοί άμυνας που δεν επιτρέπουν την αυτογνωσία.

Έτσι, η δεύτερη ανάδυση αφορά στη σχέση του ατόμου με τον περίγυρό του, καθώς μέσω της ανατροφοδότησης των άλλων θα αποκτήσει τελικά την πραγματική γνώση για τον ίδιο του τον εαυτό³⁶.

Η τρίτη ανάδυση αφορά στην *κίνηση* του ατόμου προς τον ιδεώδη εαυτό του. Εδώ η θεωρία της εμπρόθετης αλλαγής του Boyatzis παραπέμπει στις μεταβολές της εγγενούς ισορροπίας και του ρόλου των ελκυστών της θεωρίας της πολυπλοκότητας. Κατά αντιστοιχία λοιπόν, η αλλαγή αποτελεί συνώνυμο της ανισορροπίας (disequilibrium) του συστήματος της προσωπικότητας, έως ότου αυτή ισορροπήσει ξανά ως ένα σταθερό σύστημα, οργανωμένο όμως με καινούριο τρόπο.

Επίσης, ελκυστές εδώ είναι τα θετικά και αρνητικά συναισθήματα και οι νευροβιολογικές διαδικασίες που αυτά προκαλούν – η νευρογένεση, αλλά και η αναστολή της. Όπως επισημαίνει ο Boyatzis (2008: 306-307), η χρήση των δυο αυτών συναισθηματικών μηχανισμών πρέπει στο πλαίσιο του coaching να γίνεται μελετημένα, σε ένα ασφαλές και έμπιστο περιβάλλον. Ο εκπαιδευτής θα πρέπει να «είναι ταυτόχρονα cheerleader, οδηγός και προβοκάτορας», δηλαδή να προκαλεί θετικά συναισθήματα ώστε να συγκροτηθεί το ευνοϊκό νευροβιολογικό έδαφος της αλλαγής, οδηγός για να κατευθύνει την αλλαγή και προβοκάτορας, ώστε να ελέγξει και δοκιμάσει τελικά την αλλαγή με τα αντίστοιχα αρνητικά συναισθήματα.

Το τέταρτο στάδιο της ανάδυσης αφορά στην εξάσκηση και τον πειραματισμό με τα νέα, αλλαγμένα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά, έως ότου αυτά να καταστούν δεύτερη φύση του ατόμου και να ενεργοποιούνται ασυνείδητα. Και εδώ απαιτείται το

³⁶ Χαρακτηριστική εδώ είναι μια τεχνική ενδυνάμωσης, η οποία στοχεύει στο να αποκτήσει γνώση κανείς των «δυνατών σημείων» του. Βάσει της τεχνικής αυτής, το άτομο καλείται να πάρει συνέντευξη από μια σειρά ανθρώπων του περιβάλλοντός του (εργασία, οικογένεια) με το ερώτημα «πότε υπήρξε στα καλύτερά του» (when I was at my best). Οι ερωτώμενοι αναφέρουν χαρακτηριστικές πράξεις του και περιγράφουν τον αντίκτυπό τους. Στη συνέχεια ο ερωτών αναλύει θεματικά τις αφηγήσεις τους και αναζητεί μοτίβα. Με τον τρόπο αυτό συγκροτεί μια πληρέστερη γνώση του εαυτού του και της δράσης του (Boyatzis & Akrivou 2006: 634).

ασφαλές περιβάλλον, το οποίο θα επιτρέπει ευελιξία στον πειραματισμό και ανοχή στην προσωρινή αποτυχία.

Τέλος, το πέμπτο στάδιο ανάδυσης εμπλέκει και πάλι το περιβάλλον του ατόμου σε πολλαπλά επίπεδα: αυτά των εκπαιδευτών του, των συναδέλφων του, των φίλων και της οικογένειάς του. Αυτοί θα του προσφέρουν ανατροφοδότηση, υποστήριξη, ερμηνεία των αλλαγών και θα παρατηρήσουν έγκαιρα την πιθανή υποτροπή στα παλαιότερα συμπεριφορικά μοτίβα του.

Συνοψίζοντας, για να επιτευχθεί η εμπρόθετη και διατηρήσιμη αλλαγή, πρέπει να ληφθούν υπόψη τα πολλαπλά επίπεδα στα οποία εμπλέκεται το άτομο, οι «βιόκοσμοι» στους οποίους υπάρχει και δρα. Έτσι, πρέπει να ληφθούν υπόψη τα επίπεδα των δυαδικών σχέσεων (προϊστάμενου-υφιστάμενου, εκπαιδευτή-εκπαιδευόμενου), της ομάδας (συνάδελφοι, οικογένεια) και, ευρύτερα, του οργανισμού, της κοινότητας, ακόμα και της κουλτούρας. Η όπως καταλήγει ο Boyatzis (2008: 309), απαιτείται μια «σομορφική διαδικασία», δηλαδή η αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ των διάφορων επιπέδων. Μόνο με τον τρόπο αυτό μπορεί να καλλιεργηθεί πραγματικά η ηγεσία ή ακριβέστερα «[οι ηγέτες] μπορούν να μάθουν τα συμπεριφορικά εκείνα χαρακτηριστικά που καθιστούν κάποιον αποτελεσματικό ηγέτη».

IV. ΣΥΝΟΨΗ

Η ενοποιητική και η διεπιστημονική προσπάθεια του Boyatzis μοιάζει εντυπωσιακή στο εύρος της και στο στόχο της, δηλαδή τη θεμελίωση με τα *hard facts* της επιστήμης των *soft skills* της συναισθηματικής νοημοσύνης και συνακόλουθα της ηγεσίας. Ωστόσο, δεν πρέπει να ξεχνούμε τον κίνδυνο του αναγωγισμού και του βιολογισμού που πάντα σοβεί σε τέτοιας φύσης εγχειρήματα. Όπως έχουν δείξει πολύ πειστικά οι κοινωνικές επιστήμες, η επιστημονική ουδετερότητα και αντικειμενικότητα δεν είναι δεδομένες. Αντίθετα, κάθε ερευνητής, εν πολλοίς ασυνείδητα, φέρει εντός της έρευνάς του στοιχεία εκτός αυτής, δηλαδή αξιακές παραδοχές, παραδεδομένα ερμηνευτικά σχήματα, το ίδιο το πνεύμα της εποχής του. Τα στοιχεία αυτά προσδιορίζουν και τον τρόπο με τον οποίο θα χαρτογραφήσει το πεδίο της έρευνας του (το τι θα ψάξει και το πού θα το ψάξει) και τα ερωτήματα που θα ερευνήσει. Και εφόσον το πεδίο και τα

ερωτήματα δεν είναι ποτέ ουδέτερα, αντίστοιχα ποτέ δεν μπορούν να είναι ουδέτερες και οι απαντήσεις που θα λάβει.

Αν δεν υπάρχει αυτή η καχυποψία, τότε ο κίνδυνος που φέρει μια «επιστημονική ανακάλυψη» είναι πολύ μεγάλος, όπως έχει φανεί κατ' εξακολούθηση στην ιστορία των επιστημών, με χαρακτηριστικά παραδείγματα την αναζήτηση του «εγκληματικού χαρακτήρα» στα στοιχεία του προσώπου του ατόμου, όταν η στα σπάργανα εγκληματολογία ανέπτυξε τον κλάδο του φυσιογνωμισμού ή, πιο πρόσφατα, με την αναζήτηση του «γονιδίου της ιδιοτέλειας». Και στις δυο αυτές περιπτώσεις, δυο κατηγορίες (η εγκληματικότητα, η ιδιοτέλεια) απόλυτα ιστορικές και μεταλλασσόμενες μαζί με τις ίδιες τις κοινωνίες μας, ανάγονταν στο άχρονο πεδίο της βιολογίας³⁷.

Έχοντας υπόψη τα παραπάνω, καθώς και το ότι οι κλάδοι των νευροεπιστημών βρίσκονται ομοίως στα σπάργανα και επομένως η πρόοδός τους μπορεί να αλλάξει άρδην τις συσχετίσεις που προς το παρόν εικάζουμε πως ισχύουν, μπορούμε ωστόσο να επισημάνουμε κάποιες παραμέτρους της θεωρίας της εμπρόθετης αλλαγής με ιδιαίτερα σημαντικές συνέπειες.

Η σημαντικότερη ίσως είναι πως το μοντέλο του Boyatzis υποστηρίζει πως δεν είμαστε αιχμάλωτοι της γενετικής μας μοίρας. Οι ικανότητές μας δεν είναι ανεπιστρεπτί καταγεγραμμένες σε έναν παγιωμένο εγκέφαλο. Αντιθέτως, η πλαστικότητα του τον καθιστά ένα εύφορο χωράφι, το οποίο μπορεί να καλλιεργηθεί με τη χρήση των κατάλληλων συναισθημάτων.

Επιπλέον, το μοντέλο του Boyatzis εγγράφει την αλλαγή σε έναν ευρύ χρονικό ορίζοντα, στοιχείο που έρχεται σε αντίθεση με μια κουλτούρα γρήγορων αποτελεσμάτων. Ακόμα, εμπλέκει ενεργά τις κοινότητες των ανθρώπων που περιβάλλουν το άτομο που θέλει να αλλάξει, σε αντίθεση και πάλι με την κουλτούρα

³⁷ Δεν πρέπει να ξεχνούμε άλλωστε πως ακόμα και τα συναισθήματα έχουν κοινωνική ιστορία. Σήμερα θεωρούμε δεδομένο και φυσικό το συναίσθημα της γονικής αγάπης προς τα παιδιά, ωστόσο ξεχνάμε πως η ίδια η έννοια της παιδικότητας είναι προϊόν μόλις του 18^{ου} αιώνα, καθώς παλαιότερα το παιδί θεωρούνταν ως ένας μικρόσωμος ενήλικας, όπως κατέδειξε ο Philippe Ariès στο περίφημο *Centuries of Childhood: A Social History of Family Life* (1962). Εξάλλου οι ιστορικοί της βρετανικής εργατικής τάξης (ενδεικτικά: Strange 2002) έχουν καταδείξει πως η φαινομενική συναισθηματική αδιαφορία των γονιών της εργατικής τάξης προς τα παιδιά τους κατά τον 19^ο αιώνα – για την οποία τους εγκαλούσαν οι ανώτερες τάξεις – οφειλόταν στη σκληρότητα της ίδιας της υλικής πραγματικότητας. Η έλευση ενός παιδιού σήμαινε πως η οικογένειά του θα βυθιζόταν κάτω από το όριο της επιβίωσης έως ότου αυτό να ήταν ικανό να εργαστεί, ενώ ενίοτε ο θάνατος ενός άρρωστου παιδιού νοούνταν ως καλοτυχία, γιατί διαφορετικά η φροντίδα του θα οδηγούσε νομοτελειακά και στο θάνατο των υπολοίπων παιδιών της οικογένειας λόγω της απόλυτης ένδειας.

του ατομικισμού. Και τέλος, απορρίπτει την πεποίθηση πως το επείγον ή η απειλή μπορεί να επιφέρει τη σκοπούμενη αλλαγή, καθώς ναι μεν η αλλαγή μπορεί να είναι κατακλυσμαία, όχι όμως το αίτιό της.

Συμπεράσματα κρίσιμα για τη συσχέτιση της συναισθηματική ευφυίας με τη δημόσια διοίκηση.

Ο Χώρος Εργασίας και η Συναισθηματική Νοημοσύνη



I. ΧΩΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο ΧΩΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΑΠΛΩΣ ΕΝΑΣ ΧΩΡΟΣ – ένα γραφείο, ένα εργαστήριο, ένα γκισέ, μερικές καρέκλες και τραπέζια, ίσως μια ανακοίνωση στον τοίχο ή ένα κάδρο ξεχασμένο, ένας υπολογιστής που γουργουρίζει στο γραφείο και χαρτιά, πολλά χαρτιά σε στοίβες.

Είναι ένας χώρος όπου κατεξοχήν αναπτύσσονται σχέσεις, σχέσεις μεταξύ ανθρώπων. Σχέσεις βιωμένες και σχέσεις τυποποιημένες. Είναι ένας τόπος συνάντησης, σύγκρουσης, διαπραγμάτευσης. Ένας χώρος με τη σχετική του αυτονομία, αλλά και ένας χώρος που ανήκει και συγκροτείται, ανθίζει και μαραίνεται, στο πλαίσιο ευρύτερων σχέσεων οικονομικής φύσης. Χώρος της μονιμότητας, αλλά και του παροδικού. Χώρος εμπορούμενος από υποκειμενικό νόημα, αλλά κτισμένος από αντικειμενικούς κανόνες.

Διαφορετικές χρονικότητες καθορίζουν τις συναντήσεις εντός αυτών των δικτύων σχέσεων. Άλλες συναντήσεις είναι προορισμένες να κρατήσουν λίγο · αυτές

με τους πελάτες ή του πολίτες – αν και στην ατελείωτη διαδοχή τους μπορεί να μοιάζουν ακόμα και αιώνιες για τον υπάλληλο. Άλλες πάλι προορίζονται για να έχουν διάρκεια στο χρόνο, όπως οι σχέσεις των συναδέλφων, ενώ άλλες, τέλος, συμβαίνουν λιγότερο συχνά, μα έχουν περισσότερο άνισο χαρακτήρα – αυτές με τους προϊστάμενους.

Και ανεξάρτητα από τη φύση τους, όλες τους ανεξαιρέτως αποτελούν το κύριο αίτιο σχηματισμού των συναισθημάτων, αρνητικών και θετικών, στο χώρο εργασίας. Είναι οι συναισθηματικές καταστάσεις αυτές το υπόστρωμα πάνω στο οποίο έπειτα διαμορφώνονται και μορφοποιούνται οι στάσεις και η συμπεριφορά των εργαζομένων – και κυριότερα είναι τα *μικρά* γεγονότα της εργασιακής καθημερινότητας που επηρεάζουν *σαρωτικά* εν τέλει την αντίληψη για τους συναδέλφους, τους προϊστάμενους και αυτήν την ίδια την εργασία. Και επιπλέον, τα συναισθήματα δεν πρέπει να ιδωθούν ως ατομικά και μόνο. Μπορούμε να μιλήσουμε επίσης και για το «συναισθηματικό κλίμα ή περιβάλλον» (Ashkanasy & Daus 2002: 78) που διαμορφώνεται εντός ενός οργανισμού.

Δεν είναι καθόλου παράδοξο λοιπόν πως η συζήτηση για τη συναισθηματική νοημοσύνη μοιάζει να έχει καθοριστικές συνέπειες για την κατανόηση, αλλά και τη διαμόρφωση του χώρου εργασίας.

Όπως συνοψίζουν την τρέχουσα θεωρητική συζήτηση οι Gita & Thenmozhi (2015: 178), καθώς και οι Qadar et al (2014: 211), η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχει συσχετιστεί θετικά με την εργασιακή δέσμευση των υπαλλήλων και την εργασιακή επίδοσή τους, με την ανάπτυξη του ταλέντου και της καινοτομίας, με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και συνακόλουθα με την εμπιστοσύνη και αφοσίωση των πελατών.

Επίσης, έχει προταθεί πως τα άτομα υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης απολαμβάνουν μεγαλύτερης επαγγελματικής επιτυχίας, οικοδομούν ισχυρότερες προσωπικές σχέσεις, ηγούνται πιο αποτελεσματικά, διαρρυθμίζουν τα συναισθήματά τους προς όφελος του οργανισμού όπου εργάζονται, βιώνουν μικρότερο άγχος, απολαμβάνουν εν τέλει καλύτερη υγεία.

Η λογική πίσω από τους εντυπωσιακούς αυτούς ισχυρισμούς διατυπώνεται από τους ίδιους τους θεμελιωτές της συζήτησης για τη συναισθηματική νοημοσύνη, με τον Goleman να υποστηρίζει πως τα άτομα που είναι συναισθηματικά ευφυή καταφέρνουν να επικοινωνήσουν τους στόχους, τις ιδέες και τις προθέσεις τους με ενδιαφέροντες και

πειστικούς τρόπους, με αποτέλεσμα να δεσπόζουν στο εργασιακό περιβάλλον και να μεταδίδουν την αίσθηση αυτή και στον περίγυρό τους, τους Mayer και Salovey να υποστηρίζουν πως οι συναισθηματικά προικισμένοι άνθρωποι εμφυσούν συναισθηματικό πλούτο και υψηλή αισθητική στο έργο τους και τον Bar-On να υποστηρίζει πως τα άτομα αυτά μπορούν καλύτερα να αντιληφθούν τις δυναμικές των ομάδων, να εξισορροπήσουν τις ατομικές ικανότητες και αδυναμίες, όπως επίσης και να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις πιέσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Τις τελευταίες δυο δεκαετίες, οι παραπάνω ισχυρισμοί έχουν μετατραπεί σε υποθέσεις εργασίας και έρευνας, έρευνα που πράγματι έχει δείξει ένα βαθμό συσχέτισης, δίχως όμως πάντα αυτός να είναι ευθύς ή και αναμενόμενος.

Έτσι, οι προσεγγίσεις που θα παρουσιαστούν στη συνέχεια και οι οποίες αναζητούν τις συνδέσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης με τις διάφορες παραμέτρους της εργασιακής εμπειρίας, είναι μάλλον μια προσπάθεια εν τω γίνεσθαι κατανόησης του πεδίου παρά ένα καταληκτικό συμπέρασμα.

II. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η συνάφεια της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν φαίνεται πουθενά πιο έντονα από ό,τι στα επαγγέλματα που ασκούν ό,τι έχει αποκληθεί ως *συναισθηματική εργασία* (emotional labor).

Ο όρος αυτός θεμελιώνεται από την αμερικανίδα κοινωνιολόγο Arlie Russel Hochschild το 1983, στο σημαντικό βιβλίο της *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Εκεί μελετά, μεταξύ άλλων, το επάγγελμα της αεροσυνοδού, η οποία οφείλει να διαχειρίζεται τα συναισθήματα των επιβατών σε έκτακτες συνθήκες, την ίδια στιγμή που διαχειρίζεται και το δικό της φόβο, όπως επίσης και το επάγγελμα του υπαλλήλου εισπρακτικής εταιρείας, ο οποίος και εκπαιδεύεται – κατεξοχήν στο επίπεδο του συναισθήματος – να εκλαμβάνει τους οφειλέτες ως οκνηρούς και αναξιόπιστους, ώστε ο ίδιος να μπορεί να τους φερθεί απειλητικά.

Αντίστοιχα λοιπόν, όπως στην περίπτωση των αεροσυνοδών το φανερό και τυπικό καθήκον της διανομής ροφημάτων συμπληρώνεται από το βαθύτερο επίπεδο της συναισθηματικής διαχείρισης της μικρής κοινότητας των επιβατών εν ώρα πτήσης,

έτσι και σε ένα μεγάλο εύρος άλλων επαγγελμάτων η *μηχανική του συναισθήματος* είναι το κύριο επίδικο.

Πολλά επαγγέλματα – και ιδίως αυτά που ανήκουν στο χώρο των υπηρεσιών – διέπονται από ισχυρές νόρμες και από προσδοκώμενες συναισθηματικές εκδηλώσεις, με χαρακτηριστικότερη ίσως όλων την προσδοκία του χαμόγελου³⁸. Παράλληλα, υπάρχουν και άτυπες νόρμες προσδοκώμενης συμπεριφοράς, οι οποίες αναπτύσσονται σε κάθε οργανισμό (για παράδειγμα, οι *καθιερωμένες* έξοδοι με συναδέλφους στη λήξη του ωραρίου), ενώ επίσης κάθε εργασία περιβάλλεται από ένα ευρύτερο status το οποίο μπορεί να έχει συναισθηματικό αντίκτυπο στον εργαζόμενο – με τις εργασίες στο χώρο των υπηρεσιών, για παράδειγμα, παραδοσιακά να υποτιμώνται (Ashkanasy & Daus 2002: 78) – και την εργασία στο ελληνικό δημόσιο, ιδίως στη «μνημονιακή» ή «μετά-μνημονιακή» εποχή, να αποτελεί ένα χαρακτηριστικότατο παράδειγμα.

Σε κάθε περίπτωση, η συναισθηματική εργασία μπορεί να είναι ιδιαίτερος επιβαρυντικός για τον εργαζόμενο τόσο ψυχολογικά όσο και οργανικά, καθώς η μη έκφραση και εξωτερίκευση πιθανών αρνητικών συναισθημάτων διαταράσσει την ψυχολογική του συγκρότηση, οδηγώντας σε ό,τι αποκαλείται «συναισθηματική εξάντληση» και εργασιακό burnout (Lee 2017: 2, Ashkanasy & Daus 2002: 79).

Στις επόμενες ενότητες θα μελετήσουμε πιο ειδικά τη συναισθηματική νοημοσύνη, όπως αυτή εκδηλώνεται στα πλαίσια της συναισθηματικής εργασίας, σε σχέση με τις παραμέτρους του burn out, αλλά και της ικανοποίησης από την εργασία, της απόδοσης, της κινητοποίησης, της ομαδικής εργασίας και, επίσης, του περίφημου φαινομένου της ηγεσίας.

III. ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ ΚΑΙ ΑΠΟΛΟΣΗ

Κάθε εργασία που φέρει σε επαφή δυο τουλάχιστον ανθρώπους απαιτεί ως ένα βαθμό τη διαχείριση των συναισθημάτων και ενίοτε την έκφραση συναισθημάτων

³⁸ Χαρακτηριστικό εδώ είναι η περίπτωση της αλυσίδας Kmart που έδινε συμβολικά Kdollars στους εργαζόμενους που «πιάνονταν επ' αυτοφώρω» να φέρονται ιδιαίτερος ευγενικά στους πελάτες ή σε κρυφούς ελεγκτές «μεταμφιεσμένους» ως πελάτες, όπως και του Best Buy που έδινε στους εργαζόμενους που διακρίνονταν αυτοκόλλητα με το σχήμα χαμογελαστού προσώπου, ως συμβολισμό της ιδιαίτερα καλής εξυπηρέτησης πελατών (Ashkanasy & Daus 2002: 78).

διαφορετικών από εκείνα που εργαζόμενος βιώνει πραγματικά³⁹. Μάλιστα, αποτελεί την πιο βασική σταθερά των εργασιών στην οποία απαιτείται διαρκής διαπροσωπική επαφή στα πλαίσια της εξυπηρέτησης⁴⁰.

Σε τέτοιες εργασίες είναι κρίσιμη η αντίληψη του πελάτη/πολίτη όχι μόνο για την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας, αλλά και για τη στάση και διάθεση του ίδιου του εργαζόμενου, καθώς αυτή διαμορφώνει την ευρύτερη εντύπωση του για τον οργανισμό, μια εντύπωση που στη συνέχεια μεταφέρει στον κύκλο των γνωριμιών του. Ως εκ τούτου, το συναισθηματικό υπόβαθρο του εργαζόμενου όχι μόνο καθορίζει την εργασιακή του απόδοση, αποτελεί ταυτόχρονα και μέρος της ίδιας αυτής απόδοσης.

Όσον αφορά την καθαυτή εργασιακή απόδοση, έχει υποτεθεί (Ahmed at al 2016: 70) πως οι εργαζόμενοι με υψηλότερο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πιο αποδοτικοί στην εκτέλεση της συναισθηματικής εργασίας, καθώς είναι ικανοί να αντιληφθούν έγκαιρα τους παράγοντες που ενδέχεται να οδηγήσουν σε ψυχική αναστάτωση και επιπλέον μπορούν να δημιουργήσουν και διατηρήσουν ένα κλίμα ενθουσιασμού και «όρεξης» γύρω τους. Ακόμα, θεωρείται πως είναι ικανοί να επεξεργαστούν εκ των προτέρων διαφορετικές αντιδράσεις σε διαφορετικά πιθανά ερεθίσματα ή συμβάντα κατά τη διάρκεια της εργασίας⁴¹.

Η πρόσφατη έρευνα (Hsieh & Guy 2009 στο Guy & Lee 2015: 265) δείχνει πως πράγματι οι πολίτες βαθμολογούν υψηλότερα τις υπηρεσίες που έλαβαν από υπαλλήλους με αναπτυγμένη τη συναισθηματική νοημοσύνη. Ταυτόχρονα όμως δείχνουν πως οι ικανοί στη συναισθηματική εργασία εργαζόμενοι παρουσιάζουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση όταν εργάζονται σε εργασίας που δεν απαιτούν έντονη συναισθηματική εργασία (Jin & Guy 2009 στο Guy & Lee 2015: 265).

³⁹ Όπως επισημαίνουν και οι Guy & Lee (2015: 264), η εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στις εργασιακές απαιτήσεις, αποτελεί το ανάλογο της χρήσης της μυϊκής δύναμης στη χειρωνακτική εργασία και της γνώσης στην πνευματική εργασία.

⁴⁰ Ωστόσο, η σχέση αυτή δεν θα πρέπει να ιδωθεί μονοσήμαντα, ταυτίζοντας τη θετική εκδήλωση των συναισθημάτων με την άμεση επιτυχία. Χαρακτηριστικά, έρευνες έχουν δείξει πως οι πελάτες ταυτίζουν το χαμόγελο των ταμιών με μια «χαλαρή» ατμόσφαιρα που αντιστοιχεί σε καταστήματα χαμηλού τζίρου (Ashkanasy & Daus 2002: 79).

⁴¹ Πιο συγκεκριμένα, η συναισθηματική εργασία που απαιτείται στη σχέση εργαζόμενου και πολίτη/πελάτη αναπτύσσεται σε 4 άξονες: α. αντίληψη της συγκεκριμένης συναισθηματικής κατάστασης του πολίτη/πελάτη και επεξεργασία εναλλακτικών τρόπων συμπεριφοράς προς αυτόν, β. αυτό-αντίληψη των οικείων συναισθημάτων, γ. επιλογή της κατάλληλης συναισθηματικής απόκρισης προς τον πολίτη/πελάτη και δ. απόθεση ή ανάδυση των οικείων συναισθημάτων, ώστε να επιτευχθεί η επιθυμητή αντίδραση του πολίτη/πελάτη (Newman at al 2009 στο Levitats & Vigoda-Gadot 2017: 5).

IV. BURNOUT ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Ταυτόχρονα, η ανάγκη διαχείρισης από την πλευρά των υπαλλήλων των ίδιων των συναισθημάτων τους εγκυμονεί τον κίνδυνο της «συναισθηματικής ασυμφωνίας» (emotional dissonance) (Ashkanasy & Daus 2002: 80), δηλαδή την ψυχολογική ένταση λόγω της εξωτερίκευσης ενός διαφορετικού συναισθήματος από αυτό που βιώνεται εσωτερικά και γνήσια.

Όπως έχουν καταδείξει έρευνες (Ashkanasy & Daus 2002: 80), η συνεχής φίμωση των πραγματικών συναισθημάτων επιδεινώνει την ψυχική, αλλά και σωματική υγεία, ενώ υπάρχει και το ενδεχόμενο η συγκάλυψη των αυθεντικών συναισθημάτων να μην είναι επιτυχής. Έτσι, εάν αυτό υποπέσει στην αντίληψη των πελατών/πολιτών, το αποτέλεσμα μπορεί να είναι μια ακόμα χειρότερη εντύπωση για τις παρεχόμενες υπηρεσίες, γεγονός που οδηγεί σε μια συνεχή καθοδική πορεία (downward spiral) μεταξύ προβληματικών υπηρεσιών και περαιτέρω συναισθηματική κόπωσης.

Σε κάθε περίπτωση, η τρέχουσα συζήτηση κρούει τον κώδωνα του κινδύνου για το γεγονός πως η συναισθηματική κόπωση ή το χρόνια στρες ή το εργασιακό burnout έχουν λάβει διαστάσεις πανδημίας στους σύγχρονους εργασιακούς χώρους (Yozgat et al 2013: 518).

Γενικά, το εργασιακό burnout (ή *εργασιακή εξουθένωση*, στα ελληνικά) προσδιορίζεται ως το «εσωτερικό συναισθηματικό μούδιασμα», η διαρκής αίσθηση του ανεκπλήρωτου στην εργασιακή καθημερινότητα, η συναισθηματική και πνευματική εξάντληση ως αποτέλεσμα της συσσώρευσης εργασιακού άγχους (Lee 2017: 4). Περαιτέρω αρνητικές συνεπαγωγές του είναι η κακή απόδοση, τα λάθη και οι τακτικές απουσίες (absenteeism).

Και εδώ η πεποίθηση είναι πως οι συναισθηματικά ευφείς εργαζόμενοι είναι πιο ανθεκτικοί στο burnout και στο άγχος, καθώς μπορούν να αναγνωρίσουν έγκαιρα τα συναισθήματα που οδηγούν σε χρόνια στρες και να προβλέψουν ποιες καταστάσεις τα προκαλούν, ώστε να τις αποφύγουν. Επιπλέον, προτείνεται πως οι εργαζόμενοι αυτοί δεν μένουν προσκολλημένοι (fixated) σε τυχόν αρνητικά συμβάντα, καθώς η συναισθηματική ευφυΐα δημιουργεί μια θετική διάθεση και οπτική (Lee 2017: 6-7).

Ωστόσο και σε αυτή την περίπτωση, η έρευνα δείχνει πως οι συσχετίσεις δεν είναι ούτε τόσο απλές ούτε τόσο ευθείες.

Πιο συγκεκριμένα, έρευνα σε 167 δημόσιους υπαλλήλους μιας μητροπολιτικής

περιοχής των ΗΠΑ (Lee 2017: 10), κατέδειξε πως δεν σχετίζονται όλες οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης με την αποφυγή του burn out, αλλά μόνο εκείνη του ελέγχου/διαρρύθμισης των οικείων συναισθημάτων. Επιπλέον, έδειξε πως μόνο η διάσταση της συναισθηματικής αυτογνωσίας συσχετίζεται θετικά και στατιστικώς σημαντικά με την ικανοποίηση από την εργασία⁴².

Επίσης, έρευνα σε 424 δημοσίους υπαλλήλους στην Κωνσταντινούπολη αναζήτησε συσχετίσεις μεταξύ στρες, απόδοσης και συναισθηματικής νοημοσύνης (Yozgat et al 2013: 520-522). Ωστόσο δεν κατέληξε σε κάποια ευθεία συσχέτιση μεταξύ στρες και συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτό που έδειξε ήταν πως το χαμηλό στρες οδηγούσε σε καλύτερη εργασιακή απόδοση ανεξάρτητα από το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης και επίσης πως όσοι είχαν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη τα κατάφεραν καλύτερα όταν βρίσκονταν σε συνθήκες στρες.

Θα μπορούσαμε επομένως να συνάγουμε πως η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη δεν αποτρέπει το burn out, αλλά επιτρέπει στον εργαζόμενο να εργάζεται πιο παραγωγικά, ενώ ταυτόχρονα βυθίζεται σε αυτό.

V. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ

Μια άλλη κρίσιμη πτυχή του εργασιακού φαινομένου είναι αυτή της εργασιακής δέσμευσης (commitment) των εργαζομένων, δηλαδή το κατά πόσο ταυτίζονται με τους στόχους του οργανισμού τους, εμπλέκονται ενεργά και αυτόβουλα στο έργο του και επιθυμούν να παραμείνουν σε αυτόν. Από τα παραπάνω συνάγεται επίσης πως η εργασιακή δέσμευση αποτελεί και έμμεσο δείκτη της εργασιακής ικανοποίησης.

Σύμφωνα με τον Carmeli (2003: 793-794), η εργασιακή δέσμευση μπορεί να λάβει τρεις μορφές, οι οποίες είναι: α. η «εξακολουθητική» δέσμευση (continuance commitment), η οποία και εξαρτάται από τον υπολογισμό κόστους και οφέλους που κάνει ο εργαζόμενος σε σχέση με την ενδεχόμενη αποχώρησή του, και κωδικοποιείται ως «δεσμεύομαι λόγω ανάγκης», β. η κανονιστική δέσμευση (normative commitment), η οποία αφορά στην υποχρέωση που ο εργαζόμενος νιώθει προς τον οργανισμό και κωδικοποιείται ως «δεσμεύομαι επειδή το οφείλω» και γ. η συναισθηματική δέσμευση

⁴² Ίσως μάλιστα, ως παρενέργεια, αυξάνει ταυτόχρονα και την πιθανότητα του burn out (Guy & Lee 2015: 270-271).

(affective commitment), η οποία αφορά στα θετικά συναισθήματα ταύτισης με τον οργανισμό και την ενεργό ανάμειξη στο έργο του, και κωδικοποιείται ως «δεσμεύομαι επειδή το επιθυμώ».

Από τους τρεις τρόπους δέσμευσης, η συναισθηματική δέσμευση θεωρείται η πιο βαθιά, δημιουργική και παραγωγική. Επίσης, θεωρείται πως είναι ο τύπος δέσμευσης που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, καθώς αυτοί δεν αντλούν εργασιακή ικανοποίηση μόνο βάσει ορθολογικών κριτηρίων και υλικών αντισταθμισμάτων (μισθός, bonus κτλ.), αλλά και από ποιότητες όπως οι πρωτόγνωρες εμπειρίες, η χαρά και ο ενθουσιασμός ή και οι προκλήσεις. Επιπλέον εικάζεται πως οι εργαζόμενοι αυτοί έχουν έντονη την τάση συναισθηματικής ανάμειξης (emotional involvement) στην εργασία τους και τέλος διατυπώνεται η υπόθεση πως η συναισθηματική δέσμευση τελεί σε αντίστροφη σχέση με την «εξακολουθητική» (Carmeli 2003: 802).

Ωστόσο, η έρευνα δεν στηρίζει όλες τις παραπάνω υποθέσεις. Έτσι, έρευνα σε 262 προϊστάμενους οικονομικών υπηρεσιών στο Ισραήλ (Carmeli 2003: 807) έδειξε πως η συναισθηματική νοημοσύνη δεν συσχετίζεται σημαντικά με την ανάμειξη στην εργασία, σε αντίθεση με τις υλικές απολαβές, ενώ επίσης η συναισθηματική και η «εξακολουθητική» δέσμευση συνυπάρχουν. Επίσης και εδώ φαίνεται – όπως και στις προηγούμενες έρευνες που παρουσιάσαμε – πως η εργασιακή ικανοποίηση δεν σχετίζεται με τις περισσότερες διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Αντίστοιχα μεικτά αποτελέσματα – και σε κάποια σημεία τους φαινομενικά παράδοξα – παρουσιάζει και η έρευνα των Othman et al (2009: 8-10) σε 167 εργαζόμενους σε εταιρείες παροχής υπηρεσιών στην Κουάλα Λουμπόρ, η οποία εξετάζει τη συσχέτιση του υψηλού ή χαμηλού κινήτρου εργασίας με τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Βάσει της έρευνας, πράγματι δυο βασικές πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης, η αναγνώριση των οικείων συναισθημάτων και των συναισθημάτων των άλλων, λειτουργούν ευεργετικά για την απόδοση, όταν το κίνητρο για εργασία απουσιάζει. Ωστόσο, όταν το κίνητρο είναι υψηλό, τότε *παραδόξως* η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη συσχετίζεται αρνητικά με την απόδοση, με την εξήγηση των συγγραφέων να είναι πως η τυχόν προσωπική επιτυχία των συναισθηματικά ευφυών εργαζομένων τους εφησυχάζει, τους καθιστά εγωκεντρικούς και δυσλειτουργικούς στα πλαίσια της ομαδικής εργασίας.

Από την άλλη, παρατηρούν πως οι ενδιάμεσες τιμές στις εν λόγω διαστάσεις της συναισθηματικής ευφυΐας διασφαλίζουν «αρκετό αλτρουισμό», ώστε να είναι εφικτή η ομαδική συνεργασία. Έτσι, οι συγγραφείς καταλήγουν (2009: 10) πως «η συναισθηματική νοημοσύνη ίσως είναι ευεργετική *ως ένα συγκεκριμένο επίπεδο της και μόνο*».

VI. ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ομαδική εργασία είναι αναπόσπαστο κομμάτι της φύσης της εργασίας στους σύνθετους και περίπλοκους σύγχρονους οργανισμούς. Αν και καταρχάς η έρευνα είχε προσεγγίσει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μια ατομική ποιότητα – κατά αναλογία με τη γενική ευφυΐα – στην πορεία θεωρήθηκε πως υπερβαίνει το άτομο και πως είναι δυνατόν να μιλήσουμε για *συλλογική* συναισθηματική νοημοσύνη ή για τη συναισθηματική νοημοσύνη ενός οργανισμού (Ashkanasy & Daus 2002: 81).

Εξάλλου, προς αυτό συνηγορεί και η έννοια της «συναισθηματικής μετάδοσης» (emotional contagion), που ήδη την είδαμε να διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στις μελέτες του Boyatzis, και η οποία αναφέρεται στην τάση των ανθρώπων να επηρεάζονται από τις συναισθηματικές ενδείξεις των άλλων και τελικά να «κολλούν» τη συναισθηματική τους κατάσταση⁴³.

Όπως είναι προφανές, η συλλογική διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης την καθιστά κρίσιμη μεταβλητή για τη λειτουργία των ομάδων, καθώς, όπως επισημαίνουν οι Ashkanasy & Daus (2002: 79), αν διαμορφωθεί μια συγκεκριμένη ομαδική διάθεση, είναι πολύ δύσκολο να μεταβληθεί στη συνέχεια.

Στα πλαίσια αυτά, οι δυο συγγραφείς τονίζουν την ανάγκη δημιουργίας συναισθηματικά ώριμων ομάδων, επικαλούμενοι μελέτες (Jordan στο Ashkanasy & Daus 2002: 81) που κατέδειξαν πως μη εκπαιδευμένες ομάδες, οι οποίες ωστόσο

⁴³ Χαρακτηριστικό είναι εδώ το πείραμα του Sigdal Barsade (1998) στο πανεπιστήμιο του Yale που αναφέρει η Cherniss (2000: 7), στο οποίο μια ομάδα εθελοντών ανέλαβε το ρόλο των μάνατζερ που έπρεπε ως ομάδα να αποφασίσουν την κατανομή των bonus στους υφιστάμενούς τους. Μεταξύ τους ήταν και ένας εκπαιδευμένος ηθοποιός, ο οποίος και λάμβανε πάντα πρώτος το λόγο. Σε κάποιες ομάδες επέδειξε πρόσχαρο ενθουσιασμό, σε άλλες ήρεμη θέρμη, σε άλλες καταθλιπτική απροθυμία και σε άλλες ενέξαπτη επιθετικότητα. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως στις ομάδες που ο ηθοποιός επέδειξε θετικά συναισθήματα, οι ομάδες βελτίωσαν τη συνεργασία, αλλά και τη δικαιοσύνη στις αποφάσεις τους.

απαρτίζονται από άτομα υψηλής συναισθηματική νοημοσύνης, κατάφεραν να έχουν αντίστοιχες επιδόσεις με εκπαιδευμένες ομάδες, των οποίων τα μέλη είχαν χαμηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη.

Από την άλλη, έρευνα των Feyerherm & Rice (2002: 354-358) σε 164 υπαλλήλους σε οικονομικές υπηρεσίες στις ΗΠΑ έδειξε μεν πως οι ομάδες με υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη επιτυγχάνουν καλύτερη απόδοση από ομάδες με χαμηλότερη, μα και πως επίσης – κόντρα στο αναμενόμενο – πως ομάδες στις οποίες προϊστανται ηγέτες υψηλής νοημοσύνης έχουν χαμηλότερη απόδοση από όσες δεν έχουν χαρισματική ηγεσία⁴⁴. Η προτεινόμενη εξήγηση των συγγραφέων ήταν πως ενδεχομένως οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη ασχολούνταν περισσότερο με τη διαχείριση των σχέσεων εντός του οργανισμού, αμελώντας την καθαυτή εργασία.

Τέλος, και ο Prati (2003: 36) εντοπίζει μια αμφίσημη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ομαδικής εργασίας. Υποστηρίζει μεν πως η εκπαίδευση των υπαλλήλων με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να τους βοηθήσει στην ομαλή ενσωμάτωση εντός των ομάδων και συνακόλουθα να αυξήσει τη συνοχή των ομάδων και την ικανότητά τους στη λήψη αποφάσεων, από την άλλη, δε, επισημαίνει πως άτομα με ιδιαίτερα οξυμένη συναισθηματική ευφυΐα μπορεί να προκαλέσουν την καχυποψία των υπόλοιπων και να θεωρηθεί πως έχουν προσωπικά κίνητρα και τάσεις χειραγώγησης. Ωστόσο, δέχεται και το αντίθετο ενδεχόμενο ως πιθανότητα, δηλαδή τα άτομα αυτά εν τέλει να εξαιρούνται από την πλειοψηφία και να θεωρούνται απαραίτητα για την εύρυθμη ομαδική λειτουργία. Έτσι, καταλήγοντας ο Prati προτείνει πως ίσως το ζητούμενο να είναι η εξομοίωση του επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης των μελών που πρόκειται να εργαστούν ομαδικά.

VII. ΗΓΕΣΙΑ

Ως εδώ μελετήσαμε τις συνεπαγωγές της συναισθηματικής νοημοσύνης για τον «απλό» υπάλληλο και τις διάφορες εκφάνσεις της εργασιακής του εμπειρίας. Ωστόσο η συζήτηση δεν εξαντλείται εδώ, καθώς στη βιβλιογραφία για τη συναισθηματική

⁴⁴ Ένα άλλο παράλληλο συμπέρασμα της ίδιας έρευνας ήταν πως η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη δε βελτιώνει την απόδοση των υπό μελέτη υπαλλήλων παρά μόνο στον τομέα της παροχής υπηρεσιών. Και πως ακόμα και εκεί, το στοιχείο της συναισθηματικής νοημοσύνης που είχε θετική συσχέτιση ήταν η αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων και μόνο.

νοημοσύνη, αλλά και το μάνατζμεντ, κυριαρχεί μια ακόμα φιγούρα, ο ιδεότυπος και η φυσιογνωμία του «ηγέτη».

Άλλωστε οι ίδιες οι μεταλλαγές της εργασίας στο παγκοσμιοποιημένο και ρευστό περιβάλλον του 21^{ου} αιώνα, αυτό της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης, οδηγούν τους οργανισμούς σε πιο ρευστές και δυναμικές μορφές οργάνωσης. Συνακόλουθα, το παραδοσιακό, ιεραρχικό μάνατζμεντ δίνει τη θέση του σε «ευέλικτες δομές και διαδραστικές, αλληλοεξαρτώμενες και δημιουργικές διαδικασίες» (Prati et al 2003: 21). Και αντίστοιχα, αναδεικνύεται η ανάγκη για ηγέτες – και όχι απλώς προϊστάμενους ή μάνατζερς – που «θα διευκολύνουν, συντονίζουν και ενορχηστρώνουν την εργασιακή συμπεριφορά των υπόλοιπων εργαζομένων».

Η σχετική βιβλιογραφία δεν φείδεται προσδιορισμών για το φαινόμενο της ηγεσίας. Έτσι, σύμφωνα με τους Kotzé & Venter (2011: 398), οι ηγέτες είναι αυτοί που δημιουργώντας όραμα και συγκροτώντας κοινές αξίες προσφέρουν ταυτότητα και νόημα στους εργαζόμενους και τους παρακινούν σε ασυνήθιστα μεγάλη εργασιακή προσπάθεια. Επιπλέον, από το ετερογενές σύνολο των εργαζομένων καταφέρνουν να δημιουργήσουν μια λειτουργική συλλογικότητα, δίχως ωστόσο να παύουν να προσφέρουν εξατομικευμένη υποστήριξη και ενδυνάμωση (Ashkanasy & Daus 2002: 80). Στις συλλογικότητες που συγκροτούνται, οι ηγέτες εμπνέουν την εμπιστοσύνη και καλλιεργούν τη συνοχή, εξισορροπώντας τις δυναμικές που αναπτύσσονται (Prati et al 2003: 25). Επεξεργάζονται κοινούς στόχους, ενσταλάζουν ενθουσιασμό στα μέλη και ενισχύουν τη δημιουργικότητα, η οποία εν τέλει οδηγεί στην καινοτομία (George 2000: 1027). Τέλος, οι ηγέτες αναδεικνύονται, αντί απλώς να διορίζονται, στη βάση του χαρίσματός τους (López-Zafra et al 2008: 45).⁴⁵

⁴⁵ Μια πολύ πιο ενδελεχής καταγραφή των χαρακτηριστικών του ηγέτη είναι η ακόλουθη, όπως αυτή περιγράφεται στον Κατάλογο Ηγετικής Συμπεριφοράς (Leadership Behaviour Inventory - LBI) των Spangenberg & Theron (2001: 17 στο Kotzé & Venter 2011: 408-409).

Ο ηγέτης, λοιπόν, i. αντιλαμβάνεται το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, ii. διαμορφώνει ένα προκλητικό όραμα, iii. οικοδομεί την εμπιστοσύνη, iv. στρατολογεί υποστηρικτές του οράματός του, v. μετατρέπει το όραμά του σε στρατηγική, vi. διαθέτει αυτογνωσία και ενδυναμώνεται ο ίδιος, vii. ενδυναμώνει και εμπλέκει τους υποστηρικτές του, viii. βελτιστοποιεί δομές και διαδικασίες, ix. διαμορφώνει μια συλλογική και ανοικτή κουλτούρα, x. συμπεριφέρεται με ειλικρίνεια και ακεραιότητα, xi. είναι αποφασιστικός και δεν διστάζει στις δύσκολες αποφάσεις, xii. αμφισβητεί τις κατεστημένες συνθήκες, xiii. ευνοεί τις διαρκείς και αμφίδρομες διαδικασίες μάθησης μεταξύ αυτού και των υποστηρικτών του, xiv. διαχειρίζεται τις δυναμικές που αναπτύσσονται στις ομάδες, xv. ενδιαφέρεται για τις ανάγκες και τις φιλοδοξίες των άλλων, xvi. εμπνέει, κινητοποιεί και παθιάζει τους υποστηρικτές του, xvii. διευκολύνει τη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών μονάδων/τμημάτων και συλλαμβάνει τη «μεγάλη εικόνα» των πραγμάτων, xviii. καινοτομεί και δράττει τις ευκαιρίες, xix. αναπτύσσει αυτούς στόχους και οδικούς χάρτες, xx. ελέγχει την απόδοση και ανατροφοδοτεί, xxi. επιβραβεύει την καλή απόδοση, αλλά και τη συμπεριφορά.

Επίσης, η βιβλιογραφία διακρίνει δυο βασικές κατηγορίες ηγεσίας, τη συναλλακτική (transactional) και τη μετασχηματιστική (transformational), προκρίνοντας τη δεύτερη. Όπως το κωδικοποιούν οι Barling et al (2000: 157), αν η συναλλακτική ηγεσία βασίζεται στην επιβράβευση, τη διοίκηση βάσει εξαιρέσεων (management by exception) και μια εν γένει «χαλαρή» (laissez faire) διοίκηση που αφήνει τα πράγματα απλώς να συμβαίνουν, η μετασχηματιστική ηγεσία συνίσταται στην εξιδανικευμένη επιρροή (idealized influence), την κινητοποίηση και την εξατομικευμένη μέριμνα (individualized consideration).

Με άλλα λόγια, η μετασχηματιστική ηγεσία δεν διοικεί απλώς, δεν φροντίζει απλώς να επαναλαμβάνεται το ίδιο, αλλά αλλάζει προς το καλύτερο τόσο το μεμονωμένο εργαζόμενο όσο και τον ίδιο τον οργανισμό. Επιπλέον, όπως επισημαίνουν οι López-Zafra et al (2008: 38-39), ο ίδιος ο ηγέτης καθίσταται πρότυπο για τους υπαλλήλους, κερδίζει την εμπιστοσύνη τους και συνδέεται μαζί τους βαθιά. Η σύνδεση αυτή επιτυγχάνεται κατεξοχήν μέσω της συναισθηματικής οδού, καθώς ο ηγέτης τους μεταδίδει τα συναισθήματα του πάθους και του ενθουσιασμού και μάλιστα συχνά μέσω της χρήσης μη λεκτικών, αλλά συναισθηματικών σημείων (βλέμμα, στυλ ομιλία κ.α.).

Όπως διαφαίνεται πολλαπλώς από τα παραπάνω, η ηγεσία συνδέεται προνομιακά με τη συναισθηματική νοημοσύνη, γεγονός που ήδη έδειξε η προσέγγιση του Boyatzis, αλλά και η γενικότερη έρευνα (ενδεικτικά: Kotzé & Venter 2011: 398⁴⁶). Θα μπορούσαν να γραφούν πολλά περαιτέρω για τη σύνδεση αυτή, ωστόσο αυτό θα υπερέβαινε τη στόχευση της παρούσας εργασίας. Για αυτό το λόγο, διαλέγουμε να αναφερθούμε εν τάχει σε δυο μόνο πτυχές της ηγεσίας σε σχέση με τη συναισθηματική νοημοσύνη και την επίδρασή της στο χώρο εργασία – πτυχές που έχουν άλλωστε άμεση αναφορά και στις συνθήκες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, οι οποίες και θα μας απασχολήσουν καταληκτικά στο επόμενο και τελευταίο μέρος της εργασίας.

Η μια πτυχή, και επίδικο ταυτόχρονα, είναι η δημιουργικότητα, μια απαραίτητη συνθήκη για τους οργανισμούς που λειτουργούν στο ανταγωνιστικό, σύγχρονο περιβάλλον. Ωστόσο, όπως πολύ εύστοχα παρατηρούν οι Zhou & George (2003: 546), όσο επιθυμητή είναι η δημιουργικότητα επί χάρτου, άλλο τόσο δύσκολο είναι να

⁴⁶ Έρευνα σε 114 ηγέτες μεσαίων βαθμίδων της δημόσιας διοίκησης στη Νότιο Αφρική, η οποία καταδεικνύει υψηλή θετική συσχέτιση μεταξύ αποτελεσματικής ηγεσίας και υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης.

επιτευχθεί στην πραγματικότητα. Και αυτό γιατί συχνά οι εργαζόμενοι προτιμούν – δικαίως – την οικειότητα της ρουτίνας έναντι του άγχους της αβεβαιότητας, ιδίως όσο αυξάνεται η *de facto* περιπλοκότητα της εργασίας ή του ίδιου του οργανισμού. Ταυτόχρονα όμως, η διαχείριση της αύξουσας περιπλοκότητας καθιστά *sine qua non* προϋπόθεσή της τις δημιουργικές λύσεις. Πρόκειται λοιπόν για το «παράδοξο μεταξύ ελέγχου και δημιουργικότητας», την ένταση του οποίου οφείλει να διευθετήσει ο ηγέτης.

Αυτό μπορεί να το πετύχει, συνεχίζουν οι συγγραφείς (2003: 564-565), αντιλαμβανόμενος καταρχάς την υφέρπουσα ένταση μεταξύ παράδοσης και νεωτερισμού και εν συνεχεία διοχετεύοντάς την στη δημιουργική επίλυση των προβλημάτων. Χάρη στη συναισθηματική του επιρροή μπορεί να κάμψει τις ανησυχίες των υπαλλήλων για την αβεβαιότητα του εγχειρήματος και ταυτόχρονα να διαχειριστεί τόσο τα θετικά όσο και τα αρνητικά τους συναισθήματα. Έτσι, το αρνητικό συναίσθημα της απογοήτευσης μπορεί να τροφοδοτήσει την αναζήτηση και καταγραφή των προβλημάτων, *όσων δεν πάνε καλά* στον οργανισμό, ενώ το θετικό συναίσθημα του ενθουσιασμού μπορεί να οδηγήσει στην εξεύρεση πρωτότυπων, ευφάνταστων λύσεων.

Εξάλλου, όσον αφορά τη δεύτερη πτυχή, η επάρκεια των ηγετών στη συναισθηματική νοημοσύνη τους επιτρέπει να αντιλαμβάνονται και διαχειρίζονται το συναισθηματικό κλίμα τόσο στο επίπεδο του ατόμου όσο και στο συλλογικό επίπεδο. Πρόκειται για ένα σημείο ιδιαίτερα κρίσιμο, καθώς το γεγονός πως το συναίσθημα *μεταδίδεται* δημιουργεί τον κίνδυνο διαμόρφωσης μιας αρνητικής δυναμικής, η οποία δύσκολα αναχαιτίζεται εφόσον δημιουργηθεί, και εν τέλει αυτονομείται και κατακλύζει το σύνολο του οργανισμού.

Έτσι, ο ηγέτης καλείται να αντιληφθεί τα αρνητικά συναισθήματα εν τη γενέσει τους και στο επίπεδο του ατόμου. Ως εκ τούτου, πρέπει να μπορεί να αποκρυπτογραφεί μια σειρά από ενδείξεις που υποκρύπτουν πως ο εργαζόμενος έχει παγιδευτεί σε έναν κύκλο αρνητικών συναισθημάτων. Αυτές, ενδεικτικά, μπορεί να είναι οι έντονες συναισθηματικές εναλλαγές ή αντιθέτως η απάθεια ή γενικότερα, συμπεριφορές που αποκλίνουν από τα παγιωμένα, όπως η αποφυγή της κοινωνικοποίησης, η κατανάλωση αλκοόλ κτλ. (Ashkanasy & Daus 2002: 80).

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί πως αυτή η ικανότητα συναισθηματικής αποκρυπτογράφησης που διαθέτει ο ηγέτης, το ταλέντο του να «εξάγει συναισθηματική

πληροφορία από τα συναισθήματα των άλλων» (2002: 80) σκιαγραφεί και τη «σκοτεινή πλευρά» που μπορεί να έχει η χαρισματική ηγεσία. Αυτή αφορά στην οξυμένη ικανότητα ηγέτη να μπορεί να χειραγωγήσει ή να γίνει ιδιαίτερα απαιτητικός συναισθηματικά, ιδίως όταν οι υφιστάμενοί του είναι ευεπίφοροι σε αυτό.

VIII. ΣΥΝΟΨΗ

Στο κεφάλαιο αυτό αποπειραθήκαμε τη μετά-ανάλυση μιας σειράς ερευνών που αναζήτησαν τις συσχετίσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης με τις σημαντικότερους παραμέτρους που καθορίζουν τον εργασιακό χώρο, νοούμενο ως το σύνολο των σχέσεων που καθορίζουν την απόδοση της εργασίας και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Λαμβάνοντας υπόψη τους σημαντικούς περιορισμούς της απόπειρας αυτής, καθώς το υλικό μας ήταν έρευνες που διεξήχθησαν σε διαφορετικά χρονικά σημεία των τελευταίων δυο δεκαετιών, σε διαφορετικά δείγματα εργαζομένων και με διαφορετικές μεθοδολογίες, και το κυριότερο σε διαφορετικά πολιτισμικά και κοινωνικό-οικονομικά πλαίσια, μπορούμε ωστόσο να εικάσουμε πως η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με το εργασιακό φαινόμενο δεν είναι τόσο ευθεία ή μονοσήμαντα θετική, όπως θα ελπίζαμε.

Καταρχάς διαπιστώσαμε πως η κατασκευή της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως αυτή έχει διαμορφωθεί στην έως σήμερα επιστημονική της διερεύνηση, δεν πρέπει να γίνεται αντιληπτή ως ένα αρραγές όλον, καθώς διαφορετικές της πτυχές συνδέονται με διαφορετικής φύσης και έντασης αποτελέσματα.

Πιο συγκεκριμένα, είδαμε πως η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη αυξάνει την απόδοση στη συναισθηματική εργασία, δεν αυξάνει όμως την εργασιακή ικανοποίηση. Την ικανοποίηση αυξάνει μόνο η συναισθηματική αυτογνωσία, η οποία όμως ταυτόχρονα αυξάνει και την πιθανότητα του εργασιακού burn out. Επίσης, είδαμε πως η ενεργώς ανάμειξη στην εργασία δεν εξαρτάται τόσο από τη συναισθηματική νοημοσύνη όσο από τις υλικές προκείμενες της εργασίας και πως γενικά η σχέση του συναισθηματικού και του υλικού παράγοντα δεν είναι αντιστρόφως ανάλογη – άρα εν τέλει δομικές και οικονομικές παράμετροι χαράσσουν τα όρια εντός των οποίων μπορεί να έχει επίδραση η συναισθηματική νοημοσύνη.

Τέλος διαπιστώσαμε τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης για τη

λειτουργία των ομάδων και την κρισιμότητα του ρόλου του ηγέτη, με δυο υπομνήσεις ωστόσο. Πως ενίοτε μια μέση ομαδική συναισθηματική νοημοσύνη είναι προτιμότερη της υψηλότερης ατομικής και πως το φαινόμενο της ηγεσίας φέρει και τη σκοτεινή του πλευρά.

Σε κάθε περίπτωση πάντως, ακόμα και αν το σχετικά νεότευκτο πεδίο της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν είναι η βασιλική οδός προς το στόχο της μέγιστης εργασιακής απόδοσης και ικανοποίησης, αποτελεί ωστόσο ένα καινούριο μονοπάτι που αξίζει να διανοίξουμε και εξερευνήσουμε.

Θα το διασχίσουμε περαιτέρω στο επόμενο και καταληκτικό κεφάλαιο, αναζητώντας το ορθό πλαίσιο για την εισαγωγή της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Δημόσια Διοίκηση και Συναισθηματική Νοημοσύνη



Ι. ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

ΠΑΡΑ ΤΟ ΕΝ ΓΕΝΕΙ ΜΕΓΑΛΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ για τη συναισθηματική νοημοσύνη, θεωρείται πως αυτή λίγο έχει θεματοποιηθεί στα πλαίσια της δημόσιας διοίκησης και των ιδιαιτεροτήτων της⁴⁷, γεγονός παράδοξο καθώς το επικρατές μοντέλο του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ υπογραμμίζει την ανάγκη ευελιξίας και απόκρισης απέναντι στις ανάγκες των πολιτών (Vigoda-Gadot & Meisler 2010: 72).

Επιπλέον, οι συγγραφείς πιστεύουν (2010: 82) πως οι θεωρητικές προσεγγίσεις για τη δημόσια διοίκηση τείνουν να υπερτιμούν την ορθολογική βάση των αποφάσεων και των πρακτικών της, ενώ σε μεγάλο βαθμό – όπως και στους ιδιωτικούς οργανισμούς – αυτές βασίζονται στη διαίσθηση, το αυθόρμητο και τον αυτοσχεδιασμό.

⁴⁷ Ωστόσο, μεταγενέστερη δημοσίευση, στην οποία ένας εκ των συγγραφέων της είναι και πάλι ο Vigoda-Gadot, χαρακτηρίζει ενθαρρυντικό γεγονός πως έστω με αργούς ρυθμούς η εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης έχει ξεκινήσει ήδη από τα τέλη της δεκαετίας του 2000 (Levitats & Vigoda-Gadot 2017: 1).

Εξάλλου, οι δημόσιοι υπάλληλοι ως επί το πλείστο εμπλέκονται και διαχειρίζονται ένα πλήθος διαφορετικών σχέσεων με διαφορετικές απαιτήσεις: με τους πολιτικούς και τους δημόσιους αξιωματούχους, τους πολίτες ως μονάδες ή ως εκπροσώπους της κοινωνίας των πολιτών.

Ως εκ τούτου, η δημόσια διοίκηση πρέπει να αναζητήσει «τη γνώση που προκύπτει από τα συναισθήματα και τη σοφία της καρδιάς (wisdom of the heart)» (2010: 74), η οποία και θα προσφέρει στη δημόσια διοίκηση μια γνώση που προς το παρόν ελλείπει. Και επιπλέον, στόχος της δεν πρέπει να είναι μόνο η αποδοτικότητα, αλλά οι υπηρεσίες της να λάβουν μια μορφή «ανθρωπισμού και έγνοιας» (“humane and caring”) (Levitats & Vigoda-Gadot 2017: 2), μεταμορφώνοντάς την σε *συναισθηματική δημόσια διοίκηση* (emotional public administration)⁴⁸.

Αν πάντως οι Vigoda-Gadot et al θεωρούν πως η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν έχει ακόμα θεματοποιηθεί από τη δημόσια διοίκηση, άλλοι θεωρητικοί, που εργάζονται στο πεδίο της κοινωνιολογίας της εργασίας όπως ο Hughes (2005), παρατηρούν πως η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει κατακλύσει με ασυνήθιστη ρητορική δύναμη τις θεωρητικές συζητήσεις του μάνατζμεντ ως απόρροια, αλλά και απόκριση στην κυρίαρχη λογική του οικονομικού νεοφιλελευθερισμού και των ευρύτερων αλλαγών στη σφαίρα της οικονομίας. Αν και δεν αναφέρονται συγκεκριμένα στο δημόσιο τομέα, καθώς οι αναλύσεις τους αφορούν κυρίως τη νέα διοικητική κουλτούρα του ιδιωτικού τομέα, το γεγονός πως το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ βασίζεται κατεξοχήν στην αγοραία λογική και στόχος του είναι η δημόσια διοίκηση να ομοιάσει στην ιδιωτική επιχειρηματικότητα, μας επιτρέπει να εικάσουμε πως οι αναλύσεις τους έχουν εγκυρότητα και για τη συσχέτιση δημόσιας διοίκησης και συναισθηματικής νοημοσύνης.

Σε κάθε περίπτωση πάντως, η συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης, της κυρίαρχης οικονομικής λογικής – όπως αυτή εκφράζεται από το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ – και της δημόσιας διοίκησης δεν είναι ευθεία και ούτε δίχως εντάσεις,

⁴⁸ Πιο αναλυτικά, η συναισθηματική δημόσια διοίκηση αφορά στη διαχείριση των συναισθηματικών συμπεριφορών όσων μετέχουν στις διαδικασίες της, την κατανόηση του συναισθηματικού φορτίου που εκπέμπουν πολίτες και εργαζόμενοι και την αναγνώρισή του στα πρόσωπα, τη φωνή, τη στάση του σώματός τους κατά την άσκηση της δημόσιας διοίκησης (Vigoda-Gadot & Meisler 2010: 74). Επίσης, η συναισθηματική δημόσια διοίκηση αντιδιαστέλεται στη [λογικά] ευφυή δημόσια διοίκηση (intelligent public administration), η οποία και βασίζεται στην κατανόηση και επίλυση των προβλημάτων με τη χρήση της λογικής, στις αφηρημένες σχέσεις εξουσίας και επιρροής (πολιτική), στις ορθολογικά οργανωμένες δράσεις (γραφειοκρατική και διαχειριστική γνώση) και τη συστηματική μελέτη των αντικειμένων της (χάραξη πολιτικής) (Rourke 1992 στο Vigoda-Gadot & Meisler 2010: 74).

όπως θα δούμε μελετώντας συγκεκριμένα την ελληνική δημόσια διοίκηση στην τρέχουσα συγκυρία.

II. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Γενικά, η βιβλιογραφία για την ελληνική δημόσια διοίκηση τείνει να την θεωρεί ιδιαίτερος προβληματική, μιλώντας για τις περίφημες παθογένειες του ελληνικού δημοσίου (βλ. ενδεικτικά Μακρουδημήτρης 2012, Κτιστάκη 2015). Μεταξύ αυτών καταγράφονται ο φορμαλισμός, ο νομικισμός και η πολυνομία του (*που καταπνίγουν το όραμα;*), οι άκαμπτες ιεραρχίες και ο κομματισμός (*που δεν επιτρέπουν την ηγεσία;*) και η ήσσονα προσπάθεια των υπαλλήλων του (*που καταδεικνύει χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη;*), χαρακτηριστικά που αποβαίνουν εις βάρος της παραγωγικότητάς του.

Επιπλέον, η οικονομική κρίση της τελευταίας δεκαετίας, η συνακόλουθη δημοσιονομική προσαρμογή και οι αντίστοιχες μεταρρυθμίσεις οδηγούν σε μια αλλαγή παραδείγματος, με το κράτος να γίνεται πιο λιτό, αποκενωμένο (*hollowed*) και επιτελικό. Αν το κράτος θεωρείται ο περίφημος «μεγάλος ασθενής», η συνταγογράφηση της θεραπείας του περιλαμβάνει την υιοθέτηση πρακτικών του ιδιωτικού τομέα, ο οποίος και θεωρείται περισσότερο υγιής. Στα πλαίσια αυτά, αμφισβητήθηκε η ιδέα της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων, προτάθηκαν αυστηρά συστήματα αξιολόγησης και υιοθετήθηκε η πρακτική της διοίκησης μέσω στόχων, αλλά και το *outsourcing*, δηλαδή η ανάθεση παραδοσιακών αρμοδιοτήτων του κράτους στην ιδιωτική πρωτοβουλία.

Εντός αυτής της συζήτησης, θα μπορούσε κανείς να υποθέσει πως η εφαρμογή των θεωριών της συναισθηματικής νοημοσύνης και οι πρακτικές εφαρμογές που απορρέουν από αυτές, θα μπορούσαν να ενισχύσουν περαιτέρω την προσπάθεια για μια οικονομικότερη και αποδοτικότερη διοίκηση.

Προκαταρκτικά ωστόσο, θα μπορούσαμε να πούμε πως κάποια από τα πορίσματα των θεωριών για τη συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι συμβατά με τη νέα ορθοδοξία που αναπτύσσεται σε σχέση με τη δημόσια διοίκηση. Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο του Boyatzis που παρουσιάσαμε, εγγράφει την καλλιέργεια της

συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας στον ορίζοντα του εκτεταμένου χρόνου, ενώ επίσης δίνει έμφαση στη σημασία της κοινότητας ανθρώπων γύρω από το άτομο που επιδιώκει την αλλαγή του. Πρόκειται δηλαδή για δυο στοιχεία που παραδόξως – καθώς η συζήτηση για τη συναισθηματική ευφύια αναπτύσσεται εντός του ιδιωτικού μάνατζμεντ – τα προσφέρει περισσότερο ο δημόσιος τομέας, στον οποίο ακόμα παραμένει κατοχυρωμένη η εργασιακή μονιμότητα και οι εργαζόμενοί του συγκροτούν σχετικά σταθερές κοινότητες⁴⁹.

Πέρα από την επισήμανση αυτή πάντως, και άλλες μεταλλαγές, πιο δομικές, μοιάζει να αποτελούν προνομιακούς χώρους για την υιοθέτηση της συναισθηματικής νοημοσύνης από τη δημόσια διοίκηση. Πιο συγκεκριμένα, η πολυεπίπεδη διακυβέρνηση – στα πλαίσια της οποίας το κράτος είναι ένας ακόμα εταίρος μεταξύ άλλων, όπως οι ευρωπαϊκοί θεσμοί, οι επιχειρήσεις, η κοινωνία των πολιτών – απαιτεί τις ικανότητες της διαπραγμάτευσης και της αντίληψης της συγκυρίας, στοιχεία κεντρικά για τον ιδεότυπο του ηγέτη. Επίσης, ο σύνθετος χαρακτήρας των νέων δημόσιων πολιτικών – όπως η προστασία του περιβάλλοντος ή οι πολιτικές για τη μετανάστευση – απαιτούν το διυπουργικό συντονισμό και επομένως την ικανότητα της ομαδικής εργασίας. Τέλος, ο μετασχηματισμός της ελληνικής κοινωνίας σε πολυπολιτισμική, απαιτεί την ικανότητα ανάγνωσης των διαφορετικών πολιτισμικών πλαισίων των πολιτών και την οξυμένη ενσυναίσθηση.

Ως εκ τούτου, στην επόμενη ενότητα θα διερευνήσουμε τους τομείς εκείνους της δημόσιας διοίκησης, όπου η εισαγωγή της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να αποδεχθεί χρήσιμη, αλλά και κρίσιμη.

III. ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΣ ΤΙΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Καταρχάς θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας πως ο δημόσιος τομέας ασκεί κατεξοχήν συναισθηματική εργασία, όπως αυτή την προσδιορίσαμε στο τρίτο μέρος της εργασίας.

⁴⁹ Υπενθυμίζουμε εδώ τα “honeymoon effect” και “sleepier effect” που αναλύθηκαν στο δεύτερο μέρος της εργασίας και καταδεικνύουν πως η αλλαγή μπορεί να είναι βραχύβια και να απαιτεί εκ νέου προσπάθεια ή πως μπορεί να έρθει *παραδόξως* αργά. Σε κάθε περίπτωση απαιτείται χρόνος και εφόσον εδώ στόχος είναι η αλλαγή της εργασιακής συμπεριφοράς, το σταθερό περιβάλλον του δημόσιου τομέα προσφέρει τη δυνατότητα του χρόνου, δίχως να βιάζεται για τα αποτελέσματα.

Οι Guy & Lee (2015: 261) εκτιμούν πως το 75% των θέσεων εργασίας στο δημόσιο έχουν απαιτήσεις υψηλής συναισθηματικής έντασης, ιδιαίτερος δε στο επίπεδο των υπηρεσιών πρώτης γραμμής.

Το ελληνικό δημόσιο και η διάρθρωσή του δεν αποτελεί εξαίρεση προς αυτό και μάλιστα μπορούμε να υποθέσουμε πως η συρρίκνωσή του αριθμού των υπαλλήλων κατά τα τελευταία έτη έχει οδηγήσει σε αύξηση του φόρτου της. Ακόμα περισσότερο, η αρνητική πρόσληψη της δημοσιοϋπαλληλίας από την κοινή γνώμη – η οποία τροφοδοτήθηκε από τον κυρίαρχο πολιτικό λόγο των προηγούμενων ετών, αλλά και από το γεγονός πως οι υπάλληλοι κλήθηκαν να εφαρμόσουν επώδυνες πολιτικές – εικάζουμε πως έχει οξύνει περαιτέρω τη συναισθηματική φθορά των υπαλλήλων.

Η συναισθηματική εργασία, όπως ήδη είδαμε, συσχετίζεται κρίσιμα με τη συναισθηματική νοημοσύνη, επηρεάζει δυσμενώς την παράμετρο της εργασιακής ικανοποίησης και εντείνει το εργασιακό burnout.

Θα προτείναμε λοιπόν να της αποδοθεί η πρέπουσα σημασία στα πλαίσια της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς πρόκειται για μια εν πολλοίς αθέατη πτυχή της εργασίας, η οποία και θα πρέπει επιτέλους να γίνει ορατή. Ένας τρόπος για αυτό θα μπορούσε να είναι η εκτίμηση των συναισθηματικών απαιτήσεων των διάφορων θέσεων εργασίας του δημοσίου και της επίδρασής τους και η ενσωμάτωσή τους στα περιγράμματά τους. Επιπλέον, η επί μακρῶ άσκηση συναισθηματικής εργασίας θα μπορούσε να μοριοδοτείται και να λαμβάνεται υπόψη ως διευκολυντική παράμετρος για την κινητικότητα των υπαλλήλων, μειώνοντας έτσι την πιθανότητα burnout.

Επίσης, ένα σημαντικό ζήτημα της δημόσιας διοίκησης είναι η έλλειψη κινήτρου των υπαλλήλων. Όπως ωστόσο είδαμε, η συναισθηματική νοημοσύνη δεν επαρκεί καθ' αυτή για την κινητοποίηση και επίσης η συναισθηματική δέσμευση σε έναν οργανισμό συνυπάρχει με την εξακολουθητική ή αλλιώς, με τα υλικά κίνητρα. Ωστόσο λόγω των δημοσιονομικών περιορισμών, υλικά κίνητρα δεν μπορούν να υπάρξουν. Ως εκ τούτου θα μπορούσαμε να προτείνουμε τη δημιουργία μιας σειράς κινήτρων στη βάση παραμέτρων που τονίζει η συναισθηματική νοημοσύνη, τα οποία εν μέρει θα μπορούσαν να λειτουργήσουν αντισταθμιστικά. Εξάλλου, όπως με έμφαση τονίζουν οι θεωρίες της συναισθηματικής νοημοσύνης, η επιβράβευση είναι βασικός συντελεστής για την καλλιέργειά της, καθώς προκαλεί θετικά συναισθήματα.

Τα κίνητρα αυτά θα μπορούσαν να είναι η ευελιξία του ωραρίου ή η δυνατότητα

εργασίας από απόσταση, ως ανάσχεση του burnout. Ή επίσης, η ανάθεση προκλητικών καθηκόντων στους εργαζόμενους, τα οποία θα μπορούσαν ενδεχομένως να ικανοποιήσουν την ανάγκη τους για δημιουργικότητα και να αυξήσουν την ενεργό ανάμειξή τους στην εργασία. Ωστόσο, το γεγονός πως πολλές (ενδιαφέρουσες) αρμοδιότητες της δημόσιας διοίκησης έχουν πλέον ανατεθεί στον ιδιωτικό τομέα, περιορίζει τη δυνατότητα αυτή.

Επιπλέον, θα μπορούσε να επανεξετασθεί και η ίδια η κατανομή της οκτάωρης εργασίας. Λαμβάνοντας υπόψη πως η παραγωγικότητα βαίνει μειούμενη στη διάρκεια της εργάσιμης ημέρας, καθώς και το γεγονός πως η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης απαιτεί την κοινωνικοποίηση του ατόμου σ' ένα εύρος πεδίων, θα μπορούσαμε να προτείνουμε κάποιες ώρες της εργάσιμης βδομάδας να αφιερώνονται σε δράσεις εκτός της αμιγούς εργασίας. Αυτές θα μπορούσαν να αφορούν καλλιτεχνικές ή αθλητικές δραστηριότητες των υπαλλήλων, ομίλους συζητήσεων και προβληματισμού κ.ο.κ.

Όσον αφορά το ακανθώδες θέμα της αξιολόγησης, έχει προταθεί πως το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης θα μπορούσε να είναι κριτήριο αξιολόγησης είτε για την πρόσληψη των νέων υπαλλήλων είτε για την επιλογή των προϊσταμένων. Ωστόσο θεωρούμε κρίσιμο να επισημάνουμε εκ νέου, πως η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι μια πρόσφατη κατασκευή, η οποία παρουσιάζει μεθοδολογικά προβλήματα. Η άκριτη υιοθέτησή της λοιπόν εγκυμονεί τον κίνδυνο της κατάχρησής της, ακριβώς όπως συνέβη με την αντίστοιχη υιοθέτηση του δείκτη IQ ως κριτηρίου επιλογής εργαζομένων ή σπουδαστών κατά τις προηγούμενες δεκαετίες σε άλλες χώρες.

Από την άλλη, οι θεωρίες της συναισθηματικής νοημοσύνης μας επιστούν την προσοχή και στον τρόπο με τον οποίο ήδη γίνεται ή προτάθηκε κατά το παρελθόν να γίνεται η αξιολόγηση των εν ενεργεία υπαλλήλων⁵⁰. Όπως και πάλι έχει δείξει ο Boyatzis, η τιμωρία λειτουργεί αποτρεπτικά για τα κίνητρα, τη δημιουργικότητα, την εκμάθηση και την αλλαγή. Ως εκ τούτου, η αξιολόγηση οφείλει να μην είναι τιμωρητική, αλλά μόνο υποβοηθητική. Άλλωστε αν δεχθούμε πως η απόδοση στην

⁵⁰ Ας σημειωθεί πως το τρέχον νομοθετικό πλαίσιο για την αξιολόγηση, όπως αυτό διαμορφώνεται από το Ν.4369/2016 μετά και τις τροποποιήσεις και προσθήκες του άρθρου 36 του Ν.4489/2016, τονίζει περισσότερο, σε σχέση με το παλαιότερο πλαίσιο, τον υποβοηθητικό ρόλο της αξιολόγησης έναντι του τιμωρητικού. Συμπεριλαμβάνει επίσης την ιδέα της αξιολόγησης 360 μοιρών, όπως και συνέντευξη του αξιολογούμενου, πρακτικές που παραπέμπουν σε αρχές των θεωριών της συναισθηματικής νοημοσύνης.

εργασία καθορίζεται σε σημαντικό βαθμό και από τη συναισθηματική νοημοσύνη, η χαμηλή απόδοση μπορεί να θεραπευτεί όχι μέσω της τιμωρίας, αλλά μέσω της ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης εντός ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος.

Τέλος, όσον αφορά την κρίσιμη παράμετρο της ηγεσίας στο δημόσιο τομέα, θα πρέπει καταρχάς να λάβουμε υπόψη δυο βασικές αντιφάσεις. Αυτή τη στιγμή, ο κυρίαρχος πολιτικός λόγος ομνύει ενάντια σε ό,τι αποκαλεί «λαϊκισμό» στο πολιτικό πεδίο, δηλαδή την κυριαρχία του συναισθήματος και την άκριτη αποδοχή «ηγετών» από το σώμα των ψηφοφόρων, και αντιπροτείνει ένα διαχειριστικό και τεχνοκρατικό λόγο, ο οποίος δε φοβάται να ξεστομίσει τη *σκληρή αλήθεια των αριθμών*.

Επιπλέον, ο τεχνοκρατικός τρόπος διοίκησης των οργανισμών, ο οποίος απαιτεί διακριτές δομές, και φυσικά ο ιεραρχικός χαρακτήρας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, δεν επιτρέπει ή προβλέπει το περιθώριο εκείνο εντός του οποίου θα μπορούσε «να αναδειχθεί ο ηγέτης», όπως ζητά η σχετική βιβλιογραφία.

Οι αντιφάσεις αυτές περιπλέκονται περαιτέρω με μια ακόμα. Ακριβώς το γεγονός πως η ελληνική δημόσια διοίκηση μοιάζει – κακώς κατά τ' άλλα – να λειτουργεί με *χαλαρότητα* και δίχως σχέδιο, επιτρέπει τελικά να αναδυθούν *de facto* ηγέτες, που με χάρισμα, πάθος και ατομική προσπάθεια *πάνε τη δουλειά παραπέρα*.

Οι αντιφάσεις αυτές είναι αρκούντως βαθιές για να αναπτυχθούν αναλυτικότερα εδώ. Θα μπορούσαμε ωστόσο να πούμε πως ακόμα και αν μια ιεραρχική οργάνωση δεν έχει χώρο για τους ηγέτες, μπορεί ωστόσο να φιλοξενήσει κάποιες από τις πτυχές της ηγεσίας. Όπως είδαμε κατά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, μια από τις ικανότητες του ηγέτη είναι η λεπταίσθητη διάγνωση των συναισθηματικών καταστάσεων των υπαλλήλων του. Καθώς λοιπόν μπορεί να διαγνώσει εύκολα το άρρητο συναισθηματικό κλίμα που επικρατεί στην ομάδα του, θα προτείναμε να δοθεί η ευελιξία στους προϊστάμενους – που διαθέτουν τις αντίστοιχες ποιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης – να μπορούν να διεκδικούν αρμοδιότητες από άλλα τμήματα ή να προτείνουν κοινά έργα, ούτως ώστε να αντιστοιχούν τους υπαλλήλους τους στις κατάλληλες εργασίες ανάλογα με το προφίλ της συναισθηματικής νοημοσύνης τους.

Συνολικά λοιπόν, θα μπορούσαμε να πούμε πως υπάρχουν πεδία εφαρμογής της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ελληνική διοίκηση ως αυτή έχει. Πρωταρχικότερο όλων ωστόσο θεωρούμε την καταρχάς εξοικείωση των υπαλλήλων της διοίκησης – σε

όποιο ιεραρχικό επίπεδο και αν ανήκουν αυτοί – με τις ιδέες που η συναισθηματική νοημοσύνη συστηματοποιεί και με το εννοιολογικό λεξιλόγιό της. Εξάλλου, παρά το γεγονός πως η ιδέα της συναισθηματικής νοημοσύνης απασχολεί τη βιβλιογραφία, δεν είναι σίγουρο το πόσο γνωστή είναι αυτή τελικά στο ευρύτερο κοινό ή και αν είναι, το κατά πόσο αυτό έχει γίνει με την απαιτούμενη θεωρητική αυστηρότητα και όχι ως εκλαϊκευμένη παραφθορά της. Έτσι, είναι σημαντική η επιμόρφωση των υπαλλήλων μέσω εξειδικευμένων σεμιναρίων και workshops, ούτως ώστε να εξοικειωθούν με τη λογική της, με την ιδιαίτερη αυτή ματιά που προσφέρει στις διαπροσωπικές σχέσεις, στους εναλλακτικούς τρόπους του διοικείν, αλλά και την ίδια την αυτογνωσία μας⁵¹. Επιπλέον, η διάχυση αυτής της γνώσης ενδέχεται να αλλάξει μακροπρόθεσμα το ίδιο το διοικητικό λεξιλόγιο και τη «διοικητική ματιά» στα πράγματα, απομακρύνοντάς τα από το στείορο φορμαλισμό που συχνά τα χαρακτηρίζει.

Τέλος, και σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, δεν πρέπει να ξεχνούμε πως εν τέλει το συναίσθημα αφορά κάτι που δεν αναλύεται απολύτως λογικά ούτε ανάγεται πλήρως σε συγκεκριμένα αίτια. Ενίοτε είναι μια ακαθόριστη αίσθηση του λυπημένου ή του χαρούμενου, στην οποία «ριχνόμαστε» κάθε πρωί που ξυπνάμε, δίχως αποχρώντα λόγο και υπό τις μυριάδες επιδράσεις του περιβάλλοντός μας. Υπό το πρίσμα αυτό ο καθ' αυτός χώρος της εργασίας, με τη στενή έννοια του υλικού περιβάλλοντος, δε θα πρέπει να αγνοείται. Το χρώμα των τοίχων ή το πώς τρυπώνει το φως από το παράθυρο, ενίοτε αρκούν για να διαμορφωθεί μια πρωταρχική διάθεση. Ας γίνει λοιπόν εκείνο το ξεχασμένο κάδρο στον τοίχο, ένας όμορφος πίνακας ζωγραφικής.

⁵¹ Άλλωστε τέτοιες προσπάθειες ήδη έχουν αρχίσει να γίνονται, καθώς σταδιακά η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης εντάσσεται στα εκπαιδευτικά προγράμματα της δημόσιας διοίκησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα εδώ είναι τα δέκα σεμινάρια coaching με θέμα «Coaching Συνεργασίας & Αποτελεσματικότητας στη Δημόσια Διοίκηση» που διοργάνωσε κατά την περίοδο 2016-17 το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης με επιστημονικά υπεύθυνη την κ. Αγγελική Μπουρμπούλη.

Η ενεργητική συμμετοχή των 250 συνολικά συμμετεχόντων και η πολύ θετική τους αξιολόγηση για το πρόγραμμα τόσο κατά την ολοκλήρωσή του όσο και σε μεταγενέστερο χρόνο – καθώς, όπως ήδη είδαμε αναλυτικά, είναι απαραίτητο να αποτιμηθεί το στοιχείο της διάρκειας εφόσον στόχος είναι η *sustainable change* – καταδεικνύει το ενδιαφέρον των υπαλλήλων για τις νέες αυτές έννοιες της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως και την επιθυμία τους για μια *αλλαγή παραδείγματος* στη δημόσια διοίκηση.

IV. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Ίσως υπήρξαμε μετριοπαθείς στις προτάσεις μας για την εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο εργασίας και δη στο χώρο εργασίας του δημοσίου. Και αυτό, γιατί η θεωρητική και πρακτική διερεύνηση του συνόλου των εννοιών, ιδεών και πρακτικών που ονομάζεται «συναισθηματική νοημοσύνη» δεν έχει ακόμα ολοκληρωθεί.

Η βιβλιογραφική επισκόπηση μας κατέδειξε πως η συναισθηματική νοημοσύνη δεν μπορεί να εφαρμοστεί ως ένα αξεχώριστο και αδιαίρετο όλον και επίσης μας έδειξε πως δεν υπάρχει σε αυτήν κάποια μαγική ιδιότητα ικανή να θεραπεύσει όλα τα δεινά και συθέμελα να μεταμορφώσει τον εργασιακό χώρο.

Πάντως, ακόμα και αν δεν είναι πανάκεια ή ακόμα και αν στην πορεία του χρόνου αναθεωρηθεί άρδην, όπως τόσα και τόσα άλλα ψυχολογικά μοντέλα, ωστόσο η συναισθηματική νοημοσύνη, ως έννοια και προβληματική, στρέφει επιτέλους την προσοχή μας στις ανθρώπινες παραμέτρους που καθορίζουν την εργασία και συχνά υποφέρουν από αυτήν. Μας επιτρέπει να μελετήσουμε θέματα που συχνά αγνοούνται, όπως το burnout, και να δούμε πτυχές που συσκοτίζονται από την τεχνό-ορθολογική εμμονή.

Ταυτόχρονα, μας κάνει να δούμε – θέλοντας και μη – τις ευρύτερες, οικονομικές δομές εντός των οποίων διαμορφώνεται και λαμβάνει χώρα το φαινόμενο της εργασίας και οι οποίες εν τέλει θέτουν και τα ύστατα και περιοριστικά όρια για το τι μπορεί να πετύχει μια εργασιακή αναδιάρθρωση στη βάση της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Και εδώ η συζήτηση διανοίγεται ακόμα περισσότερο – και επιστρέφει τελικά στην αρχή της. Είναι τελικά η συναισθηματική νοημοσύνη ένα αντιπαράδειγμα προς την εργαλειακή ορθολογικότητα, όπου κάθε τι λογίζεται ως μέσο προς ένα σκοπό; Στη γένεσή της, η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης καλωσορίστηκε ως μια σύλληψη που φέρει μαζί της την υπόσχεση του εξισωτισμού και την πεποίθηση πως η ανισότητα δεν είναι ανεπιστρεπτή εγγεγραμμένη στη φύση των ανθρώπων. Ωστόσο, υπάρχει και ο αντίλογος, σύμφωνα με τον οποίο η ίδια αυτή η έννοια της συναισθηματικής ευφυΐας μετατρέπεται τον εργαζόμενο σε ένα είδος *συναισθηματικού κεφαλαίου*, το οποίο πρέπει φυσικά να επενδυθεί και να αποδώσει.

Έτσι, όπως επισημαίνει ο Hughes (2005: 604), η στροφή προς τα συναισθήματα

μπορεί να εκληφθεί και ως το έμβλημα μιας νέας ορθολογικότητας της εργασίας και ως αντανάκλαση των αλλαγών που ήδη έχουν συμβεί στο χώρο εργασίας: αλλαγές σε σχέση με τη φύση της εργασίας, τον εργασιακό έλεγχο, τις απαιτήσεις των εργοδοτών, αλλά και των εργαζομένων. Υπό αυτό το πρίσμα, η συναισθηματική νοημοσύνη δε θα πρέπει να ιδωθεί τόσο ως ένα σύνολο ιδεών που μετασχηματίζουν το χώρο εργασίας όσο «ως ένας καμβάς όπου εγγράφονται εκείνα τα συμπεριφορικά ή συναισθηματικά χαρακτηριστικά που προτιμώνται σήμερα στον εργασιακό χώρο» (2005: 605).

Έτσι, αν ο μετα-φορντικός κόσμος μας είναι ρευστός, ασυνεχής και θραυσματικός – όπως και οι ταυτότητες των ανθρώπων ή τα εργασιακά τους περιβάλλοντα – αυτό δε σημαίνει πως χαρακτηριστικά όπως η εμπιστοσύνη, η πρόσδεση και η αφοσίωση δεν παραμένουν βασικά για την οικονομική δραστηριότητα. Και ακριβώς επειδή το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, ως απόρροια της οικονομικής οργάνωσης της κοινωνίας, τα χρειάζεται, αλλά δεν μπορεί να τα παράγει, το ρόλο αυτό αναλαμβάνει η συναισθηματική νοημοσύνη μέσω των πρακτικών εφαρμογών της. Στα πλαίσια αυτά, ο Hughes (2005: 609) αντιλαμβάνεται τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «μια επανεφεύρεση του χαρακτήρα, ο οποίος δουλεύεται ως έργο ζωής και ταυτόχρονα δουλεύεται για να είναι ευέλικτος και ευπροσάρμοστος σε μια ρευστή παγκόσμια οικονομία»⁵².

⁵² Στο σημείο αυτό ο Hughes αντλεί από το περίφημο βιβλίο του Richard Sennett *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism* (1998). Σε αυτό ο Sennett διερευνά τη σχέση της εργασίας με την αίσθηση ταυτότητας του ατόμου και την ικανότητά του να δομεί μια συνεκτική προσωπική αφήγηση, η οποία και νοηματοδοτεί τη δράση και την ύπαρξή του. Έτσι, έως τα μέσα του 20^{ου} αιώνα, οι εξειδικευμένοι εργαζόμενοι ζούσαν ένα σαφώς οριοθετημένο εργασιακό βίο, συχνά παραμένοντας στο ίδιο επάγγελμα καθ' όλη τη διάρκειά του. Η σταθερή εργασία τους προσέφερε μια έντονη αίσθηση ταυτότητας και ασφάλειας και τους επέτρεπε να δημιουργήσουν μια συνεκτική και συνεχή αφήγηση της ζωής τους – με την εργασία στο επίκεντρό της.

Ωστόσο, η άνοδος της ευέλικτης εργασίας κατά τις τελευταίες δεκαετίες ακυρώνει το παραπάνω σχήμα. Η καριέρα του εργαζόμενου γίνεται θραυσματική και ασυνεχής με αποτέλεσμα να διαρρηγνύονται οι κοινωνικοί δεσμοί που σχηματίζονταν παλαιότερα στο χώρο εργασίας και να αντικαθίστανται από ευκαιριακές σχέσεις και γνωριμίες, οι οποίες πλέον έχουν μεγαλύτερη χρησιμότητα. Ως συνέπεια, οι νέες μορφές εργασίας καλλιεργούν μια βραχεία εκδοχή του χρόνου και διαβρώνουν ποιότητες όπως η εμπιστοσύνη, η πίστη και η πρόσδεση, οι οποίες απαιτούν χρόνο για να αναπτυχθούν. Όπως σημειώνει ο Sennett (1998: 98), «οι άνθρωποι νιώθουν την έλλειψη των ανθρώπινων σχέσεων και των μακροπρόθεσμων σκοπών που ανθίστανται στο χρόνο», ενώ η παλιά ηθική της εργασίας χάνεται, καθώς πλέον έχει σημασία «να γνωρίζεις πώς παίζεται το παιχνίδι», «να χτίζεις το βιογραφικό σου» και «να ξέρεις πότε είναι η κατάλληλη στιγμή να εγκαταλείψεις το πλοίο» (1998: 87). Τελικό αποτέλεσμα είναι η διάβρωση του στοιχείου εκείνου που ο Sennett αποκαλεί «χαρακτήρα», δηλαδή κάτι πιο θεμελιώδες και πιο κοινωνικό από την προσωπικότητα, αυτό που χτίζει το άτομο αντιμετωπίζοντας αντιξοότητες και αναπτύσσοντας δεσμούς και συνδέσεις.

Σύμφωνα με τον Hughes (2005), η συναισθηματική νοημοσύνη θα μπορούσε να είναι το άλλο όνομα του «χαρακτήρα» ή το αντίστροφο. Ωστόσο επισημαίνει πως σε αντίθεση με τον Sennett πουθενά στους θεωρητικούς της δεν εμφανίζεται ο παράγων της δομικής ανισότητας ως αίτιο της επαγγελματικής αποτυχίας ή επιτυχίας, καθώς αυτή αναλύεται μόνο ως απόρροια του κράματος γενικής και της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Οι παραπάνω παρατηρήσεις μπορούν να μας κάνουν να διερωτηθούμε για το αν εν τέλει βρισκόμαστε εμπρός σε μια ακόμα επέκταση της λογικής της αγοράς σε σφαίρες της ύπαρξης που έως τώρα διατηρούσαν τη σχετική αυτονομία τους, με χαρακτηριστικό αντίστοιχο παράδειγμα του παρελθόντος την εμπορευματοποίηση του ελεύθερου χρόνου, της *σχόλης*, κατά τον 20^ο αιώνα. Κατά αντιστοιχία λοιπόν, μήπως ο Λόγος περί της συναισθηματικής νοημοσύνης διαμορφώνει τους όρους για την αποίκηση του πεδίου του συναισθήματος των εργαζομένων και μια βαθύτερη διείσδυση στην υποκειμενικότητά τους;

Και μάλιστα, μήπως αυτό συμβαίνει με ένα φαινομενικά πολύ λεπτό τρόπο, αλλά ουσιαστικά ιδιαιτέρως «βίαιο», μεταφέροντας την ευθύνη και το άγχος της αποτυχίας στο ίδιο το άτομο; Όπως επισημαίνει ο Hughes (2005: 612), ο νέος κανόνας που αναδύεται μοιάζει να είναι ο εξής: «χαλάρωσε, δεν υπάρχουν κανόνες, μόνο το να είσαι ο εαυτός σου». Όμως ακριβώς όταν δεν υπάρχουν κανόνες, αυξάνεται η εσωτερίκευση του καταναγκασμού, καθώς το άτομο έχει πλέον χρέος να βρει το ίδιο τον τρόπο με τον οποίο *θα κολλάει στην ομάδα, θα είναι αρκούντως ευαίσθητο* κτλ.⁵³.

Ακόμα, η έμφαση στη συναισθηματική διάσταση των εργαζομένων – και υπό το πρίσμα των συμβουλών για την καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης σε όλες τις πτυχές της ζωής του ατόμου – πιθανότατα σημαίνει πως τα άλλοτε διακριτά όρια μεταξύ εργασίας, φιλίας, οικογένειας αίρονται και ο διευθυντικός έλεγχος απλώνεται και πέραν των ωρών εργασίας. Και επιπλέον, αν τα όρια αυτά χάνονται και κατά αντιστοιχία ο οργανισμός – δημόσιος ή ιδιωτικός – μετατρέπεται σε μια «μεγάλη οικογένεια», τότε τι μέλει να συμβεί με τις εργασιακές διεκδικήσεις; Μήπως απονομιμοποιούνται πλήρως καθώς διαταράσσουν την ειρήνη αυτής της εργασιακής οικογένειας;⁵⁴

Υπό το πρίσμα των παραπάνω, η διατύπωση του Gabriel (2001) πως από το περίφημο «σιδερένιο κλουβί της βεμπεριανής γραφειοκρατίας» περνάμε στο «γυάλινο κλουβί της απόλυτης έκθεσης (των συμπεριφορών, αξιών και συναισθημάτων)» μοιάζει πολύ εύστοχη και ταυτόχρονα ανησυχητική. Και επιπλέον προκαλεί μια διττή,

⁵³ Για παράδειγμα, οι Cullinane & Pye (2001) φοβούνται πως η συναισθηματικά εύλογη επιθυμία ενός εργαζόμενου να αποστασιοποιηθεί από κάτι, μπορεί να χαρακτηριστεί ως συναισθηματικά ανώριμη και ως δείγμα έλλειψης της αντίστοιχης συναισθηματικής ευφυΐας, δηλαδή ως μια κατάσταση που χρήζει «θεραπείας» (στο Hughes 2005: 613).

⁵⁴ Χαρακτηριστική ένδειξη της εξέλιξης που εικάζουμε αποτελεί η άποψη της Wolmarans (2003 στο Penciliah 2003: 5) η οποία βλέπει τις απεργίες ή την αποχή από τα καθήκοντα των εργαζομένων ως μια αποτυχία βελτιστοποίησης/ρύθμισης της συναισθηματικής ενέργειάς τους.

αμφίσημη ερμηνεία.

Έτσι, αν από τη μια το «γυάλινο» του κλουβιού επιτρέπει μια ακατάπαυστη ορατότητα από την οποία δεν μπορεί κανείς να ξεφύγει – και έτσι εκτίθεται αδιάκοπα στον έλεγχο και την πειθάρχηση⁵⁵, από την άλλη το γυαλί είναι ό,τι πιο εύθραυστο. Αν λοιπόν καταρχάς μοιάζει να αυξάνει το διευθυντικό έλεγχο, από την άλλη μπορεί να διευκολύνει την εργασιακή απειθαρχία⁵⁶ ή να φέρει στο προσκήνιο ζητήματα όπως η σεξουαλική παρενόχληση, η υπέρμετρη εργασιακή πίεση, οι προκαταλήψεις και η εν γένει εκμετάλλευση, που στα πλαίσια του παλαιότερου *σιδερένιου κλουβιού* παρέμεναν εν κρυπτώ.

Από την απάντηση στα παραπάνω ανοικτά ερωτήματα θα κριθεί το αν τελικά η συναισθηματική στροφή των πρόσφατων δεκαετιών αποτελεί μια αλλαγή σε σχέση με τη διαχρονική κυριαρχία του νου έναντι του σώματος και του συναισθήματος ή αν αντιθέτως ο νους – ως οικονομική κυριάρχηση – ολοκληρώνει την επικράτησή του, ακριβώς τη στιγμή που νιώσαμε ελεύθεροι να εκφράσουμε επιτέλους ό,τι νιώθουμε.

⁵⁵ Προφανώς εδώ ο Gabriel αναφέρεται στην ιδέα του Πανοπτικόν, όπως τη συνέλαβε ο Jeremy Bentham και ανέλυσε μεταγενέστερα ο Michel Foucault. Το Πανοπτικόν υπήρξε το αρχιτεκτονικό σχέδιο ενός περιμετρικού ασύλου στο κέντρο του οποίου υψώνεται ο πύργος του φύλακα. Καθώς η ορατή πλευρά των κελιών είναι στραμμένη προς τον πύργο, οι τρόφιμοί τους είναι διαρκώς εκτεθειμένοι στο βλέμμα του πιθανού παρατηρητή τους. Αντιθέτως, ο παρατηρητής δεν είναι ορατός σε αυτούς με αποτέλεσμα να μην γνωρίζουν αν παρατηρούνται ή όχι και τότε τελικά συμβαίνει αυτό. Ο Foucault (1989) θεωρεί πως το Πανοπτικόν παραδειγματικά συμπυκνώνει το χαρακτήρα της μοντέρνας πειθαρχικής εξουσίας, η οποία στοχεύει όχι στη συντριβή, αλλά στην κανονικοποίηση του ατόμου. Και αυτό επειδή η πειθάρχηση στο Πανοπτικόν δεν συμβαίνει μέσω της βίας ή ακόμα και της υλικής παρουσίας (ο πύργος επιτήρησης μπορεί να είναι και άδειος), αλλά μέσω της εσωτερίκευσης του *βλέμματος* της εξουσίας.

⁵⁶ Για παράδειγμα, οι υφιστάμενοι θα μπορούν κατηγορήσουν τον προϊστάμενο που δεν συμπαθούν για έλλειψη συναισθηματικά ευφυσούς συμπεριφοράς.

Βιβλιογραφία



- Adorno Theodor & Horkheimer Max (1986), *Η Διαλεκτική του Διαφωτισμού*, Ύψιλον, Αθήνα.
- Ariès Philippe (1962), *Centuries of Childhood. A Social History of Family Life*, Alfred A. Knopf, New York.
- Ashkanasy Neal M. & Daus Catherine S. (2002), “Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers”, *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, vol. 16, no., pp. 76-86.
- Barling Julian, Slater Frank & Kelloway Kevin E. (2000), “Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study”, *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 21, no. 3, pp. 157-161.
- Bar-Yam Yaneer (2009), “General Features of Complex Systems” στο *Knowledge Management, Organizational Intelligence and Learning, and Complexity. Volume 1*, Lowell Douglas Kiel (ed), UNESCO-EOLSS, pp. 43-96.
- Bauman Zygmunt (1999), *Liquid Modernity*, Polity Press, Cambridge.
- Boyatzis Richard E. & Akrivou Kleio (2006), “The ideal self as the driver of intentional change”, *Journal of Management Development*, vol. 25, no. 7, pp. 624-642.
- Boyatzis Richard E. (2008), “Leadership Development from a Complexity Perspective”, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 60, no. 4, pp. 298-313.
- Boyatzis Richard E., Smith Melvin L., Oosten Ellen Van & Woolford Lauris (2013), “Developing resonant leaders through emotional intelligence, vision and coaching”, *Organizational Dynamics*, vol. 42, pp. 17-24.

- Carmeli Abraham (2003), “The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes”, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 18, iss. 8, pp. 788-813.
- Cartwright Susan & Pappas Constantinos (2008), “Emotional Intelligence, its measurement and implications for the workplace”, *International Journal of Management Reviews*, vol. 10, is. 2, pp. 149-171.
- Cherniss Cary, Goleman Daniel, Emmerling Robert, Cowan Kimberly & Adler Mitchel (1998), “Bringing Emotional Intelligence to the Workplace”, A Technical Report Issued by the Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, 7th October 1998.
- Cherniss Cary (2000), “Emotional Intelligence: “What it is and Why it Matters”, Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA, 15 Απριλίου 2000.
- Conte Jeffrey M. (2005), “A review and critique of emotional intelligence measures”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, pp. 433-440.
- Donaldson-Feilder J. Emma & Bond W. Frank (2004), “The relative importance of psychological acceptance and emotional intelligence to workplace well-being”, *British Journal of Guidance & Counselling*, vol. 32, no. 2, pp. 187-203.
- Feyerherm Ann E. & Rice Cheryl L. (2002), “Emotional Intelligence and Team Performance: The Good, the Bad and the Ugly”, *The International Journal of Organizational Analysis*, vol. 10, no. 4, pp. 343-362.
- Foucault Michel (1989), *Επιτήρηση και Τιμωρία. Η γέννηση της φυλακής*, Ράππα, Αθήνα.
- Φούντα Θεοδώρα (2018), *Εισαγωγή στο Coaching*, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις, Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Gita P.C. & Thenmozhi R. (2015), “Emotional Intelligence at Work Place”, *International Journal of Business and Administration Research Review*, vol. 2, iss. 9, pp. 178-185.
- Goleman Daniel (1995), *Emotional EQ: Why It Can Matter More Than IQ*, Bantam Books.

- Goleman Daniel (1998), *Working with Emotional Intelligence*, Bantam Books.
- Goleman Daniel, Boyatzis Richard & McKee Annie (2001), “Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance”, *Harvard Business Review*, vol. 79, no. 11, pp. 42-53.
- Goleman Daniel, Boyatzis Richard & McKee Annie (2004), *Primal Leadership. Learning to Lead With Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press, Harvard [e-pub]
- Goleman Daniel (2011), *Leadership: The Power of Emotional Intelligence. Selected Writings*, More Than Sound, Northampton MA.
- Goleman Daniel & Boyatzis Richard (2008), “Social Intelligence and the Biology of Leadership”, *Harvard Business Review*, September 2008, vol. 86, no. 9, pp. 1-7.
- Guy Mary E. & Lee Hyun Jung (2015), “How Emotional Intelligence Mediates Emotional Labor in Public Service Jobs”, *Review of Public Personnel Administration*, vol. 35, no. 3, pp. 261-277.
- Herrnstein Richard J. & Murray Charles, (1994), *The Bell Curve*, Free Press, New York
- Higgs Malcolm & McGuire Mary (2001), “Emotional Intelligence and Culture: and Exploration of the Relationship Between Individual Emotional Intelligence and Organizational Culture”, Working Paper, Henley Management College, Oxon, pp. 1-34.
- Hochschild Arlie Russell (1983), *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, University of California Press, Berkeley.
- Hughes Jason (2005), “Bringing emotion to work: emotional intelligence, employee resistance and the reinvention of character”, *Work, employment and society*, vol. 19, no. 3, pp. 603-625.
- Kotzé Martina & Venter Ian (2011), “Differences in emotional intelligence between effective and ineffective leaders in the public sector: an empirical study”, *International Review of Administrative Sciences*, vol. 77, no. 2, pp. 397-427.
- Κτιστάκη Σταυρούλα (2015), *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*, Παπαζήσης, Αθήνα.

- Lee Hyun Jung (2017), “How emotional intelligence relates to job satisfaction and burnout in public service jobs”, *International Review of Administrative Sciences*, vol. 0, iss. 0, pp. 1-17.
- Levitats Zehavit & Vigoda-Gadot Eran (2017), “Yours emotionally: How emotional intelligence infuses public service motivation and affects the job outcomes on public personnel”, *Public Administration*, vol. 95, iss. 3, pp. 1-17.
- López-Zafra Esther, Garcia-Retamero Rocio & Augusto Landa José M. (2008), “The role of transformational leadership, emotional intelligence, and group cohesiveness on leadership emergence”, *Journal of Leadership Studies*, vol. 2, no. 3, pp. 37-49.
- Μακρυδημήτρης Αντώνης (2012), *Δημόσια Διοίκηση*, Σάκκουλας, Αθήνα.
- Matthews Gerald, Zeidner Moshe & Roberts Richard D. (2003), *Emotional Intelligence: Science and Myth*, Bradford Books, MIT Press.
- Othman Abdul Kadir, Abdullah Hazman Shah & Ahmad Jasmine (2009), “The influence of work motivation on emotional intelligence and team effectiveness relationship”, *VISION – The Journal of Business Perspective*, vol. 13, no. 4, pp. 1-14.
- Penceliah Yogi (2003), “Emotional Intelligence for Public Manager/Administrators to meet the challenges of the future”, *Conference: Public Administration: Challenges of Inequality and Exclusion*, 14-18 September 2003, International Association of Schools and Institute of Administration. Miami.
- Prati Melita L., Douglas Ceasar, Ferris Gerald R., Ammeter Anthony P., Buckley Ronald M. (2003), “Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness, and Team Outcomes”, *The International Journal of Organizational Analysis*, vol. 11, no. 1, pp. 21-40.
- Renaut Alain, Billier Jean-Cassien, Savidan Patrick & Thiaw-Po-Une Ludivine (2009), *Η Φιλοσοφία*, Πόλις, Αθήνα.
- Said Edward (1996), *Οριενταλισμός*, Νεφέλη, Αθήνα.

- Seal Craig R., Boyatzis Richard E. & Bailey James R. (2006), “Fostering Emotional and Social Intelligence in Organizations”, *Organization Management Journal*, vol. 3, no. 3, pp. 190 – 209.
- Sennett Richard (1998), *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*, W.W.Norton & Company, New York.
- Σηφάκη Ευγενία (2015), *Σπουδές Φύλου και Λογοτεχνία*, Κάλλιπος, Αθήνα.
- Sigmund Freud (2018), *Η Ερμηνεία των Ονείρων*, Πλέθρον, Αθήνα.
- Strange Julie-Marie (2002), “‘She cried a very little’: Death, Grief and Mourning in Working-Class Culture, c. 1880-1914”, *Social History*, vol. 27, no. 2, pp. 143-161.
- Vigoda-Gadot Eran & Meisler Galit (2010), “Emotions in Management and the Management of Emotions: The Impact of Emotional Intelligence and Organizational Politics on Public Sector Employes”, *Public Administration Review*, vol. 70, is. 1, pp. 72-86.
- Yozgat Uğur, Yurtkoru Serra & Belginoğlu Elif (2013), “Job stress and job performance among employees in the public sector in Istanbul: examining the moderating role of emotional intelligence”, *Social and Behavioral Sciences*, vol. 75, pp. 518-524.
- Zeidner Moshe, Matthews Gerald & Roberts Richard D. (2004), “Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review”, *Applied Psychology: An International Review*, vol. 53, iss. 3, pp. 371-399.
- Zhou Jing & George Jennifer M. (2003), “Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence”, *The Leadership Quarterly*, vol. 14, pp. 545-568.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Ταμείο
Ανάπτυξης

Ε.Π.
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ**



ΕΣΠΑ
2014-2020
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ)
Πειραιώς 211, ΤΚ 177 78, Τάυρος
τηλ: 2131306349 , fax: 2131306479
www.ekdd.gr