



ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΔΙΠΛΩΜΑ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ «
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ «ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΣΠΥΡΟΠΟΥΛΟΣ ΔΙΟΝΥΣΙΟΣ ΑΜ:0820Μ049

***“Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΕΚ
ΜΕΡΟΥΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ, ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΝΟΣ ΠΛΑΙΣΙΟΥ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΕΝΑΝ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ
ΚΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ. ”.***

Επιβλέπων Καθηγητής: κ. Παλάσκας Θεοδόσιος

Αθήνα, 2022

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Εφαρμοσμένων Οικονομικών και Διοίκησης» του τμήματος Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης του Παντείου Πανεπιστημίου. Θα ήθελα εκ βάθους καρδίας να ευχαριστήσω κατά πρώτον, τον καθηγητή, κύριο Παλάσκα Θεοδόσιο, για την ιδιαίτερα σημαντική συνεισφορά κατά την έναρξη και υλοποίηση της εργασίας, αλλά και γενικότερα για το πλήθος των γνώσεων και πληροφοριών που είχα την ευκαιρία να μοιραστώ μαζί του κατά την διάρκεια των δύο εξαμήνων του μεταπτυχιακού προγράμματος. Επίσης, ευχαριστώ θερμά την διδακτορική του ομάδα, και συγκεκριμένα την κυρία Τσιριμώκου Χρυσούλα και τον κύριο Λούντζη Γεώργιο, τόσο για τις ιδέες και συμβουλές, βάση και των δικών τους εμπειριών, σχετικά με υλοποίηση της εργασίας, αλλά και εν γένει για την ιδιαίτερα προσοδοφόρα συμβολή τους κατά την διάρκεια των διαλέξεων. Επιπροσθέτως θέλω να ευχαριστήσω τους καθηγητές του τμήματος, κυρίους Στοφόρο Χρυσόστομο και Ντεγιαννάκη Σταύρο που δέχθηκαν να συμμετάσχουν ως μέλη της τριμελούς επιτροπής σχετικά με την εξέταση της εργασίας μου. Κλείνοντας, ευχαριστώ ειλικρινώς, τόσο τους συμφοιτητές μου για την συνεργασία σε όλη την πορεία του προγράμματος, όσο και την οικογένεια μου για την τεράστια στήριξη, υπομονή, συμπαράσταση, και βοήθεια που μου παρείχε σε όλο αυτό το διετές ταξίδι.

Σπυρόπουλος Διονύσιος

Αθήνα 2022

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μελέτη επιδιώκει να εξετάσει την προσπάθεια ενός συναισθηματικά νοήμονος ηγέτη, να διαμορφώσει το κατάλληλο πλαίσιο άσκησης καθηκόντων από τον εργαζόμενο σε μια επιχείρηση, με στόχο την διατήρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του, εν μέσω της κρίσης της πανδημίας της COVID-19. Πραγματευόμαστε δηλαδή, τη σχέση μεταξύ ηγέτη και εργαζομένου, κατά την διάρκεια μιας κρίσης. Ο στόχος του ηγέτη είναι ο εργαζόμενος να παραμείνει κατά το δυνατόν ανεπηρέαστος από τα αρνητικά συναισθήματα του προκαλεί η υγειονομική κρίση, διαρκώς αποδοτικός, και εστιασμένος στα καθήκοντα του. Ρόλο διαμεσολαβητή, σε αυτό τον στόχο διαδραματίζει η άσκηση συναισθηματικής

νοημοσύνης από τον ηγέτη προς τον εργαζόμενο, και η συμβολή της μπορεί να αποβεί καταλυτική, στην απαιτούμενη συναισθηματική ρύθμιση.

Στην πρώτη ενότητα της εργασίας, παρουσιάζεται κατά πρώτον το πλαίσιο μέσα στο οποίο εκτυλίσσεται η μελέτη, και πιο συγκεκριμένα αυτό της κρίση της πανδημίας, τα χαρακτηριστικά και οι βασικές επιπτώσεις της σε ανθρώπινο και εργασιακό, επίπεδο. Στην συνέχεια ακολουθεί η επεξήγηση των βασικών μεταβλητών που αναφέρονται στο ερευνητικό ερώτημα. Πιο συγκεκριμένα, παρατίθεται η έννοια της ηγεσίας σε έναν οργανισμό, με την απαραίτητη προσαρμογή στην αντιμετώπιση της συγκεκριμένης κρίσης μέσα στην επιχείρηση. Στην συνέχεια ακολουθεί η επεξήγηση εννοιών όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα, καθώς και η συναισθηματική ρύθμιση και κατανόηση, που αποτελούν και το βασικό πλαίσιο που πρέπει να εστιάσει ο ηγέτης, για να παραμείνει ο εργαζόμενος αποδοτικός και αποτελεσματικός κατά την άσκηση των καθηκόντων του, μέσα στην κρίση της πανδημίας.

Τέλος, διερευνάται η έννοια, το μοντέλο, και η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ηγέτη, στην αποδοτικότητα και την ικανοποίηση του εργαζομένου, καθώς και οι κυριότερες στρατηγικές, που καλείται να ακολουθήσει, για την αντιμετώπιση της αρνητικής συναισθηματικής κατάστασης που έχει περιέλθει.

Στην επόμενη ενότητα εκτυλίσσεται το ερευνητικό σκέλος της εργασίας, στο οποίο αναλύονται τα αποτελέσματα σχετικά με τις απαντήσεις που ελήφθησαν από τα ερωτηματολόγια. Από τις απαντήσεις προέκυψε πως πρώτον, το βασικό εργαλείο του ηγέτη, που θα βοηθήσει τον εργαζόμενο να αφήσει έξω από τον οργανισμό οτιδήποτε μπορεί να κλονίσει την παρουσία του στην επιχείρηση και να βλάψει την απόδοση του, είναι η υιοθέτηση του ανοιχτού διαλόγου και της επικοινωνίας. Οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι στην έρευνα τόνισαν την επιθυμία τους ο ηγέτης του οργανισμού να τους συναντά τακτικά και να τους παρέχει την ευκαιρία εκτεταμένων και ανοιχτών συζητήσεων. Θεωρούν πως είναι μια λύση ως προς τον στόχο της βελτίωσης της ψυχικής υγείας του μέσα στην κρίση. Δεύτερον ο ηγέτης πρέπει να συνεισφέρει στην προσαρμογή του εργαζομένου στην νέα εργασιακή πραγματικότητα που αυτή δεν είναι άλλη από την εισαγωγή του στον ψηφιακό μετασχηματισμό, με ταυτόχρονη την διοργάνωση συνεχόμενων εκπαιδευτικών σεμιναρίων για την διαρκή βελτίωση των ψηφιακών δεξιοτήτων του.

Η παρούσα μελέτη, ολοκληρώνεται με την παράθεση της ενότητας που σχετίζεται με μια σύντομη περιληπτική επισκόπηση. Ακολουθεί η ενότητα της συζήτησης και των προτάσεων για μελλοντική έρευνα και εν συνεχεία η ενότητα των βιβλιογραφικών αναφορών.

Λέξεις κλειδιά: συναισθηματική νοημοσύνη, ηγέτης, εργαζόμενος, αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα, εργασιακή ικανοποίηση, κρίση, συναισθηματική κατανόηση, στρατηγικές συναισθηματικής ρύθμισης.

ABSTRACT

The present study seeks to examine the effort of an emotionally intelligent leader, to form the appropriate framework for the employee to perform duties in a business, with the aim of maintaining his efficiency and effectiveness, in the midst of the crisis of the COVID-19 pandemic. In other words, we deal with the relationship between leader and worker during a crisis. The goal of the leader is for the employee to remain as unaffected as possible by the negative emotions caused by the health crisis, constantly efficient, and focused on his duties. The role of a mediator, in this goal is played by the exercise of emotional intelligence from the leader to the employee, and its contribution can be catalytic, to the required emotional regulation

In the first section of the paper, the context in which the study is unfolding is presented, and more specifically that of the pandemic crisis, its characteristics and its main impact on a human and labor level. Below is the explanation of the key variables mentioned in the research question. More specifically, the concept of leadership in an organization is listed, with the necessary adaptation to dealing with the specific crisis within the company. This is followed by the explanation of concepts such as job satisfaction, efficiency, effectiveness, as well as emotional regulation and understanding, which are the basic framework that the leader must focus on, in order for the employee to remain efficient and effective in the performance of his duties, in the crisis of the pandemic.

Finally, the concept, the two models, and the effect of a leader's emotional intelligence on the efficiency and satisfaction of the employee are explored, as well as the main strategies he is called upon to follow to deal with the negative emotional state he has fallen into.

In the next section, the research part of the paper is unfolded, in which the results of the answers received from the questionnaires are analyzed. The answers showed first, the main tool of the leader, which will help the employee to leave out of the organization anything that can shake his presence in the business and damage his performance, is the adoption of open dialogue and communication. The participating research workers stressed their desire for the leader of the organization to meet them regularly and provide them with the opportunity for extensive and open discussions. They believe that it is a solution to the goal of improving their mental health in the midst of the crisis. Secondly, the leader must contribute to the adaptation of the employee to the new working reality, which is none other than his introduction to digital transformation, while at the same time organizing continuous training seminars for the continuous improvement of his/her digital skills.

This study concludes with the section related to a brief summary overview. The following is the section of the discussion and the proposals for future research, followed by the section of the bibliographic references.

Keywords: Emotional intelligence, leader, employee, efficiency, effectiveness, job satisfaction, crisis pandemic, emotional comprehension, emotional regulation strategies.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	1
ABSTRACT.....	4
ΕΝΟΤΗΤΑ 1. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	11
1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	11
1.2. ΚΡΙΣΗ-ΟΡΙΣΜΟΣ.....	14
1.2.1. ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΜΙΑΣ ΚΡΙΣΗΣ.....	15
1.2.2. ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΠΟΥ ΜΕΛΕΤΑ Η ΕΡΓΑΣΙΑ.....	15
1.2.3. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.....	17
1.2.4. ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΠΟΥ ΚΑΘΙΣΤΟΥΝ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΕ ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΚΡΙΣΗΣ.....	18
1.3. ΗΓΕΣΙΑ ΕΝ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ.....	19
1.3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	19
1.3.2. ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ ΕΚ ΝΕΟΥ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ.....	19
1.3.3. ΤΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΗΝ ΚΡΙΣΗ ΤΗΣ COVID-19 (SOFT SKILLS).....	21
1.4. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ, ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΝ ΜΕΣΩ ΚΡΙΣΗΣ.....	26
1.4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	26
1.4.2. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ-ΟΡΙΣΜΟΣ.....	27
1.4.3. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	28
1.4.4. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	29
1.4.4.1. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ- ΟΡΙΣΜΟΣ.....	29
1.4.4.2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ – ΟΡΙΣΜΟΣ.....	31
1.4.4.3. ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΠΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΟΥΝ ΕΝΑΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ.....	31

1.4.3. ΤΟ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΕΙ Η ΠΑΝΔΗΜΙΑ ΜΕΣΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ.....	34
1.4.3.1. Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΕΝ ΜΕΣΩ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ.....	34
1.5. Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΩΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ ΣΤΗΝ ΣΧΕΣΗ ΗΓΕΤΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ.....	37
1.5.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	37
1.5.2. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΤΩΝ ΘΕΤΙΚΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΨΥΧΙΚΗΣ ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΑΣΠΙΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ.....	40
1.5.3.ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ.....	41
1.5.4.ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ.....	41
1.5.4.1. ΜΟΝΤΕΛΟ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ.....	41
1.6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΡΥΘΜΙΣΗΣ.....	46
1.6.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ.	46
1.6.2.ΟΙ ΒΑΣΙΚΟΤΕΡΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΡΥΘΜΙΣΗΣ...	46
ΕΝΟΤΗΤΑ 2. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	55
2.1. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ.....	55
2.2.ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	57
2.2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	57
2.2.2.ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ.....	57

2.2.3. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΚΟΠΟΥ – ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	59
2.2.3.1. ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	59
2.2.3.2.ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	59
2.2.4.ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ - ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ.....	62
2.2.4.1. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ.....	62
2.2.4.2. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ.....	63
2.2.5. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΜΕΤΡΗΣΗΣ.....	64
2.2.5.1.ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ.....	64
2.2.6.ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ.....	71
2.2.6.1. ΦΥΛΟ	72
2.2.6.2. ΗΛΙΚΙΑ.....	72
2.2.6.3. ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ.....	73
2.2.7.ΠΑΡΑΘΕΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΑΝΑ ΕΡΩΤΗΜΑ.....	75
2.2.7.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	75
2.2.7.2. ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ CRONBACH’S ALPHA ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ.....	75
2.2.7.2.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	75
2.2.7.2.2. ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΤΟΥ CRONBACH.....	76
2.2.7.3. ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΑΝΑ ΕΡΩΤΗΜΑ.....	78
2.2.7.3.1. ΓΕΝΙΚΕΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΕΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ.....	78
2.2.7.3.1.1. ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ ΜΕ ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ.....	78
2.2.7.3.1.2 ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ.....	85

2.2.7.3.2.ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ ΑΠΟ ΤΟΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	88
2.2.7.3.2.1. ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ ΜΕ ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ.....	88
2.2.7.3.2.2. ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ.....	97
2.2.7.3.3. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΑΝΔΗΜΙΑ COVID-19.....	99
2.2.7.3.3.1. ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ ΜΕ ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ.....	99
2.2.7.3.3.2. ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ.....	104
2.2.7.3.4.ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ.....	106
2.2.7.3.4.1. ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ ΜΕ ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ.....	106
2.2.7.3.4.2.ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ.....	112
2.2.7.3.5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΡΥΘΜΙΣΗΣ ΕΚ ΜΕΡΟΥΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ.....	115
2.2.7.3.5.1. ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ ΜΕ ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ.....	115
2.2.7.3.5.2. ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ.....	121
2.2.7.3.6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΕΝΟΤΗΤΑΣ - ΤΕΛΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	125
2.2.7.3.7.ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ	127
ΕΝΟΤΗΤΑ 3. ΠΕΡΙΛΗΠΤΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	131
3.1.ΠΕΡΙΛΗΠΤΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	131

3.2 ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ
ΕΡΕΥΝΑ134

.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΝΟΤΗΤΑ 1. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

1.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ανθρωπότητα από τις αρχές του 2020 έως και σήμερα βρίσκεται αντιμέτωπη με μία νέα πολυεπίπεδη κρίση, αυτής της πανδημίας της COVID-19. Μία κρίση που προκάλεσε ραγδαία υγειονομική αποσταθεροποίηση, και κλόνισε ένα σημαντικό τμήμα της κοινωνικής συνοχής και του συνόλου της οικονομίας. Ο κορονοϊός, εγκυμονεί κινδύνους κατά πρώτον υγειονομικούς καθώς είναι αποδεδειγμένη η οξεία επικινδυνότητα του, ψυχολογικούς, οι οποίοι ενισχύθηκαν κατά την διάρκεια των περιοριστικών μέτρων, και κυρίως του εγκλεισμού, και οικονομικούς, καθώς μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων σε κλάδους όπως ο τουριστικός, και η εστίαση, υπέστησαν μεγάλες ζημιές, και αναγκάστηκαν για μεγάλο χρονικό διάστημα να αναστείλουν την λειτουργία τους, και πολλοί εργαζόμενοι να τεθούν σε αναστολή εργασίας ή και να αντιμετωπίσουν το τέρας της ανεργίας. Αυτό είναι ουσιαστικά και το σημείο που επιχειρεί να εστιάσει την ανάλυση της, η εργασία αυτή. Λαμβάνοντας υπόψη μια σειρά από αρνητικά συναισθήματα που προκαλεί η κρίση στους εργαζόμενους, επιχειρούμε να μελετήσουμε πως μπορεί να κλονιστεί η απόδοση ενός εργαζομένου, μέσα στην επιχείρηση ενώ εκτυλίσσεται απρόβλεπτα η πανδημία, και πως ένας ηγέτης, είτε αυτός είναι ένας προϊστάμενος σε ένα τμήμα, είτε διευθυντής σε έναν οργανισμό, μπορεί να βοηθήσει τον εργαζόμενο να αφήσει στην άκρη οποιαδήποτε σκέψη άσχετη με τους στόχους και τα καθήκοντα του μέσα στην επιχείρηση.

Ένας εργασιακός χώρος είναι κατά κάποιο τρόπο ένας χώρος συναισθηματικός καθώς στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, κάθε άνθρωπος εργάζεται σε μια μικρή ή πολυμελή ομάδα ανθρώπων, στην οποία δημιουργούνται δεσμοί, συμπάθειες, αντιπάθειες, συγκρούσεις, κλπ. Σε έναν εργασιακό χώρο, η διατήρηση ενός θετικού συναισθήματος είναι βασική προϋπόθεση για να είναι παραγωγικός και αποδοτικός ο εργαζόμενος στην επιχείρηση. Αντιθέτως η άσκηση εργασιακών καθηκόντων με ταυτόχρονη βίωση και εκδήλωση αρνητικών συναισθημάτων, αποτελεί σημάδι, αδυναμίας, σύγχυσης, αποπροσανατολισμού, και λήψης ορθολογικών αποφάσεων.

Οι τωρινές συνθήκες ωστόσο στις οποίες καλείται να εργαστεί ένας εργαζόμενος είναι τελείως διαφορετικές από την προ πανδημίας εποχή, καθώς το

ρευστό, απρόβλεπτο αλλά και ζοφερό εξωτερικό περιβάλλον είναι αδύνατο να τον αφήσει ανεπηρέαστο. Ο εργαζόμενος προσπαθεί να εργαστεί μέσα στο άγχος, φόβο, και την ανησυχία το μέλλον του (και της οικογένειας του πιθανόν), συναισθήματα που με την σειρά τους φέρνουν πολλές φορές και αυξημένο θυμό εντός του εργασιακού περιβάλλοντος. Σε κάθε περίπτωση όμως, καθώς ο οργανισμός πρέπει να συνεχίσει να λειτουργεί, και οι στόχοι που έχουν τεθεί εξ αρχής πρέπει να επιτευχθούν, επιβάλλεται να διατηρήσει την απόδοση του στα πρότερα επίπεδα. Εδώ έρχεται και καθίσταται ζωτικός ο ρόλος που θα παίξει ο κάθε ηγέτης σε μια επιχείρηση, και με ποίο τρόπο θα συνδράμει στην αντιστροφή των αρνητικών συναισθημάτων του εργαζομένου σε θετικά.

Κατά πρώτον, γίνεται αντιληπτό πως κάθε συναίσθημα είναι μια πολύτιμη πηγή πληροφοριών για έναν ηγέτη, η οποία αν αναγνωρισθεί και διαβαστεί και αξιοποιηθεί σωστά, μπορεί να οδηγήσει σε ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό, να διατηρηθεί ο εργαζόμενος επαγγελματικά ικανοποιημένος και επομένως εξίσου αποδοτικός και παραγωγικός με πριν. Προκειμένου να μπορέσει ο ηγέτης να αντιληφθεί και να αναγνωρίσει με απόλυτη ακρίβεια τα συναισθήματα του εργαζομένου και πως αυτά επηρεάζουν την παρουσία του στον οργανισμό, χρησιμοποιεί την συναισθηματική νοημοσύνη. Ένα εκτεταμένο μέρος της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, συγκλίνει στο γεγονός πως η συναισθηματική νοημοσύνη, η αναγνώριση δηλαδή από έναν άνθρωπο, των συναισθημάτων ενός άλλου ή μιας ομάδας ανθρώπων συμβάλλει αποφασιστικά στην επαγγελματική εξέλιξη, απόδοση, παραγωγή και ικανοποίηση στην εργασία για κάθε εργαζόμενο. (Van Rooy & Viswesvaran, 2004). Από την στιγμή που η κρίση επηρεάζει τους πάντες, ο κάθε ηγέτης καλείται αρχικά να αντιληφθεί και να διαχειριστεί τα δικά του συναισθήματα ώστε να μην μεταδοθούν με οποιονδήποτε τρόπο στον εργασιακό περίγυρο. Εν συνεχεία συμμερίζεται το γενικότερο συναισθηματικό κλίμα που επικρατεί στην επιχείρηση αλλά και την ατομική ανησυχία κάθε ανθρώπου που συνεργάζεται μέσα στον οργανισμό. Τέτοιου είδους ηγέτες μπορούν να δημιουργήσουν ευχαριστημένους εργαζομένους, ικανούς να βάλουν στην άκρη κάθε αρνητική σκέψη σχετική με την εξελισσόμενη κρίση, και να στραφούν αποκλειστικά στα καθήκοντα τους.

Κλείνοντας, στόχος της μελέτης, ως προς την ενότητα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, ήταν μέσα από την εξέταση της σχέσης, ανάμεσα συναισθηματική νοημοσύνη και την διατήρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης και απόδοσης κάθε εργαζομένου σε μια επιχείρηση εντός της κρίσης της COVID 19, να εξαχθούν και οι πιο βασικές στρατηγικές στις οποίες καταφεύγει ο ηγέτης προς τον στόχο αυτό. Το βασικό αποτύπωμα είναι η υιοθέτηση πολιτικών με βάση την προσαρμογή στις ανάγκες και στα νέα δεδομένα που προέκυψαν λόγω της COVID-19, αλλά και με απόλυτη έμφαση στον κάθε εργαζόμενο που ανησυχεί για την εξέλιξη των πραγμάτων. Τα νέα δεδομένα που δημιουργεί η κρίση, αφορούν την εισαγωγή μέτρων κοινωνικής αποστασιοποίησης στον εργασιακό χώρο, εργασία από το σπίτι, και κατά το δυνατό ασφαλής εργασία στο γραφείο, για τους εργαζόμενους που φύση των καθηκόντων, τους αναγκάζει να εργάζονται εκεί. Οι στρατηγικές που επιθυμεί να εφαρμόσει ο ηγέτης έχουν βασικό προσανατολισμό να υπάρξει μια συναισθηματική ισορροπία ανάμεσα στην επαγγελματική και προσωπική ζωή του εργαζομένου. Δηλαδή με άλλα λόγια ο εργαζόμενος να είναι τόσο ευχαριστημένος από τον τρόπο που τον μεταχειρίζεται η επιχείρηση, ώστε τα πιθανά προβλήματα που γεννά η κρίση στο οικογενειακό του περιβάλλον, να μένουν εκτός οργανισμού. Αντίστροφα η εργασιακή ικανοποίηση που αποκομίζει ο εργαζόμενος καθημερινά, να έρχεται και να εξομαλύνει σε ένα βαθμό μια πιθανή αρνητική κατάσταση εντός του οικογενειακού περιβάλλοντος. Ο κάθε ηγέτης στηρίζει την προσπάθεια συναισθηματικής μεταστροφής κάθε εργαζομένου σε ορισμένους βασικούς άξονες, και πιο συγκεκριμένα, της ενοποίηση του συνόλου της ομάδας του προσωπικού γύρω από έναν κοινό στόχο, και της προσαρμογής τους στην νέα κατάσταση. Δεύτερον, στην σωστή διαχείριση των σχέσεων, δηλαδή της εκατέρωθεν υποστήριξης, κατανόησης και διατήρησης ομαδικού πνεύματος αλλά και της συναισθηματικής ηρεμίας, μεταξύ του προσωπικού. Τρίτον η προάσπιση της καλής ψυχικής υγείας του εργαζομένου. Η πανδημία έφερε στην επιφάνεια το μείζον θέμα της σπουδαιότητας της καλής ψυχικής υγείας και ψυχολογικής ασφάλειας για έναν εργαζόμενο. Η ανάγκη προκύπτει ένεκα των παρατεταμένων επιπτώσεων της COVID-19 εποχής, και η προστασία της σωματικής και ψυχικής υγείας για κάθε εργαζόμενο και άνθρωπο γενικότερα είναι ένα διαρκές ζητούμενο. Επομένως η ψυχική ευημερία για κάθε εργαζόμενο πρέπει να αποτελέσει κύρια στρατηγική προτεραιότητα για έναν οργανισμό.

1.2. ΚΡΙΣΗ-ΟΡΙΣΜΟΣ

Τι ορίζουμε γενικά ως κρίση? Ως κρίση, θεωρούμε μια προσωρινή κατάσταση που προκαλεί αναστάτωση και αποδιοργάνωση και χαρακτηρίζεται κυρίως από την αδυναμία του ατόμου ή του οργανισμού να χειριστεί τη συγκεκριμένη κατάσταση με τις συνηθισμένες μεθόδους που χρησιμοποιεί, και από την πιθανότητα να προκύψει ένα ριζικά διαφορετικό θετικό ή αρνητικό αποτέλεσμα.» (Brock, 2011). Με άλλα λόγια μια κρίση μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σημείο καμπής σε μία σταθερή (συνήθως ανοδική) πορεία που διαγράφει ένας οργανισμός, το οποίο απαιτεί εγκαίρως την λήψη μέτρων αντιμετώπισης από την ηγεσία του, ώστε να μην τεθεί σε κίνδυνο το μέλλον του. Οι αιτίες εκδήλωσης της κρίσης, είναι δυνατόν να σχετίζονται με εξωτερικούς παράγοντες, άσχετους με τον οργανισμό, όπως η οικονομική κρίση που βίωσε η Ελλάδα την περασμένη δεκαετία, ή σε σειρά λανθασμένων αποφάσεων από την διοίκηση, που φέρνουν τον οργανισμό σε δυσμενή επίπεδα. Επομένως αποτελεί κατά κάποιο τρόπο, το τέλος μιας περιόδου και την έναρξη μιας νέας για την επιχείρηση, η επιτυχία της οποίας κρίνει εν τέλει και την αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη.

Μια κρίση χαρακτηρίζεται συνήθως από αστάθεια και αβεβαιότητα και σε αρκετές περιπτώσεις συνοδεύεται από δυσμενείς επιπτώσεις τόσο για τον οργανισμό αλλά πολύ περισσότερο για τον άνθρωπο (εργαζόμενο και ηγεσία), όπως οι απολύσεις, επομένως εδώ εντοπίζεται και η μεγαλύτερη πρόκληση για τον ηγέτη ως προς την αντιμετώπιση της.

1.2.1. ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΜΙΑΣ ΚΡΙΣΗΣ

Με βάση τα όσα προηγήθηκαν κατά την σύντομη περιγραφή της έννοιας μιας κρίσης, μπορούμε στην συνέχεια να εξάγουμε και τα βασικότερα στοιχεία που χαρακτηρίζουν αυτή την ξαφνική συγκυρία που ορίζεται ως κρίση.

α) αποτελεί ένα γεγονός αρνητικού αιφνιδιασμού για τον άνθρωπο που σε πρώτη σκέψη μοιάζει να αδυνατεί να ελέγξει την εκδήλωση του.

β) είναι μια κατάσταση που μπορεί να οδηγήσει τον άνθρωπο σε ψυχολογική ανασφάλεια, αποδιοργάνωση και αναστάτωση, και συνοδεύεται από εκδήλωση συναισθημάτων όπως το άγχος, ο φόβος, και η ανησυχία για το μέλλον του.

γ) στενά χρονικά περιθώρια για λήψη αποφάσεων, και οι αποφάσεις εν συνεχεία είναι συνήθως ακαριαίες χωρίς την δυνατότητα να υπάρξουν δεύτερες σκέψεις και επανεκτιμήσεις.

δ) είναι ένα γεγονός του οποίου η ένταση είναι διαρκώς κλιμακούμενη μέχρι να σταθεροποιηθεί και να περάσει σε φάση ύφεσης.

1.2.2. ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΠΟΥ ΜΕΛΕΤΑ Η ΕΡΓΑΣΙΑ

Οι κρίσεις ανά το παρελθόν θεωρούνται ως καταστάσεις έκτακτης ανάγκης ή προκύπτουν από γεγονότα από συνιστούν έκτακτη ανάγκη ως προς την αντιμετώπιση τους. Μια τέτοια κρίση επομένως αποτελεί και η κρίση της πανδημίας του κορονοϊού που αντιμετωπίζει η χώρα και ο πλανήτης, και εν συνεχεία, η αβεβαιότητα για μέλλον κάθε ανθρώπου, λόγω των πολλών περιοριστικών μέτρων που ελήφθησαν και λαμβάνονται από τις κυβερνήσεις, και γεννά πληθώρα αρνητικών συναισθημάτων, όπως η θλίψη, η παραίτηση, το διαρκές άγχος, και ο φόβος για το εργασιακό αύριο, αλλά και εκδήλωση επιθετικών συμπεριφορών από άνθρωπο προς άνθρωπο.

Ο ηγέτης σε κάθε οργανισμό, γνωρίζει πως δύναται να κλονιστεί σημαντικά η απόδοση ενός εργαζομένου, στην περίπτωση που έρθει αντιμέτωπος με αυτά τα συναισθήματα καθώς αδυνατεί ή δυσκολεύεται να τα διαχειριστεί. Εδώ αναδύεται έκδηλα, η σημασία ένας ηγέτης να διαθέτει τον χαρακτήρα του υψηλά συναισθηματικά νοήμονος ανθρώπου, καθώς διαμέσου της υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να διαχειριστεί πρώτα τις δικές του ανησυχίες για την εξέλιξη της

κρίσης και τον αντίκτυπο της στην επιχείρηση, και εν συνεχεία τα συναισθήματα του προσωπικού που τελεί υπό την ευθύνη του.

Μια κρίση χαρακτηρίζεται γενικότερα από την τάση να συνοδεύεται από χάος, αβεβαιότητα, και σύγχυση. Κάτι αντίστοιχο έζησε η χώρα κατά την διάρκεια της δεκαετούς οικονομικής κρίσης και μια ανάλογη κατάσταση υφίσταται και σήμερα με την πανδημία. Το εύρος της κρίσης, σαφώς επιδεινώθηκε, και αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, λόγω της ανηλεούς πληροφόρησης σχετικά με τα μέτρα που ελήφθησαν από τις κυβερνήσεις, ειδικά κατά το πρώτο και δεύτερο κύμα, και τις καθημερινές ανακοινώσεις που εκδίδονταν σχετικά με τους πανδημικούς δείκτες (κρούσματα, δείκτης μεταδοτικότητας, καθημερινός αριθμός θανάτων κλπ). Το σύνολο των πληροφοριών αυτών, που έφταναν καθημερινά στα αυτιά κάθε εργαζομένου, από πάρα πολλές και διαφορετικές πηγές (κυβερνητικά στελέχη και ιατρικό προσωπικό) ορισμένες φορές χαρακτηρίζονταν από ανακρίβειες και αντιφάσεις. Επομένως άνθρωποι και εργατικό δυναμικό για μεγάλο χρονικό διάστημα βρέθηκαν σε μια διαρκή σύγχυση. Ωστόσο κάθε άνθρωπος είχε και έχει την ανάγκη να γνωρίζει πως ξεκίνησε όλο αυτό, γιατί συνέβη, και τι επιπτώσεις ενδεχομένως επιφυλάσσει για το μέλλον του. Άρα προκύπτει ως ένα πρώτο συμπέρασμα για την εξέλιξη της μελέτης, πως η κρίση ουσιαστικά αποτέλεσε ένα συναισθηματικό χάος διότι άνθρωποι και εργαζόμενοι, ήταν ιδιαίτερα ανήσυχοι, φοβισμένοι, αγχωμένοι για την εξέλιξη της κατάστασης και για το μέλλον της δικής τους εργασίας, αφήνοντας σε δεύτερη μοίρα και το κομμάτι μιας πιθανής νόσησης.

Ως εκ τούτου περιγράφεται μια κρίση σαφέστατα μη προσχεδιασμένη, λόγω του ότι σηματοδότησε μια καινούργια αβέβαιη εποχή για τον άνθρωπο και τις επιχειρήσεις. Μια κρίση, διπολική, με υγειονομικές και οικονομικές συνέπειες, η οποία άσκησε ισχυρότατη επιρροή και πίεση στα ανθρώπινα συναισθήματα και συμπεριφορές. Η διατήρηση ενός υγιούς εργασιακού χώρου μέσα σε ένα τέτοιο πλαίσιο, αποτέλεσε πολύ σημαντικός αυτοσκοπός για την ηγεσία ενός οργανισμού, αλλά και τον εργαζόμενο, και η διαχείριση των αρνητικών συναισθημάτων που προκαλεί η αβεβαιότητα της πανδημίας αποτέλεσε και εξακολουθεί να αποτελεί, όσο διαρκεί ακόμη η κρίση, μια βασική πρόκληση για τον ηγέτη, με στόχο την διατήρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του συνόλου του προσωπικού. Μέσο για την υλοποίηση του στόχου αυτού είναι η συναισθηματική νοημοσύνη, ο ρόλος της οποίας επιχειρείται να αναλυθεί εν συνεχεία.

1.2.3. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.

Η κρίση της πανδημίας, ενώ διαθέτει αρκετά κοινά στοιχεία με κάθε άλλη παρόμοια συγκυρία που έζησε ο πλανήτης κατά καιρούς, διαθέτει και ορισμένα χαρακτηριστικά που την διαφοροποιούν σημαντικά, ισχυροποιώντας ταυτόχρονα και την υψηλή αβεβαιότητα που την χαρακτηρίζει μέχρι σήμερα. Πιο συγκεκριμένα:

- 1) Παρατηρείται μια διαρκής εναλλαγή σε αυτά τα τρία περίπου έτη, μεταξύ περιόδου κρίσης και μετάβασης σε μια μερική κανονικότητα. Η κρίση παρουσιάζει σημάδια έξαρσης, ίσως και ανεξέλεγκτης, για μερικούς μήνες, μέχρι και τις παρυφές της άνοιξης, και εισέρχεται εν συνεχεία σε φάση αποκλιμάκωσης κατά τους θερινούς μήνες. Ο κύκλος αυτός παρουσιάζει κοινά στοιχεία με την γρίπη που έχει ενδημικό χαρακτήρα, ωστόσο οι επιστήμονες παραμένουν σημαντικά επιφυλακτικοί και ανήσυχοι ένεκα και των συχνών μεταλλάξεων.
- 2) Οι επιστήμονες ισχυρίζονται και ευελπιστούν πως ο ιός αυτός μέσα στα επόμενα έτη, θα μετατραπεί σε ενδημικό όπως η εποχική γρίπη ωστόσο παραμένει άγνωστο το πότε ακριβώς θα έρθει αυτή η στιγμή που θα σημάνει και τη λήξη ουσιαστικά της πανδημίας όπως την ξέρουμε.
- 3) Οι άνθρωποι έρχονταν καθημερινά σε επαφή με πολλές ασαφείς πληροφορίες από επιστημονικές και κυβερνητικές πηγές. Αυτό ανέδειξε πως ακόμη και η επιστημονική κοινότητα, με τόσες έρευνες και δημοσιεύσεις σχετικά με τον ιό, εξακολουθεί να μην έχει ακόμη κατορθώσει να τον ελέγξει πλήρως. Μέσα από συνεχόμενες μεταλλάξεις που αλλάζουν τον ρυθμό μετάδοσης, ο ιός, ακόμη και σήμερα, μοιάζει να προπορεύεται επιστημόνων και κρατών.
- 4) Διαρκής ανησυχία για την ανθρώπινη υγεία, ακόμη και με την ύπαρξη των εμβολίων και πλέον και των αντικών φαρμάκων καθώς η θνησιμότητα παραμένει σε υψηλά σχετικά επίπεδα.
- 5) Τέλος, και συνδέοντας τα βασικά χαρακτηριστικά της κρίσης με την μελέτη μας, η πανδημία κατακρήμνισε σε όλα σχεδόν τα κράτη, σημαντικούς τομείς της οικονομικής δραστηριότητας ενώ μεγάλος αριθμός εργαζομένων οδηγήθηκε σε απολύσεις. Κάθε άνθρωπος ανησυχεί για το μέλλον της προσωπικής του οικονομικής κατάστασης, αλλά και για το μέλλον της εργασίας του. Αυτή η διαρκής ανησυχία ενέχει τον κίνδυνο

διαρκούς μειούμενης εργασιακής απόδοσης του κάθε εργαζομένου στην επιχείρηση του με αντίστοιχες συνέπειες για τον ίδιο και τον οργανισμό.

1.2.4.ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΠΟΥ ΚΑΘΙΣΤΟΥΝ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΕ ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΚΡΙΣΗΣ.

Προκειμένου ο ηγέτης να ενεργοποιήσει τις κατάλληλες στρατηγικές (που θα δούμε στην συνέχεια), για την διαχείριση και αντιμετώπιση της έκτακτης αυτής ανάγκης, θα πρέπει ουσιαστικά να επιβεβαιωθεί πως η εταιρεία έχει εισέλθει σε καθεστώς κρίσης. Ποιες είναι οι κύριες προϋποθέσεις που καθιστούν έναν οργανισμό σε κρίση και δη στην κρίση που είναι αντικείμενο της μελέτης?

1. Πρωτίστως ένα έναυσμα, που στην προκειμένη περίπτωση είναι το γεγονός της εμφάνισης της πανδημίας, αρχικά στην Κίνα και εν συνεχεία της εξάπλωσης της ανά τον πλανήτη. Κάθε χώρα άρχισε σταδιακά να κλείνει τα σύνορα της, με αποτέλεσμα μετακινήσεις τουριστών και η εφοδιαστική αλυσίδα κρατών να μπει στον πάγο απότομα. Ήδη οι πρώτοι πολύ σημαντικοί κλάδοι οικονομικής δραστηριότητας, όπως οι αερομεταφορές, τα logistics, και ο ξενοδοχειακός, είτε υπολειπούν, είτε λειτουργούσαν με σημαντικές καθυστερήσεις και προβλήματα, είτε προέβησαν σε πλήρη αναστολή λειτουργίας. Κάτι αντίστοιχο συνέβη και στην Ελλάδα όταν τα πρώτα κρούσματα έκαναν την εμφάνιση τους, με αποτέλεσμα η κυβέρνηση να ανακοινώσει τα πρώτα περιοριστικά μέτρα, και η μία μετά την άλλη, οι επιχειρήσεις να ανακοινώνουν την αναστολή λειτουργίας τους, με προεξάρχοντες αυτές στον χώρο του λιανεμπορίου, του τουρισμού, και της εστίασης. Τέλος εισήχθη για πρώτη φορά σε τόσο έντονο βαθμό μια νέα μορφή εργασίας, η τηλεργασία.
2. Η διοίκηση αδυνατεί, τουλάχιστον άμεσα να αντιμετωπίσει το πρόβλημα. Η κρίση δεν είναι εσωτερική ούτε σχετίζεται με λανθασμένη λήψη αποφάσεων από τον οργανισμό. Δηλαδή θεωρεί πως είναι πάνω από τις δυνάμεις της. Το μόνο που μπορεί να κάνει ο ηγέτης είναι ουσιαστικά να βοηθήσει τον κάθε εργαζόμενο να διαχειριστεί το πρόβλημα, να το κάνει

μέρος της ζωής του ώστε με τα νέα δεδομένα να προχωρήσουν από κοινού παρακάτω.

3. Μακροπρόθεσμα απειλείται και η επιβίωση του οργανισμού (threat to survival). Πρόκειται για ένα γεγονός που εισέβαλε βίαια στην καθημερινότητα ανθρώπων και επιχειρήσεων και προκάλεσε πολύ σοβαρές επιπτώσεις στην οικονομική ομαλότητα πολλών κλάδων του ιστού της χώρας, ιδιαίτερα στον τουριστικό τομέα και σε εκείνον της εστίασης. Σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων αδυνατούσαν να αντέξουν τα παρατεταμένα lockdown, και οδηγήθηκαν σε οριστική παύση λειτουργίας, οδηγώντας πολύ κόσμο στην ανεργία.

1.3. ΗΓΕΣΙΑ ΕΝ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ

1.3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Προκύπτει από σειρά μελετών, πως η υγειονομική κρίση, έπληξε σημαντικά την ψυχική υγεία σημαντικού αριθμού εργαζομένων, οι οποίοι κλήθηκαν ειδικά στο πρώτο κύμα της έξαρσης του ιού, να εργαστούν σε ένα πλαίσιο διαρκούς ανησυχίας και φόβου για το αύριο. Η πανδημία έχει δημιουργήσει την ανάγκη ανάδειξης νέων ηγετικών ικανοτήτων, και επαναπροσδιορισμού των χαρακτηριστικών του σύγχρονου ηγέτη. Το σημερινό διευθυντικό στέλεχος καλείται να ασκήσει ηγεσία με γνώμονα την συναισθηματική νοημοσύνη, ώστε να μπορέσει να υποστηρίξει τη κλονισμένη συναισθηματική υγεία των εργαζομένων του, διαθέτοντας ταυτόχρονα ισχυρές κοινωνικές δεξιότητες (soft skills), καθώς πάνω σε αυτές θα επιχειρήσει να διαμορφώσει το νέο πλαίσιο αποτελεσματικής εργασίας.

1.3.2. ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ ΕΚ ΝΕΟΥ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

Ορίζουμε ως ηγέτη, την προσωπικότητα εκείνη εντός του οργανισμού που σε περίοδο κρίσης, δεν περιορίζεται μόνο στον ρόλο του γενικού διευθυντή, που επικεντρώνεται απλώς σε διαδικασίες, πολιτικές, και έλεγχο ως προς την επίτευξη στόχων, αλλά αναπτύσσει την δράση του με άξονες την έμπνευση, την επιρροή, και τις ειλικρινές ανθρώπινες σχέσεις. (Boyatzis, 1982). Επομένως θεωρούμε ως ηγέτη το πρόσωπο εκείνο που προΐσταται και έχει υπό τις οδηγίες του μια ομάδα υφισταμένων μέσα σε μια επιχείρηση. Δηλαδή από τον διευθυντή ως και τον προϊστάμενο ενός τμήματος στην επιχείρηση.

Η πανδημική κρίση έχει δημιουργήσει μια νέα ανάγκη, αυτής της εμφάνισης νέας μορφής ηγετών, με επαναπροσδιοριζόμενα χαρακτηριστικά. Βασικό γνώρισμα του νέου ηγέτη πρέπει να είναι η συναισθηματική νοημοσύνη ώστε να μπορεί ο ηγέτης να υποστηρίζει την συναισθηματική υγεία κάθε εργαζόμενου που έχει επιδεινωθεί λόγω πανδημίας. Η αποτελεσματική προστασία και η διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα διαμορφώνει την ευημερία του οργανισμού. Μια κρίση, όπως και αυτή της πανδημίας της COVID- 19 επιδρά στον εργαζόμενο στην εξαγωγή ανεπιθύμητων συναισθημάτων και συμπεριφορών τα οποία επιφέρουν αλυσιδωτές συνέπειες στην καθημερινότητα του. Καθίσταται ως εκ τούτου ζωτικό, η ηγεσία, να στοχεύσει ακριβώς στην πηγή του προβλήματος που είναι τα αρνητικά συναισθήματα και οι συμπεριφορές που προκαλούνται από τη κρίση και η λύση εντοπίζεται στην διαχείριση και ρύθμιση τους. Η πανδημία, όπως και κάθε είδους κρίση, πρωτίστως θα επιδράσει στο ηθικό ενός υπαλλήλου, στην συμπεριφορά του και στην συνέχεια αυτό θα μεταφραστεί σε χαμηλή παραγωγικότητα διότι δεν θα έχει την δυνατότητα να συγκεντρωθεί επαρκώς σε αυτό που έχει αναλάβει να εκτελέσει μέσα στην επιχείρηση. Επομένως υφίσταται μια ανάγκη παραγωγικής ανάκαμψης η οποία ωστόσο είναι πρώτα ανάγκη συναισθηματική ρύθμισης ώστε να παραμείνει ο εργαζόμενος εστιασμένος στην εργασία του, στους ατομικούς και εταιρικούς στόχους του, αφήνοντας όμως οτιδήποτε άσχημο εκτός οργανισμού.

Η ηγεσία, με την οποιαδήποτε μορφή, καλείται να παράσχει την απαιτούμενη ομπρέλα ασφαλείας σε όλον αυτόν τον αρνητισμό που γεννά η κρίση. Επομένως καθίσταται πολύ κρίσιμο ζήτημα για την εξέλιξη της έρευνας, ο προσδιορισμός των χαρακτηριστικών και του ρόλου που πρέπει να αναλάβει ο ηγέτης μέσα σε μια κρίση που έρχεται αντιμέτωπος ο οργανισμός. Καλούμαστε να εξετάσουμε δηλαδή ποια είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά που χρίζουν έναν ηγέτη αποτελεσματικό ως προς την αντιμετώπιση μιας οποιαδήποτε κρίσης, και στην συνέχεια, με την απαραίτητη προσαρμογή τους στα δεδομένα της κρίσης της πανδημίας. Η αποτελεσματικότητα του ηγέτη κρίνεται από τον τρόπο που ο κάθε εργαζόμενος, αντιδρά στην προσπάθεια συναισθηματικής ρύθμισης, που προσφέρει ο ηγέτης, και στο πόσο τα προσφερόμενα προς αυτόν κίνητρα είναι ικανά να τον διατηρήσουν εργασιακά ικανοποιημένο και αποδοτικό (Oreg & Berson, 2011).

1.3.3. ΤΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΗΝ ΚΡΙΣΗ ΤΗΣ COVID-19 (SOFT SKILLS).

Η τρέχουσα συγκυρία οδήγησε σε απότομη αλλαγή στην καθημερινότητα κάθε εργαζομένου με την υιοθέτηση κυρίως της τηλεργασίας από τις επιχειρήσεις, ως νέας μορφής εργασίας. Η νέα αυτή εποχή επίσης σηματοδοτεί και την αναγκαιότητα στροφής του ηγέτη στην προάσπιση της ψυχικής υγείας ακόμη περισσότερο στον εργαζόμενο που η φύση των καθηκόντων του απαιτεί την παραμονή του στον εργασιακό χώρο. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης σήμερα καλείται κατά πρώτον να προσαρμοστεί ο ίδιος στην νέα κατάσταση και εν συνεχεία να στραφεί στις σωστές στρατηγικές που θα αποτελέσουν το κατάλληλο κίνητρο για τον εργαζόμενο ώστε να παραμείνει αποδοτικός και αποτελεσματικός στο καινούργιο περιβάλλον. Πληθώρα στοιχείων άλλωστε αποκαλύπτουν πως η αποτελεσματική συναισθηματική ρύθμιση δεν σχετίζεται μόνο με μυριάδες οφέλη για την υγεία αλλά συμβάλει και στην διαχείριση από τον εργαζόμενο πολλών προκλήσεων σχετικά με την εργασία και την καριέρα του, την συμμετοχή σε απολαυστικές δραστηριότητες που βελτιώνουν την διάθεση, και γενικότερα την επίλυση προβλημάτων. (Joseph & Newman, 2010; van der Linden et al., 2017). Ο σημερινός ηγέτης, καλείται να πρέπει να βρει το κλειδί για να ξεκλειδώσει τις μεγαλύτερες δυνατότητες καθενός εκ των υφισταμένων του, και αυτό το κλειδί θεωρούμε πως εντοπίζεται στην ύπαρξη των διαπροσωπικών δεξιοτήτων που απαιτούνται για να θεωρηθεί κάποιος σπουδαίος ηγέτης ειδικά σε μια τέτοια συνθήκη.

Τι ορίζουμε όμως ως κοινωνικές δεξιότητες ή soft skills και ποιες είναι οι κυριότερες εξ αυτών?

Οι κοινωνικές δεξιότητες ή soft skills είναι ένα σύνολο δεξιοτήτων που επιτρέπουν στο άτομο να αλληλεπιδρά και να επικοινωνεί με τον κόσμο γύρω του. Εξετάζοντας έναν ηγέτη, τις θεωρούμε ως τις σημαντικότερες ικανότητες που χρειάζονται οι μελλοντικοί ηγέτες είναι να μπορούν να διαχειρίζονται με επιτυχία ανθρώπους και ομάδες. Πιο συγκεκριμένα:

- Η δημιουργικότητα

Στην περίπτωση της μελέτης μας η δημιουργικότητα είναι μία κοινωνική δεξιότητα, η οποία προϋποθέτει να είναι ο ηγέτης ανοικτός σε κάτι νέο και καινοτόμο. Ένας δημιουργικός ηγέτης είναι εκείνος που ενημερώνεται διαρκώς για τις εξελίξεις στον κλάδο του, ενώ ταυτόχρονα διαθέτει κριτική σκέψη ως προς την υλοποίηση μιας νέας ιδέας. Έτσι, σε πολλούς κλάδους ουσιαστικά η δημιουργικότητα είναι ένα μέσο επίτευξης καλύτερων αποτελεσμάτων και για αυτό το λόγο είναι σημαντική η ανάπτυξή της. Ο δημιουργικός ηγέτης στην περίπτωση που πραγματεύεται η εργασία:

- 1) δημιουργεί χώρο για συζήτηση περί κοινών εμπειριών
- 2) προσπαθεί να μεταμορφώσει τους άλλους, λειτουργώντας ο ίδιος ως παράδειγμα.
- 3) μπορεί να αλλάξει την ζωή του εργαζόμενου ουσιαστικά, έχοντας την ικανότητα να έρχεται με νέες ιδέες για την επίλυση των προβλημάτων.

- Η προσαρμοστικότητα

Η κρίση από μόνη της αποτέλεσε ένα σημείο 0 στο οποίο ξεκίνησε μια νέα εποχή για τον εργασιακό χώρο σε διάφορους κλάδους. Τα παρατεταμένα μέτρα κοινωνικής αποστασιοποίησης, οδήγησαν τον επιχειρηματικό χώρο ολοένα και περισσότερο στην ψηφιακή εποχή. Η νέα συνθήκη απαιτεί από τον ηγέτη να είναι ικανός να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες και τα δεδομένα κατά το δυνατόν γρηγορότερα. Ένας ηγέτης ευέλικτος και ανοικτός σε οποιαδήποτε νέα πρόκληση, είναι ικανός να συμπαρασύρει και τους εργαζόμενους στο τμήμα ή γενικότερα στον οργανισμό που διοικεί, να αφήσει στην άκρη όλον αυτόν τον αρνητισμό που έτσι κι αλλιώς γεννά η κρίση, να επικεντρωθεί στον στόχο του και να αποκτήσει διάθεση και κίνητρο ώστε να προσφέρει ακόμη περισσότερα.

- Η εμπιστοσύνη και επικοινωνία που λειτουργούν ως αίσθηση σκοπού δηλαδή στην καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος και την οικοδόμηση ισχυρών διαπροσωπικών σχέσεων.

Η ενίσχυση των διαπροσωπικών σχέσεων και η διαμόρφωση ενός πλαισίου εργασίας με πάνω στην εμπιστοσύνη και στην επικοινωνία. Ο ηγέτης, κατανοεί και αντιλαμβάνεται τα προβλήματα που δημιουργεί η πανδημία σε κάθε εργαζόμενο, ενώ μοιράζεται μαζί τους ακριβώς τα ίδια ζητήματα και τους ίδιους προβληματισμούς. Δείχνοντας ένα τόσο έντονο ενδιαφέρον για κάθε εργαζόμενο, ο ηγέτης είναι ιδανικός να εμπνεύσει τους υφισταμένους του πάνω στην συνέχιση της εργασίας τους με απaráμιλλη προσπάθεια και ένταση, παρά τις όποιες δυσκολίες, ενώ συγκεντρώνει τις ενέργειες του, πάνω στην επίλυση συγκρούσεων που είναι βέβαιο πως μπορεί να γεννήσει το άγχος και ο φόβος σχετικά με τον κορονοϊό, αλλά πιθανόν να μεταφέρονται και από το οικογενειακό περιβάλλον προς την εργασία, συνθήκη που είναι πολύ λογικό να δημιουργεί ένα εξαιρετικά εύθραυστο κλίμα μέσα στον οργανισμό. Η συνεργασία και η ομαδικότητα είναι πολύ σημαντική μέσα σε ένα τέτοιο κλίμα. Άλλωστε ανεξαρτήτου συγκυρίας, κάθε άνθρωπος προσέρχεται να εργαστεί με διαφορετικό υπόβαθρο, κουλτούρα και τρόπο σκέψης. Ο ηγέτης καλείται να λάβει υπόψη του πως η κάθε ομάδα εργαζομένων θα πρέπει να εργαστεί υπό το βάρος της κρίσης ταυτόχρονα με τις μικρές ή μεγάλες διαφορές των μικρών που ενδέχεται να υπάρχουν μεταξύ τους.

Ο ηγέτης, δίνει μεγάλη προσοχή στην μετατροπή των αρνητικών συναισθημάτων που γεννά η κρίση σε θετικά, και πιστεύει ότι η αποστολή του είναι να βοηθήσει τα μέλη του οργανισμού, μέσω της ενεργούς συμμετοχής κάθε υπαλλήλου στη λήψη ορισμένων αποφάσεων, στη βελτίωση της απόδοσής τους. Έτσι ο εργαζόμενος αισθάνεται πως έχει αξία, είναι σημαντικός εκείνος και η προσφορά του, γεγονός που μπορεί να συμβάλει στη αντιστροφή των αρνητικών συναισθημάτων.

Το ερώτημα που γεννάται είναι τι μπορεί να κάνει ένας ηγέτης μέσα στην κρίση ώστε να κτίσει την εμπιστοσύνη των άλλων προς αυτόν. Η εμπιστοσύνη οικοδομείται με συμπεριφορές που αποδεικνύουν πως ένας ηγέτης διαθέτει ορισμένα χαρακτηριστικά:

- Πρέπει να είναι ικανός, να γνωρίζει την δουλειά του και να φέρνει αποτελέσματα.
- Ο ηγέτης, πρέπει να προχωρήσει μπροστά να μάθει νέα πράγματα, να αποκτήσει καινούργιες δεξιότητες ξεφεύγοντας από παραδοσιακές πρακτικές, που μπορεί να λειτουργούν ως βαρίδια, κατά την νέα αυτή εποχή.
- Ένας αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να δημιουργήσει τις κατάλληλες προϋποθέσεις ώστε το τμήμα ή η ομάδα των εργαζομένων που εποπτεύει, να βρίσκει λύσεις σε οποιοδήποτε πρόβλημα. Ειδικότερα η απότομη μετάβαση στη νέα εργασιακή εποχή συναντά αρκετές δυσκολίες, ο ηγέτης πρέπει να είναι διαρκώς εκεί ώστε να διευκολύνει τις αποτελεσματικές εικονικές (virtual) συναντήσεις και την επικοινωνία της ομάδας .
- Πρέπει να είναι πιστευτός, να παραδέχεται τα λάθη του και να μην παρακάμπτει πολιτικές, διαδικασίες και αξίες της επιχείρησης.
- Ο εργαζόμενος πρέπει να γνωρίζει τι σημαίνει για τον ηγέτη, σε επίπεδο συμπεριφοράς και διαχείρισης από τον ηγέτη. Είναι σημαντικό να αισθάνεται πως δεν είναι απλώς ένα όργανο επίτευξης στόχων. Μόνο έτσι μπορεί να νιώσει οικεία μαζί του και να μοιραστεί μαζί του κοινά βιώματα σε σχέση με την πανδημία.
- Να δρα προληπτικά αποφεύγοντας να εκδηλωθούν πρώτα τα όποια αρνητικά συναισθήματα ένεκα και της κρίσης και εν συνεχεία να προβαίνει στην εξεύρεση λύσεων.
- Το νέο περιβάλλον και οι νέες συνθήκες που διαμορφώνονται από την πανδημία απαιτούν από τον ηγέτη να δώσει νέες κατευθυντήριες γραμμές, να εξηγήσει στην ομάδα που κατευθύνει ποιες είναι οι αξίες που διέπουν τις αποφάσεις του, τι προσδοκά από τους εργαζομένους και τι αντίστοιχα αναλαμβάνει ως δέσμευση να κάνει προς εκείνους.

Επιπροσθέτως, ένας ηγέτης ακριβώς για να θεωρηθεί αποτελεσματικός σε μια τέτοια κρίση, καλείται να στηριχθεί:

- στην δική του αυτορρύθμιση
- στην παροχή κινήτρων που θα δώσουν την κατάλληλη ώθηση ώστε ο εργαζόμενος να προσφέρει ακόμη περισσότερα παρά τα όποια προβλήματα.
- στην συνεχή εκπαίδευση

Για να μπορέσει κάθε άνθρωπος, πόσο μάλλον όταν καλείται να κατευθύνει μια ομάδα άλλων ανθρώπων, προς έναν στόχο, να κατανοήσει και να διαχειριστεί την συναισθηματική κατάσταση που βρίσκεται η ομάδα, θα πρέπει να έχει την ικανότητα να ρυθμίζει ο ίδιος τα δικά του συναισθήματα αποφεύγοντας να πέσει στη παγίδα, τυχόν αρνητικές σκέψεις να περάσουν ακούσια στον περίγυρο του. Επομένως πρώτο βασικό χαρακτηριστικό σε έναν ηγέτη μέσα σε μια κρίση με τη δομή και τα χαρακτηριστικά της πανδημικής, θα πρέπει να είναι η ικανότητα της αυτορρύθμισης ή του αυτοελέγχου ή της αυτοπειθαρχίας, ικανότητες δηλαδή που έχουν να κάνουν με την διαχείριση του εαυτού ενός ανθρώπου. Αυτή η ικανότητα επιτρέπει σε κάθε άνθρωπο πρωτίστως να μπορεί να κατανοήσει και αναλύσει ο ίδιος το περιβάλλον που βρίσκεται ή δραστηριοποιείται με αποτέλεσμα να μπορεί αναλόγως να ρυθμίσει και τα όποια συναισθήματα γεννηθούν από αυτό. Η δυνατότητα της αυτορρύθμισης, επιτρέπει στον ηγέτη, να κατευθύνει τις σκέψεις, τα συναισθήματα και την συμπεριφορά του. Δεν θα λέγαμε πως η αυτορρύθμιση είναι μια τελείως έμφυτη ικανότητα αλλά αναπτύσσεται και ενισχύεται βάση των απαιτητικών και ιδιαίτερων ερεθισμάτων που διαδραματίζονται στο περιβάλλον που ζούμε και δραστηριοποιούμαστε.

Ο ηγέτης, καλείται, να στηριχθεί στην παροχή κινήτρων προς τον εργαζόμενο, τα οποία αποτελούν τόσο μια μορφή επιβράβευσης όσο και μια ώθηση προς αυτόν, ώστε να συνεχίσει να προσφέρει ακόμη περισσότερα στον οργανισμό. Η παροχή κινήτρων όπως μια μισθολογική αναπροσαρμογή ή εργασιακή αναβάθμιση, για παράδειγμα, συγκαταλέγονται σε μια σειρά δράσεων εκ μέρους του ηγέτη που εκλαμβάνονται από τον εργαζόμενο, ως έμπρακτη στήριξη και ασφάλεια προς αυτόν,

ενώ συμβάλουν στην διατήρηση της εργασιακής ικανοποίησης και δέσμευσης του εργαζομένου με τον οργανισμό παρά τα όποια εξωτερικά προβλήματα αντιμετωπίζει.

Κλείνοντας, ιδιαίτερα σημαντική προϋπόθεση, για την ανάπτυξη του ηγέτη του μέλλοντος, είναι η διαρκής βιωματική μάθηση. Η απομακρυσμένη μορφή εργασίας είναι πια ανάμεσα μας και ο ηγέτης καλείται να διαμορφώσει εκείνο το πλαίσιο που θα βοηθήσει τον εργαζόμενο να αισθανθεί ασφαλής, σίγουρος και έτοιμος να προσφέρει ακόμη περισσότερα στον οργανισμό που δραστηριοποιείται. Ο ηγέτης καλείται να υποστηρίξει αυτό το πλαίσιο με τον απαραίτητο σχεδιασμό. Ωστόσο για να καταστεί αυτό πραγματικότητα απαιτείται διαρκής εγρήγορση και μάθηση. Το χαρακτηριστικό αυτό έρχεται σε συνέχεια της δεξιότητας της προσαρμογής στα νέα δεδομένα. Μια πιθανή πρόταση θα ήταν η διαρκής συμμετοχή και παρακολούθηση σεμιναρίων και εκδηλώσεων με θέμα την αλληλεπίδραση πανδημικής κρίσης και εργασιακού περιβάλλοντος ενδεχομένως να βοηθήσει έναν ηγέτη στον στόχο της προσωπικής του προετοιμασίας για το μέλλον αλλά και να αποτελέσει ταυτόχρονα το καλύτερο κίνητρο για τον εργαζόμενο ως προς την διατήρηση και αύξηση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας στο νέο αυτό περιβάλλον.

1.4. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΝ ΜΕΣΩ ΚΡΙΣΗΣ.

1.4.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή της παρούσας εργασίας, η εμφάνιση της πανδημίας της COVID-19, οδήγησε πολλές κυβερνήσεις, κατά τα πρώτα πανδημικά κύματα, να λάβουν πρωτοφανή περιοριστικά μέτρα με βασικό άξονα, την αποφυγή συγκέντρωσης υπερβολικά μεγάλου πληθυσμού. Επιχειρήσεις όπως καταστήματα εστίασης, και τουριστικού αντικειμένου, τέθηκαν σε υποχρεωτική αναστολή λειτουργίας. Εκτός από τους κλάδους που συμπεριλαμβάνονταν στις επιχειρήσεις που ελήφθησαν τα πιο σκληρά μέτρα ,υπήρξαν και περιπτώσεις επιχειρήσεων που λόγω

μειωμένων εσόδων από την αβεβαιότητα της πανδημίας, αναγκάστηκαν να προβούν σε απολύσεις εργαζομένων όπως στον τομέα των αερομεταφορών.

Τόσο οι εργαζόμενοι που τέθηκαν ξαφνικά εκτός εργασίας, είτε με αναστολή είτε με απόλυση, όσο και εκείνοι που εξακολουθούσαν να εργάζονται μέσα στην κρίση, ήρθαν αντιμέτωποι με συναισθήματα αβεβαιότητας, διαρκούς άγχους και φόβου (Alhammad et al., 2020), ενώ όσοι εξακολουθούσαν να εργάζονται, αναγκάστηκαν να συνεχίσουν να ασκούν τα καθήκοντα τους ενώ παράλληλα ο φόβος για πιθανή απώλεια εργασίας γίνονταν ολοένα και μεγαλύτερος (Shanafelt et al., 2020).

Διαφαίνεται πως σημαντική συμβολή στην προσπάθεια του ηγέτη να διατηρήσει τον εργαζόμενο μέσα στην κρίση, αποδοτικό και αποτελεσματικό κατά την άσκηση των καθηκόντων του, είναι εκτός της συναισθηματικής διαχείρισης του, η προάσπιση της ικανοποίησης του στο περιβάλλον που εργάζεται προκειμένου να εξακολουθήσει να είναι το ίδιο πρόθυμος να προσφέρει. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Ο ηγέτης θα είναι εκείνος που θα αποτελέσει το κατάλληλο κίνητρο για τον εργαζόμενο να παραμερίσει οτιδήποτε αρνητικό τον κρατά μακριά από τον καλό του εαυτό και να εστιάσει στα καθήκοντα του. Επομένως, καθώς προκύπτει πως η διατήρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, για έναν εργαζόμενο έρχεται σε άμεση συνάρτηση με την διατήρηση της εργασιακής ικανοποίησης του, στην συνέχεια αναλύονται οι μεταβλητές της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας, και της εργασιακής ικανοποίησης προσαρμοσμένες στην περίοδο της πανδημίας .

1.4.2. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ-ΟΡΙΣΜΟΣ

Οποιοσδήποτε εργαζόμενος, που έρχεται στον εργασιακό του χώρο έχοντας μια θετική διάθεση για την εξέλιξη της ημέρας είναι λογικό σε ένα βαθμό να είναι ικανοποιημένος(Τσουνής & Σαράφης, 2016). Τα θετικά συναισθήματα είναι δηλαδή ένας από τους παράγοντες που διαμορφώνουν ένα πλαίσιο εργασιακής ικανοποίησης για τον εργαζόμενο. Είναι με απλά λόγια η αντανάκλαση του πώς ο κάθε άνθρωπος βλέπει την δουλειά του.

Ορίζουμε ως εργασιακή ικανοποίηση για έναν εργαζόμενο, την θετική συναισθηματική κατάσταση, που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας του, εκ μέρους της ηγεσίας του οργανισμού (Locke 1976). Είναι η ευχαρίστηση που νιώθει ένα άτομο, κατά την διάρκεια παραμονής και άσκησης των καθηκόντων του στην εργασία.

Ένας εργαζόμενος, απαιτεί από τον οργανισμό που δραστηριοποιείται για να είναι ικανοποιημένος τα εξής ακόλουθα:

- ικανοποιητικές απολαβές βάση των καθηκόντων, της προσπάθειας και της απόδοσης που καταβάλλει ο στην επιχείρηση.
- επιπρόσθετες αποδοχές ως συνάρτηση της διαρκούς αυξημένης απόδοσης του (bonus).
- αναγνώριση εκ μέρους της διοίκησης, προσπάθειας που καταβάλλει.
- την ανάπτυξη και διατήρηση, υγιών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων που στηρίζονται στην συνεργασία, τον διάλογο, την επικοινωνία και την εμπιστοσύνη ενώ ταυτόχρονα τον διατηρούν ψυχολογικά ήρεμο.
- προοπτικές επαγγελματικής ανόδου στην εργασιακή κλίμακά μέσα στον οργανισμό.

1.4.3.Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η υψηλή εργασιακή ικανοποίηση είναι πολύ σημαντική και για την συμπεριφορά που αναπτύσσει ο εργαζόμενος μέσα στην επιχείρηση γενικά αλλά και προς τους συναδέλφους του. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος που θεωρεί πως δεν αμείβεται ικανοποιητικά βάση της προσφοράς του, έχοντας και το βαρίδι του φόβου και του άγχους σχετικά με την πανδημία, μπορεί να εκδηλώσει αρνητική και επιθετική συμπεριφορά προς τον εργασιακό περίγυρο του. Επομένως η εργασιακή ικανοποίηση, αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για την οικοδόμηση και διατήρηση ισχυρών διαπροσωπικών σχέσεων. Επιπλέον η επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης, δένει κατά κάποιο τρόπο τον εργαζόμενο με την επιχείρηση, δηλαδή ο εργαζόμενος αισθάνεται συναισθηματική δέσμευση και ταύτιση μαζί της (Allen & Meyer, 1990), και δεν επιθυμεί ούτε επιδιώκει κάποια άμεση αποχώρηση (Hellman, 1997).

Αντίστοιχα, στην περίπτωση που ένας εργαζόμενος δεν είναι ικανοποιημένος στην εργασία του, ο αντίκτυπος στην απόδοση, στην παραγωγικότητα του ακόμη και

στην ώρα προσέλευσης του, είναι εμφανέστατος (Belias et al., 2013). Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ζωτικής σημασίας, για την διατήρηση της απόδοσης του εργαζομένου προς όφελος του ιδίου και της επιχείρησης. Στην σημερινή πραγματικότητα που η πανδημία ταλαιπωρεί σε μεγάλο βαθμό, ανθρώπους, επιχειρήσεις και οικονομία, η ικανοποίηση πρέπει να μπει προτεραιότητα από τον ηγέτη, για να εξακολουθήσει ο εργαζόμενος να αποδίδει εξίσου το ίδιο με την πρό πανδημίας περίοδο. Ο εργαζόμενος φοβάται για το μέλλον του, όσο η κατάσταση αυτή δεν εμφανίζει σημάδια ύφεσης, και αυτός ο φόβος και το άγχος μεταφέρεται στην εργασιακή καθημερινότητα του. Επομένως ο ηγέτης πρέπει να βρεθεί κοντά με τον κάθε εργαζόμενο, να αφογκραστεί τα συναισθήματα που γεννώνται από την πανδημία και με τις κατάλληλες παρεμβάσεις να βελτιώσει την απόδοσή του. Επομένως όσο υψηλότερη είναι η εργασιακή ικανοποίηση τόσο υψηλότερη θα είναι η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του εργαζομένου στον εργασιακό χώρο.

1.4.4.ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.

1.4.4.1.ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ- ΟΡΙΣΜΟΣ

Λαμβάνοντας ως δεδομένο την προσπάθεια εργαζομένου και ηγέτη για την διαμόρφωση του κατάλληλου πλαισίου άσκησης των καθηκόντων, προσαρμοσμένο στην υγειονομική κρίση, παραθέτουμε τους όρους εργασιακή απόδοση και αποτελεσματικότητα. Οι επιχειρήσεις έχουν πάντοτε ως βασικό γνώμονα λειτουργίας τους την συνεχή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρουν, ώστε η πορεία τους να χαρακτηρίζεται από διαρκή ευημερία και ανάπτυξη. Στα πλαίσια της ποιοτικής λειτουργίας εντάσσεται λόγω χάρη ο χρόνος παράδοσης των εμπορευμάτων ή η ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών αν πρόκειται για μια προμηθευτική επιχείρηση. Επομένως η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά εκτελούνται οι διαδικασίες, οι λειτουργίες και τα καθήκοντα στον οργανισμό.

Ορίζουμε ως εργασιακή απόδοση την απόδειξη του κατά πόσο ο εργαζόμενος μπορεί να φέρει εις πέρας το έργο που του έχει ανατεθεί μέσα στον οργανισμό, βάση των προσόντων του και μέσα σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα.

Συγκεντρωτικά μια επιχείρηση απαιτεί από τον εργαζόμενο σχετικά με την απόδοση, την στάση και την συμπεριφορά του:

- να γνωρίζει και να εκτελεί σωστά τα καθήκοντα του.
- να ολοκληρώνει τα καθήκοντα του με ακρίβεια και σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα
- να αναπτύσσει σωστές και ισορροπημένες σχέσεις με τους συναδέλφους του εντός του οργανισμού.
- να παίρνει πρωτοβουλίες και να καταφεύγει σε στοχευμένες λύσεις για την επίλυση του εκάστοτε προβλήματος. (Scherpers, 2013).

Είτε πρόκειται για κατάσταση κανονικότητας, είτε κρίσης, η αποδοτικότητα του εργαζομένου, εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων όπως ο βαθμός ικανοποίησης του στην εργασία, η σωματική αλλά πολύ περισσότερο η ψυχολογική κατάσταση, αλλά και ο βαθμός δέσμευσης με τον οργανισμό. Δεδομένου του ψυχολογικού κυρίως αντίκτυπου που αφήνει η κρίση της πανδημίας, μπορούμε να υποθέσουμε, πως υπάρχει πολύ στενή σχέση ανάμεσα στην εργασιακή απόδοση και την συναισθηματική κατάσταση με την οποία προσέρχεται ο εργαζόμενος και δραστηριοποιείται στον οργανισμό. Για παράδειγμα η δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων, που είναι μια πολύ βασική παράμετρος της εργασιακής απόδοσης. Αν υπάρχει μια κακή, επιθετική η αγενής συμπεριφορά του εργαζόμενου προς τον περίγυρο, μοιραία και οι διαπροσωπικές σχέσεις θα είναι σχεδόν ανύπαρκτες, ο εργαζόμενος θα μοιάζει απομονωμένος στο εργασιακό περιβάλλον, και η απόδοση του αντίστοιχα θα είναι κακή.

Μια ακόμη σημαντική παράμετρος που συνθέτει αυτό που ορίζουμε εργασιακή απόδοση μέσα στην κρίση του COVID-19, είναι και η ανάγκη της ψυχολογικής προσαρμογής του εργαζομένου, στα νέα δεδομένα που διαμορφώνει η κρίση. Στόχος του ηγέτη δηλαδή θα πρέπει να είναι να κατανοήσει ο εργαζόμενος, πως η κατάσταση είναι εντελώς διαφορετική με την προ κρίσης εποχή, και θα πρέπει οτιδήποτε αρνητικό διαδραματίζεται στο εξωτερικό περιβάλλον να μείνει εκτός οργανισμού. Καλείται να ελέγξει και να αποβάλει το σύνολο των αρνητικών σκέψεων που συνδέονται με την πανδημία και να πορευτεί βάση των στόχων που έχει θέσει εξ αρχής η επιχείρηση. Σε αυτή την προσπάθεια που καταβάλλεται από κοινού, σημαντικός αρωγός θα είναι η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης η οποία θα

βοηθήσει στην διαμόρφωση των κατάλληλων παρεμβάσεων, κάτι που θα εξεταστεί στην συνέχεια.

1.4.4.2.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ - ΟΡΙΣΜΟΣ

Η αποτελεσματικότητα ουσιαστικά επέρχεται της απόδοσης. Η υψηλή αποδοτικότητα οδηγεί σε υψηλή αποτελεσματικότητα. Αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο μια σειρά διαδικασιών και ενεργειών έχουν γίνει, για να επιτευχθεί ένας στόχος. Η αποτελεσματικότητα δείχνει πόσο άριστα έχει πραγματοποιηθεί αυτή η δραστηριότητα. Ενώ η αποδοτικότητα σχετίζεται με την ικανότητα να εκτελούνται τα καθήκοντα εντός του οργανισμού με ορθό τρόπο, η αποτελεσματικότητα είναι «η κατάληξη σε τέλεια πράγματα». Η αποδοτικότητα πρέπει να διατηρείται κατά τη στιγμή της υλοποίησης της στρατηγικής, ενώ η διαμόρφωση της στρατηγικής απαιτεί αποτελεσματικότητα. Η αποτελεσματικότητα έχει μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

1.4.4.3.ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΠΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΟΥΝ ΕΝΑΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ.

1. Η εργασία ασκείται με αυξημένη αυτοπεποίθηση.

Σημαίνει πως ο εργαζόμενος γνωρίζει την κατάσταση που επικρατεί στο εργασιακό περιβάλλον του, ενώ παράλληλα γνωρίζοντας τις δικές του ικανότητες και δυνατότητες, πορεύεται έχοντας πλήρη εμπιστοσύνη στον εαυτό του. Η αυτοπεποίθηση σχετίζεται με την συναισθηματική κατάσταση κάθε εργαζομένου, επομένως στη περίπτωση της κρίσης της πανδημίας, η γενικότερη αρνητικότητα, μπορεί εύκολα να κλονίσει την αυτοπεποίθηση του, και να επηρεάσει την απόδοση του. Άρα ο εργαζόμενος πρέπει να παραμείνει στα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, που θα αποτελέσουν το απαραίτητο κίνητρο, για να αντιπαραβάλλει τα αρνητικά συναισθήματα και να ασκήσει αποδοτικά τα καθήκοντα του. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από την συναισθηματική νοημοσύνη που εφαρμόζει ο ηγέτης στον εργαζόμενο.

2. Αισιοδοξία.

Βασικό συστατικό της αποτελεσματικότητας είναι η διατήρηση της αισιοδοξίας ακόμη και σε δύσκολες συγκυρίες. Διατηρείται η πεποίθηση πως οτιδήποτε αρνητικό, είναι πρόσκαιρο γι αυτό δεν αξίζει η οποιαδήποτε σκέψη περί παραίτησης. Άρα θα πρέπει ο κάθε άνθρωπος ή εργαζόμενος να αγωνίζεται για την υλοποίηση του κάθε στόχου είτε είναι ατομικός ή εταιρικός.

3. Αυτοπαρακίνηση.

Στην κρίση της πανδημίας, ο ηγέτης είναι εκείνος που μέσα από την συνεισφορά της συναισθηματικής νοημοσύνης θα συμβάλει ενεργά στην συναισθηματική ρύθμιση προσαρμογή και ανάταση του εργαζομένου ώστε να εξακολουθήσει να εργάζεται το ίδιο αποδοτικά και αποτελεσματικά με πριν. Επομένως η πλευρά του ηγέτη είναι εκείνη που θα δώσει στον εργαζόμενο το κατάλληλο κίνητρο για να προσαρμοστεί στην κρίση. Είναι όμως εξίσου σημαντικό ο εργαζόμενος να ανακαλύψει το απαιτούμενο κίνητρο και εντός του εαυτού του. Να παρακινήσει ο ίδιος τον εαυτό του να σηκωθεί, και να παλέψει την κατάσταση, και να μην παρατήρει τους στόχους που έχει θέσει. Αυτή είναι η έννοια της αυτόπαρακίνησης, που συνεπάγεται ένας άνθρωπος ή εργαζόμενος να συνεχίσει να αγωνίζεται, να μένει όρθιος ακόμη και όταν το περιβάλλον γύρω του είναι ιδιαίτερα εύθραυστο. Να εξακολουθεί να ονειρεύεται να σχεδιάζει, να θέτει στόχους, και να παραμένει ψυχικά και συναισθηματικά νηφάλιος και δυνατός. Υπό αυτές τις προϋποθέσεις οι στόχοι του εντός του οργανισμού είναι περισσότερο εύκολο να εκτελεστούν αφού θα έχει κατανοήσει ο εργαζόμενος τι είναι αυτό που τον παρακινεί, για ποιο λόγο αξίζει να συνεχίσει να αγωνίζεται.

4. Διαχείριση του άγχους.

Το άγχος αποτελεί ίσως το βασικότερο συναίσθημα που μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την αποδοτικότητα και επομένως την αποτελεσματικότητα ενός εργαζομένου. Ειδικότερα όταν οι αιτίες του άγχους δεν οφείλονται σε ζητήματα εντός του εργασιακών τειχών αλλά σε εξωτερικούς παράγοντες(οικογενειακό περιβάλλον, ζητήματα υγείας κλπ). Σε αυτές τις περιπτώσεις η αποτελεσματικότητα κινείται γύρω από την διαχείριση του στρες και τον περιορισμό του, γι αυτό και καθίσταται σημαντικός ο ρόλος του ηγέτη και της συναισθηματικής νοημοσύνης.

5. Από κοινού συζήτηση και σχεδιασμός για την επίλυση προβλημάτων.

Σε ένα εργασιακό χώρο είναι αδύνατον όλα να κυλούν αρμονικά. Πολλά προβλήματα μπορούν να αποπροσανατολίσουν ηγεσία και εργατικό δυναμικό από την ομαλή καθημερινότητα και εκτέλεση καθηκόντων. Τέτοιες καταστάσεις γίνονται ακόμη δυσκολότερες στην περίπτωση που η επιχείρηση βρίσκεται αντιμέτωπη με κάποια κρίση. Τα προβλήματα αντιμετωπίζονται με επικοινωνία, συνεργασία πάνω στον καθορισμό σχεδίου. Ισοδύναμο της αποτυχίας είναι η έλλειψη σχεδιασμού. Ο ηγέτης και ο εργαζόμενος θέτουν από κοινού επί τάπητος, την κατάσταση. Ο ηγέτης αφουγκράζεται την ψυχολογική κατάσταση του εργαζομένου. Ύστερα σχεδιάζουν και επαναπροσδιορίζουν τους στόχους. Ο από κοινού προγραμματισμός φέρνει ηρεμία τόσο στον ηγέτη όσο και στον εργαζόμενο δεδομένου πως εκείνος την έχει περισσότερο ανάγκη αφού έχει καταβληθεί από το άγχος και το φόβο για το μέλλον διατηρώντας ή και αυξάνοντας σημαντικά την προσωπική αποτελεσματικότητα. Περισσότερα για το θέμα του σχεδιασμού και της εκτίμησης της κατάστασης, παρατίθενται και στην συνέχεια κατά την ανάλυση των στρατηγικών συναισθηματικής ρύθμισης που καταφεύγει ο ηγέτης.

1.4.3. ΤΟ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΩΝΕΙ Η ΠΑΝΔΗΜΙΑ ΜΕΣΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ.

1.4.3.1. Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΕΝ ΜΕΣΩ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ.

Με τον όρο συναίσθημα ορίζουμε γενικότερα την θετική ή αρνητική ψυχική κατάσταση στην οποία έχει περιέλθει ένας άνθρωπος εξαιτίας κάποιας συνθήκης ή γεγονότος, το οποίο ο άνθρωπος αξιολογεί με συγκεκριμένο τρόπο, και προκαλεί αλλαγές στην συμπεριφορά του (Saarni, 2000). Επομένως ένα συναίσθημα αποτελεί ουσιαστικά ένα έναυσμα για δράση ανεξάρτητα αν αυτή η δράση είναι στοχευμένη, ελεγχόμενη και στηριζόμενη σε λογική σκέψη και καθορισμό προτεραιοτήτων, ή παρορμητική και βεβιασμένη, προερχόμενη κυρίως από αρνητικά συναισθήματα (Pinker, 1997). Έτσι, όλα τα συναισθήματα είναι ουσιαστικά προτροπές για δράση. Άρα τα συναισθήματα οδηγούν σε πράξεις τις οποίες μπορούμε να αντιληφθούμε (Goleman, 2001).

Προκύπτει από όλα τα ανωτέρω, πως μία από τις συνιστώσες που συγκροτούν την εργασιακή ικανοποίηση, για έναν εργαζόμενο, έχει να κάνει με τις συναισθηματικές του αντιδράσεις είτε αυτές είναι θετικές είτε αρνητικές διότι είναι κομμάτι της ζωής και της καθημερινότητας του. Για παράδειγμα, μια συναισθηματική κατάσταση πιθανόν να προέρχεται από κάποιο συμβάν στο οικογενειακό περιβάλλον, οπότε μοιραία αυτή μπορεί να μεταφερθεί στον εργασιακό χώρο. Στην εργασία, οι συνθήκες, πάνω στις οποίες αυτή εκτελείται, καθιστούν αν ένας εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος ή όχι. Η ικανοποίηση καθορίζει αντίστοιχα και τον βαθμό απόδοσης του εργαζομένου. Στην περίπτωση που ο εργαζόμενος είναι ευχαριστημένος από την παρουσία του στο περιβάλλον του οργανισμού, αυτό μεταφράζεται με συναισθήματα όπως η χαρά, η διάθεση για περαιτέρω προσφορά, διευρύνεται η ικανότητα αναλυτικής σκέψης, ενώ ενισχύεται και η διάθεση για λήψη πρωτοβουλιών. Η εργασία αποκτά νόημα, ο εργαζόμενος αισθάνεται πως εργάζεται για κάποιο σκοπό και είναι χρήσιμος. Όταν λοιπόν βρίσκει ικανοποίηση στην εργασία του, ο κάθε άνθρωπος, είναι ευτυχισμένος, βρίσκεται σε κατάσταση συνεχούς ροής ως προς την απόδοση, και απολαμβάνει τις ώρες εργασίας. Βιώνει την άσκηση των καθηκόντων του θετικά.

Τι γίνεται όμως στην περίπτωση που ο κάθε εργαζόμενος βιώνει μια αρνητική συναισθηματική φάση, πολύ περισσότερο όταν εκείνη δεν οφείλεται σε ενέργειες ή γεγονότα εντός του οργανισμού? Η έρευνα, επιχειρεί να δώσει μια σταθερή απάντηση ως προς το κατά πόσον μια σειρά από αρνητικά συναισθήματα όπως το άγχος, που σχετίζονται με τον covid 19, μπορούν να δημιουργήσουν μια (νέα) κρίση εντός της επιχείρησης, για να περάσουμε εν συνεχεία στην εξέταση του κατά πόσον η συναισθηματική νοημοσύνη από τον ηγέτη προς τον εργαζόμενο μπορεί να παίξει τον ρόλο του συντονιστή, για την μείωση του άγχους, και την εξασφάλιση της βέλτιστης εργασιακής απόδοσης. Τα πιο βασικά συναισθήματα με τα οποία ο κάθε άνθρωπος και εργαζόμενος ήρθε αντιμέτωπος κατά την έξαρση της πανδημίας ως και σήμερα παρουσιάζονται στην συνέχεια

1) Διαρκές άγχος και φόβος

Η κυριότερη αιτία που η συντριπτική πλειοψηφία της ανθρωπότητας εμφάνισε το συναίσθημα του άγχους και του φόβου δεν περιορίστηκε στο υγειονομικό κομμάτι απλώς, αλλά σχετίστηκε με την οικονομική ζημία και την αβέβαιη έκβαση των πραγμάτων που συνοδεύει την κρίση του κορονοϊού. Ας μην ξεχνάμε πως στην περίπτωση της Ελλάδας, οι πολίτες προέρχονταν και από την δεκαετή οικονομική κρίση, όποτε είχαν ήδη στις πλάτες τους μια περίοδο διαρκούς αβεβαιότητας. Προκύπτει ως εκ τούτου πως το άγχος για τον κάθε εργαζόμενο κατά κύριο λόγο σχετίζονταν με μια εκ νέου οικονομική δυσχέρεια με άλλη αιτία προφανώς, καθώς ο φόβος για πιθανή απώλεια θέσεων εργασίας ξεκίνησε να πλανάται εκ νέου πάνω από το κεφάλι μεγάλου ποσοστού των πολιτών.

2) Θυμός κι εκνευρισμός.

Η κοινωνική αποστασιοποίηση, ο εγκλεισμός, το πάγωμα της οικονομικής και κοινωνικής δραστηριότητας, η ερημοποίηση των δρόμων, τα κατεβασμένα ρολά στις βιτρίνες των καταστημάτων, η αίσθηση του περιορισμού της προσωπικής ελευθερίας, αλλά πάνω από όλα η γενικότερη κατάσταση μη κανονικότητας και του διαρκούς αγνώστου ως προς την εξέλιξη των πραγμάτων, δημιούργησε αυξημένη ένταση και εκνευρισμό η οποία μεταφράστηκε σε εκδήλωση επιθετικών συμπεριφορών, προς το οικογενειακό περιβάλλον, σε συναδέλφους στην εργασία, σε

φίλους με ουκ ο λίγα παραδείγματα βίαιων συμπεριφορών που βγήκαν στην επιφάνεια κατά την περίοδο της πανδημίας.

3) Θλίψη, μειωμένη διάθεση, και συμπτώματα κατάθλιψης

Μαζί με το άγχος, μεγάλο μέρος των εργαζομένων υπέφερε από θλίψη και μειωμένη διάθεση, συναισθήματα που λάμβαναν χώρα κυρίως σε υπαλλήλους κλάδων που επλήγησαν περισσότερο από τα παρεμβατικά μέτρα, όπως για παράδειγμα του χώρου της αισθητικής(κομμωτήρια, κέντρα αισθητικής κλπ) που έμειναν για μήνες σε καθεστώς αναστολής λειτουργίας. Η διακοπή της εργασίας και των δραστηριοτήτων που δίνουν νόημα στη ζωή του καθενός και ως εκ τούτου, η μειωμένη ή και ανύπαρκτη επαφή με τον υπόλοιπο κόσμο, ήταν σημαντική διαταρακτική πηγή της καθημερινότητας.

Η κατάθλιψη, αποτελεί την ψυχική εκείνη νόσο που έχει ως συμπτώματα την κακή διάθεση, την απουσία ενδιαφέροντος και ευχαρίστησης σε δραστηριότητες που υπό κανονικές συνθήκες είναι ευχάριστες. Η κατάθλιψη στην εργασία αποφέρει πολύ υψηλό ψυχολογικό κόστος, γιατί περιορίζει την ικανότητα των ατόμων να λειτουργούν στην καθημερινή τους ζωή. Η κατάθλιψη είναι μια ψυχική νόσος που σαν κύρια χαρακτηριστικά έχει την κακή διάθεση, τη χαμηλή αυτοεκτίμηση και την απουσία ενδιαφέροντος-ευχαρίστησης σε δραστηριότητες που φυσιολογικά είναι ευχάριστες. Επομένως η πανδημία θα λέγαμε πως προκάλεσε αισθητή πτώση της διάθεσης για εργασία και προσφορά, και ίσως μια συνεχόμενη αρνητική διάθεση ή απότομες συναισθηματικές μεταπτώσεις, κατά την διάρκεια της εργασίας τους.

4) Ο στιγματισμός από το ευρύτερο περιβάλλον.

Σε περίπτωση που κάποιος άνθρωπος ή εργαζόμενος νόσησε ή ήρθε σε επαφή με κρούσμα επιβεβαιωμένο κορονοϊού, απευθείας και βάση πρωτοκόλλου, θα έπρεπε να τεθεί σε υποχρεωτική καραντίνα, ενώ η επιχείρηση, ειδικά κατά το πρώτο κύμα, αναγκάζονταν για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, να αναστείλει την λειτουργία της υπό τον κίνδυνο μετάδοσης του ιού. Επομένως θεωρούμε πως αυτή η κατάσταση κάλλιστα θα μπορούσε να εκληφθεί από τον εργαζόμενο ως μιας μορφής περιθωριοποίησης και διαφοροποίησης από την υπόλοιπη κοινωνική ομάδα, κάτι που μπορεί να επιφέρει επίσης θυμό, θλίψη και τάσεις παραίτησης από την δραστηριότητα ή την εργασία του. Ο εργαζόμενος ένιωθε μέλος ενός περιβάλλοντος

στο οποίο ήταν στιγματισμένος από τους συναδέλφους του που λόγω του φόβου της μετάδοσης.

Επομένως, από όσα παρατέθηκαν προηγουμένως, μπορούμε να φτάσουμε στο συμπέρασμα πως η ικανοποίηση από την εργασία οδηγεί σε υψηλότερη αποδοτικότητα, και αποτελεσματικότητα υπό την προϋπόθεση πως η παραμένει ακλόνητη η ψυχική υγεία του εργαζομένου. Η ψυχική υγεία του εργαζομένου καθίσταται το βασικό κίνητρο για τον ηγέτη που θα φέρει μια ισορροπημένη παρουσία και απόδοση για τον εργαζόμενο μέσα στον οργανισμό. Άλλωστε η μελέτη εξετάζει την μεταβλητή της εργασιακής ικανοποίησης, υπό την συνιστώσα της καλής συναισθηματικής κατάστασης του εργαζομένου. Ένας εργαζόμενος που είναι με απλά λόγια ψυχολογικά καλά, έχει ήδη θέσει τις προϋποθέσεις για να είναι εργασιακά ικανοποιημένος, διότι αναλαμβάνει όλο και περισσότερες εργασιακές ευθύνες, είναι σε θέση να εξελίξει τις δεξιότητές του, και εργάζεται με περισσότερη διάθεση και τελικά βελτιώνει την απόδοσή του (Dizgah 2012). Επιπροσθέτως, η εργασιακή ικανοποίηση ισχυροποιεί το δέσιμο του εργαζομένου με τον οργανισμό, και ο εργαζόμενος δεν αναζητεί νέα επαγγελματική στέγη με αποτέλεσμα να ισχυροποιείται και η φήμη για τον χαρακτήρα της επιχείρησης. Αναμφίβολα τέλος, η εργασιακή ικανοποίηση φέρνει σε ένα βαθμό και την ζητούμενη ισορροπία μεταξύ εργασιακής (κοινωνικής) και οικογενειακής ζωής Ένα άτομο το οποίο είναι ευχαριστημένο από την εργασία του, παρατηρείται ότι είναι ικανοποιημένο στη ζωή του, με αποτέλεσμα να επιδρά θετικά στους φίλους του, στην οικογένειά του, στους συναδέλφους του και στο σύνολο της κοινωνίας.

1.5. Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΩΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ ΣΤΗΝ ΣΧΕΣΗ ΗΓΕΤΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ.

1.5.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η κρίση επομένως αποτέλεσε θα λέγαμε μια νέα συναισθηματική εμπειρία, εκτός από υγειονομική η οποία μεταφέρθηκε στην εργασία και μοιραία καθόρισε σε μεγάλο βαθμό τις αντιδράσεις κάθε εργαζόμενου ακόμη και σε διάφορα ασήμαντα περιστατικά μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, οι οποίες κλόνισαν την απόδοσή του.

Σειρά μελετών υποστηρίζει πως συναισθηματικά επεισόδια που ενέχουν αρνητικές επιπτώσεις αφήνουν ισχυρό αποτύπωμα στην αποδοτικότητα του κάθε εργαζόμενου. Ο εργαζόμενος δραστηριοποιείται σε ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο αισθάνεται πίεση, και φόβο για την δουλειά του. Είναι απολύτως φυσιολογικό λοιπόν να θέλει ως σανίδα σωτηρίας να γνωρίζει πως ανήκει σε μια επιχείρηση η οποία θα του παρέχει το πλαίσιο εκείνο που θα τον κάνει να αισθάνεται ικανοποιημένος. Ένα πλαίσιο που εκτός από τις συνηθισμένες συνιστώσες της εργασιακής ικανοποίησης όπως αυτές των ικανοποιητικών συνθηκών εργασίας ή των ευχάριστων συμπεριφορών μέσα στον οργανισμό, είναι επιτακτική η ανάγκη να στηρίζεται πάνω στους άξονες της συναισθηματικής αναγνώρισης και ρύθμισης, και της συνεχούς ανατροφοδότησης της απόδοσης (Fisher και Ashkanasy 2000).

Ως ανατροφοδότηση της απόδοσης η μελέτη δεν αναφέρεται σε κάποιας μορφής ελέγχου από τον ηγέτη του οργανισμού προς τον εργαζόμενο αλλά στα κατάλληλα εκείνα κίνητρα που θα οδηγήσουν τον εργαζόμενο εν μέσω μιας τέτοιας συγκυρίας να επιτύχει υψηλότερη απόδοση. Κίνητρα συναισθηματικά όπως η αναγνώριση της προσφοράς, και η επιβράβευση από τον ηγέτη αλλά και κίνητρα υλικά ως προς τη δουλειά του εργαζομένου που αναφέρονται σε μισθολογική και ιεραρχική αναπροσαρμογή. Ωστόσο, για να φτάσει ο ηγέτης στην παροχή κινήτρων προς τον εργαζόμενο, για την διαμόρφωση των κατάλληλων συνθηκών εργασίας μέσα στην κρίση, απαιτείται η συναισθηματική αναγνώριση ως προς το πώς βιώνει ο εργαζόμενος την πανδημία η οποία επιτυγχάνεται μέσα από υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη εκ μέρους του ηγέτη.

Η υγειονομική αυτή κρίση καθιστά την εισαγωγή και χρήση της συναισθηματικής νοημοσύνης κάτι περισσότερο από επιβεβλημένη καθώς θα δώσει στον ηγέτη την δυνατότητα να διαμορφώσει το κατάλληλο πλαίσιο στρατηγικών πάνω στις οποίες θα στηρίζει την διατήρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας και κατ'επέκταση της ικανοποίησης του εργαζόμενου. Ίσως αποτελεί το πλέον κατάλληλο μέσο ώστε ο άνθρωπος να επιβιώσει με αυτοέλεγχο, κατανόηση, ειλικρίνεια και αλληλεγγύη μέσα σε αυτή την τόσο δύσκολη πρόκληση. Η σοβαρότητα της πανδημίας, τόσο από υγειονομικής πλευράς, καθώς ο ιός και οι επιπτώσεις του ήταν και είναι ιδιαίτερα άγνωστες, αλλά κυρίως από την οπτική του

οικονομικού αποτυπώματος, ιδιαίτερα κατά την πρώτη περίοδο της έξαρσης της στην χώρα και παγκοσμίως, αποτέλεσε ένας σημαντικά στρεσογόνος παρανομαστής που επηρέασε και επηρεάζει την ψυχική υγεία των ατόμων (Holmes et al 2020). Όταν στο εξωτερικό περιβάλλον επικρατεί μια κατάσταση κρίσης, το κάθε άτομο καταφεύγει σε διαφορετικές στρατηγικές αντιμετώπισης και συμπεριφοράς(Taha et al 2014). Σε τέτοιες στιγμές κρίσης, η προσπάθεια εστιάζει στην συναισθηματική ρύθμιση, (Gross 1998b) καθώς τα συναισθήματα είναι καθοριστικά για το πώς λειτουργεί ένας άνθρωπος σε περιόδους κρίσης.

Η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στο έργο ενός εργαζομένου μέσα στον οργανισμό, ακριβώς διότι ο ρόλος του ηγέτη είναι να έχει άμεση επαφή με τον εργαζόμενο, και να αναλύει και να ερμηνεύει τα συναισθήματα που γεννά σε αυτόν, σε καθημερινή βάση, ώστε στην συνέχεια να δίνονται και οι κατάλληλες λύσεις. Αποκτά την ευκαιρία, υιοθετώντας μια προσεκτική συμπεριφορά, να ερμηνεύει τις ανησυχίες των εργαζομένων, να προβλέπει τις ανάγκες τους επενδύοντας έτσι στην βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησής τους. Ο ηγέτης βοηθά τον εργαζόμενο να αποκτήσει περισσότερο βαθιά γνώση των συναισθημάτων του, με αποτέλεσμα να παρουσιάζει περισσότερη ψυχολογική ηρεμία. Διαμορφώνει δηλαδή μέσα από την συναισθηματική νοημοσύνη έναν αποτελεσματικότερο τρόπο αντιμετώπισης των δύσκολων καταστάσεων. Επομένως, είναι ένα εξαιρετικά σημαντικό μέσο για τον ηγέτη διότι επιδρά στην απόδοση, και την ευημερία του εργαζομένου, ενώ καθιστά και τις υπηρεσίες που προσφέρει στον οργανισμό περισσότερο ποιοτικές ακριβώς, μειώνεται η ψυχολογική εξουθένωση, καθώς το άγχος, και οι συνέπειες αυτού σχετικά με την εξέλιξη της κρίσης μπορεί να αντιμετωπιστεί περισσότερο αποτελεσματικά. Επιπλέον, η αξία της συναισθηματικής νοημοσύνης που ασκεί ο ηγέτης προς τον εργαζόμενο, μπορεί να εντοπιστεί στις διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους καθώς ένα σύνολο εργαζομένων συναισθηματικά περισσότερο κατευνασμένων, μπορεί να σταθεί καλύτερα στην ομαδική εργασία μέσα από καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία.

Επομένως, η μελέτη επιδιώκει να επιβεβαιώσει πως η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται το κατάλληλο εργαλείο στα χέρια του ηγέτη, για να αντιληφθεί πλήρως την συναισθηματική επιβάρυνση του εργαζομένου από την εξέλιξη της κρίσης, και με εφαρμογή των κατάλληλων στρατηγικών, να ενισχύσει την ικανοποίηση του στο εργασιακό περιβάλλον του, ώστε να εξακολουθήσει να

εργάζεται αποδοτικά και αποτελεσματικά. Ακολούθως, εκτυλίσσεται κατά πρώτον η παράθεση του ορισμού της συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς και των μοντέλων αυτής που είναι περισσότερο σχετικό με το παράδειγμα που πραγματεύεται η μελέτη. Εν συνεχεία ακολουθεί η εξέταση των βασικών στρατηγικών που μπορεί να προσφύγει ένας ηγέτης, προσαρμοσμένος στα νέα δεδομένα που έφερε η πανδημία.

1.5.2. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΤΩΝ ΘΕΤΙΚΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΨΥΧΙΚΗΣ ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΑΣΠΙΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ.

Ως θετικό συναίσθημα ορίζεται το συναίσθημα που προκαλεί ψυχική κατά πρώτον, αλλά και σωματική ευχαρίστηση σε ένα άτομο και έχει ως αποτέλεσμα να αισθάνεται καλύτερα με τον εαυτό του αλλά και να μπορεί να προσαρμοστεί και να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος του. Επομένως κάθε άνθρωπος που διακατέχεται από θετικά συναισθήματα, βλέπει το μέλλον με περισσότερη αισιοδοξία, ενώ χαρακτηρίζεται από περισσότερο καθαρή σκέψη ως προς την επίτευξη των στόχων του ιδιαίτερα σε δύσκολες και αντίξοες καταστάσεις που εγκυμονούν τον κίνδυνο παραίτησης και εγκατάλειψης των προσπαθειών.

Η καλλιέργεια θετικών συναισθημάτων είναι πολύ χρήσιμη στον χτίσιμο της ανθεκτικότητας του εργαζομένου απέναντι στην πανδημία. Ένα ψυχικά ανθεκτικό άτομο, χρησιμοποιεί τα θετικά συναισθήματα του για να ανακάμψει από στρεσογόνες καταστάσεις. Ορίζουμε ως ανθεκτικότητα την ικανότητα ενός συστήματος να αντέχει ή να ανακάμπτει από σημαντικές προκλήσεις που απειλούν την σταθερότητα την βιωσιμότητα και την ανάπτυξη του (Masten 2011).

Επομένως αναφέρεται στην θετική προσαρμογή του ατόμου σε μια σειρά από αντίξοες καταστάσεις. Και στην ανάγκη τα αρνητικά συναισθήματα, να αντικατασταθούν από αισιόδοξες σκέψεις. Η αισιοδοξία για το μέλλον, είναι πολύ σημαντική, για να αντέξει ο εργαζόμενος την πίεση, και να παραμείνει αποδοτικός στην εργασία του (Locke και Latham, 1990). Ένας αισιόδοξος εργαζόμενος μπορεί να θέσει και να φέρει εις πέρας πιο δύσκολους στόχους και να αποδέχεται περισσότερο εύκολα τις προκλήσεις που παρουσιάζονται στον εργασιακό του χώρο. Ένα αισιόδοξο άτομο, μπορεί να αναπτύσσει περισσότερο ποιοτικές και καλές σχέσεις με το περιβάλλον του, καθώς εισπράττει μεγαλύτερη κοινωνική υποστήριξη

τόσο από συναδέλφους αλλά και από τους ανώτερους του στον οργανισμό αλλά επιπλέον, μεταδίδει το συναίσθημα αυτό στα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού.

1.5.3.ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Ορίζουμε την συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα ενός ατόμου να μπορεί να αντιλαμβάνεται, να ενστερνίζεται, να διαχειρίζεται και να ρυθμίζει αποτελεσματικά τις συναισθηματικές πληροφορίες του ίδιου αλλά και του περίγυρου του (Mayer & Salovey 1997). Αποτελεί δηλαδή την ικανότητα ενός ατόμου να αποτιμά την συναισθηματική κατάσταση της άλλης πλευράς, να κάνει διάκριση ανάμεσα σε διαφορετικά συναισθήματα, θετικά και αρνητικά, και κάνοντας χρήση της γνώσης που θα πάρει, να μπορεί να κάνει και διαχείριση των συναισθημάτων.

Εδώ, η συναισθηματική νοημοσύνη ασκείται από την ηγεσία του οργανισμού και εφαρμόζεται σε έναν εργαζόμενο, που είναι αρνητικά επηρεασμένος από την επέλαση της κρίσης, και της διαρκούς αβεβαιότητας. Ο ηγέτης έχει στόχο ακριβώς να αφουγκραστεί την συναισθηματική κατάσταση που έχει περιέλθει ο εργαζόμενος, να συναισθανθεί τους προβληματισμούς του, και να επέμβει έτσι ώστε να τον κάνει να κατανοήσει με την απαραίτητη ωριμότητα, νηφαλιότητα και ψυχραιμία ότι πράγματι υπάρχει μια νέα και δύσκολη κατάσταση, η οποία ωστόσο θα αντιμετωπιστεί στα πλαίσια της επιχείρησης από κοινού. Αποτέλεσμα της παρέμβασης αυτής είναι ο έλεγχος των παρορμήσεων, η ρύθμιση της διάθεσης του, και ο έλεγχος των ψυχολογικών διακυμάνσεων του ώστε να αποκτήσει περισσότερο αισιόδοξη σκέψη για την εξέλιξη των πραγμάτων, ευελπιστώντας σε μια καλύτερη συνέχεια.

1.5.4.ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

1.5.4.1. ΜΟΝΤΕΛΟ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Το μοντέλο των ικανοτήτων, δηλαδή, αυτό που αναπτύχθηκε αρχές της δεκαετίας τους 1990 Mayer, Salovey και Caruso, διαπιστώνει πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια νοητική ικανότητα. Ένας συναισθηματικά νοήμων άνθρωπος, διαθέτει διάφορες συναισθηματικές και γνωστικές ικανότητες 'ώστε να μπορέσει χειριστεί μέσω αυτών μια αρνητική συναισθηματική κατάσταση ενός άλλου ανθρώπου. Οι διαστάσεις που συγκροτούν την υπόσταση του μοντέλου αυτού είναι

η αντίληψη και αναγνώριση συναισθημάτων, η κατανόηση και διαχείριση τους, και η αφομοίωση των συναισθημάτων στον τρόπο σκέψης. Προσαρμόζοντας αυτές τις διαστάσεις του μοντέλου, στο παράδειγμα της μελέτης, ακολουθεί μια συνοπτική ανάλυση κάθε μίας από τις προαναφερθείσες διαστάσεις

❖ Αντίληψη και αναγνώριση συναισθημάτων

Η ικανότητα που διαθέτει ο ηγέτης να αφογκράζεται τα αρνητικά συναισθήματα του εργαζομένου, τον καθιστά περισσότερο έμπειρο στην συναισθηματική επικοινωνία καθώς είναι σε θέση να διαβάσει την σκέψης της άλλης πλευράς. (Hughes & Leekam, 2004). Αυτή η επικοινωνία μεταξύ ηγέτη και εργαζόμενου, μέσα από την συναισθηματική νοημοσύνη, καθιστά τον εργαζόμενο περισσότερο ήρεμο ψυχολογικά κάτι που φαίνεται και στην σχέση του με τους συναδέλφους, γιατί συμβάλει στην βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων. Οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο συνεργάσιμοι, έχουν στενές συναισθηματικές σχέσεις και δηλώνουν περισσότερο ικανοποιημένοι από αυτές. Ο εργαζόμενος μπορεί μέσα από την βοήθεια του ηγέτη, και την συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης, να τροποποιήσει την συμπεριφορά του και να επικοινωνήσει με περισσότερο κατάλληλους και χρήσιμους τρόπους για την επίτευξη των στόχων.

Το ανθρώπινο δυναμικό, στον ερχομό αυτής της νέας εποχής, αναζητά ηγέτες που μπορούν να αποδείξουν πως είναι άξιοι να βασιστεί πάνω σε αυτούς. Η ανθρωπιστική αυτή κρίση, ανέδειξε άλλωστε περίτρανα την μείζονα σημασία της ανθρώπινης πλευράς των ηγετών, αναφορικά με τον τρόπο που μοιράζονται πληροφορίες και τον βαθμό που λαμβάνουν υπόψη τις ατομικές ανάγκες του προσωπικού. Πάνω σε αυτά τα δεδομένα θα οικοδομήσει ο ηγέτης το νέο πλαίσιο εργασίας. Προκύπτει επομένως, ως συνέχεια της διάστασης της αντίληψης των συναισθημάτων η σημασία της ενσυναίσθησης (empathy) που πρέπει να βρίσκεται στο επίκεντρο των δεξιοτήτων ενός νέου και αποτελεσματικού ηγέτη.

Η ενσυναίσθηση θεωρείται η διείσδυση νιώθοντας τις εμπειρίες του άλλου ατόμου ή και της ομάδας ανθρώπων. Η επίγνωση και κατανόηση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της συναισθηματικής κατάστασης. Η ενσυναίσθηση αποτελεί την ικανότητα να ακούσει ο ηγέτης ενεργά και να επικοινωνεί ενεργά με τον εργαζόμενο του. Να ακούσει τι έχει να του πει. Το υψηλό επίπεδο ενσυναίσθησης είναι βασικό

κριτήριο επιτυχημένης επικοινωνίας ηγέτη εργαζομένου και επηρεάζει άμεσα την ποιότητα επαφής και επικοινωνίας ηγέτη εργαζομένου και επομένως βασικό εργαλείο για την βέλτιστη απόδοση του εργαζομένου και προϋπόθεση για την οικοδόμηση κινήτρων ώστε να συνεχίσει να είναι προσηλωμένος και συγκεντρωμένος στην δουλειά του. Η ανάπτυξη ενσυναίσθησης αποτελεί βασική προτεραιότητα του ηγέτη στην ανίχνευση της συναισθηματικής κατάστασης του εργαζομένου. Δηλαδή η αποστολή του ηγέτη είναι να προστατεύσει τον εργαζόμενο μέσα από την διαχείριση των συναισθημάτων του να τον προστατεύσει από τις αντιδράσεις που θα του προκαλέσουν τα ίδια τα συναισθήματα του. Για την διαμόρφωση αυτού του σκοπού αυτής της αποστολής βασική προϋπόθεση είναι η διαμόρφωση υψηλού επιπέδου ενσυναίσθησης και συναισθηματικής ευφυΐας από τον ηγέτη. Οι δεξιότητες επικοινωνίας που πρέπει να οικοδομήσει ο ηγέτης με τον εργαζόμενο ώστε να είναι σε θέση να αντιληφθεί την συναισθηματική του κατάσταση. Τα συναισθήματα είναι μέρος τμήμα του ποιοι είμαστε και η αποτελεσματικότητα που θα καθορίσει και την απόδοση εξαρτάται από το επίπεδο ενσυναίσθησης και συναισθηματικής νοημοσύνης.

❖ Κατανόηση των συναισθημάτων και υποστήριξη.

Βασική διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης, είναι η ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων. Αφορά σε διαδικασίες γνωστικές (μνήμη, κρίση) που επηρεάζουν την κατανόηση και την επεξεργασία συναισθήματος. Ο ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει, την ικανότητα να κατανοεί την αιτία που ο εργαζόμενος έχει οδηγηθεί σε μια πιθανή διαρκή εργασιακή πτώση. Στην προκειμένη περίπτωση είναι η πανδημία, αλλά εννοούμε τα βαθύτερα αίτια όπως μια πιθανή απώλεια συγγενικού πρόσωπου, ή απώλεια εργασίας ενός φιλικά ή συγγενικά προσκείμενου σε αυτόν ανθρώπου. Το διαρκές άγχος του είναι λογικό να προκύπτει, από το άγνωστο της νόσου, αλλά και στην αβεβαιότητα από τα σκληρά μέτρα που έχουν ληφθεί από τις κυβερνήσεις για την ανάσχεση του πανδημικού κύματος καθώς και του συνόλου των πληροφοριών που καθημερινά έρχονται στα αυτιά του κυρίως από τα ΜΜΕ.(Καφέτσιος, 2003). Η διαδικασία της κατανόησης γίνεται ευκολότερη όταν ο ηγέτης επικοινωνεί με τον εργαζόμενο μεταφέροντας του δικά του βιώματα και εμπειρίες, από την πανδημία για παράδειγμα, ώστε να τον βοηθήσει να διαχειριστεί καλύτερα τον εαυτό του και τους

προβληματισμούς του. Άρα η επίγνωση των συναισθημάτων είναι για τον ηγέτη ο οδηγός που θα τον κρατήσει στην απαραίτητη εγρήγορση ως προς την επέμβαση και χειραγώγηση των ανεξέλεγκτων συναισθημάτων. (Rosete και Ciarrochi 2005).

❖ Η υποστήριξη από τον ηγέτη προς τον εργαζόμενο.

Ο ηγέτης τον υποστηρίζει, αναγνωρίζει την έως τώρα προσφορά του στον οργανισμό, και του παρέχει την απαραίτητη βεβαιότητα πως μπορεί να συνεχίσει με ασφάλεια την εργασία του έχοντας την πλήρη στήριξη του οργανισμού. Άλλωστε η υποστήριξη από τον ηγέτη έχει ως αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να μην αισθάνεται παραγκωνισμένος και άχρηστος ενός του οργανισμού αλλά να αισθάνεται πολύτιμος συνεργάτης κι ότι εξακολουθεί να συντελεί ενεργά στην επιτυχία του οργανισμού.

Οι διαστάσεις αυτές είναι πολύ σημαντικές τόσο για έναν χαρισματικό ηγέτη αλλά κυρίως για τον εργαζόμενο καθώς όταν εφαρμόζονται και αλληλεπιδρούν συνεισφέρουν στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς του εργαζόμενου μέσα στον οργανισμό γιατί στοχεύουν και επιδρούν στην ψυχολογική του κατάσταση, κάτι που είναι και το μεγαλύτερο ζητούμενο για τον ηγέτη ως προς τη διατήρηση της αποδοτικότητας του εργαζομένου στον οργανισμό εν μέσω κρίσης πανδημίας. Ουσιαστικά εδώ, η μία πλευρά, καθοδηγεί την συναισθηματική κατάσταση της άλλης με στόχο την διατήρηση της απόδοσης του εν μέσω κρίσης. Ο αποτελεσματικός ηγέτης έχει να διαχειριστεί έναν εμποτισμένο με αρνητικά συναισθήματα εργαζόμενο και καλείται να τον μετατρέψει σε έναν εργαζόμενο με αυτοπεποίθηση, με αυξημένη αυτοεκτίμηση, χωρίς διάθεση και τάσεις για συγκρούσεις με τους συναδέλφους του, και να μπορεί να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα που έχει να αντιμετωπίσει ο οργανισμός. Ο ηγέτης καλείται να δώσει μεγάλη σημασία στην προσωπική ουσιαστική και εις βάθος επικοινωνία με τον εργαζόμενο, γιατί πρέπει να κερδίσει την εμπιστοσύνη του ώστε να του μιλήσει ο εργαζόμενος για τα συναισθήματα που έχει έρθει αντιμέτωπος, για την πιθανότητα να αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα στο οικογενειακό του περιβάλλον σχετικό με τον κορονοϊό. (Locke, 2005).

1.6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΡΥΘΜΙΣΗΣ

1.6.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ.

Η επιτυχημένη και διαρκώς ανοδική πορεία ενός οργανισμού στηρίζεται προφανώς στην απόδοση και την αποτελεσματικότητα του προσωπικού του. Απαιτείται ωστόσο και η διαρκής παρέμβαση, επίβλεψη και καθοδήγηση από τον ηγέτη, όπου εκείνος κρίνει αναγκαίο, προκειμένου ο εργαζόμενος να είναι διαρκώς προσηλωμένος στους στόχους και στα καθήκοντα που εξ αρχής η διοίκηση έχει αναθέσει προς εκπλήρωση. Πόσο μάλλον, όταν η επιχείρηση λειτουργεί υπό το βάρος μιας εξωτερικής κρίσης η οποία μοιραία επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τον οργανισμό, ο ρόλος της ηγεσίας καθίσταται ως σημείο αναφοράς, για την διατήρηση της αποδοτικότητας καθώς οι παρεμβάσεις της θα πρέπει να εστιάζουν πρωτίστως στην αντιμετώπιση ζητημάτων που μπορεί να λειτουργούν βλαπτικά για τον εργαζόμενο. Στην περίπτωση της μελέτης, η ευημερία της επιχείρησης, περνά μέσα από την κρίση της πανδημίας και τον αρνητικό ψυχολογικό αντίκτυπο που εκείνη δημιουργεί, και στον οποίον ο κάθε εργαζόμενος καλείται καθημερινά να εργαστεί, και να αποφέρει το μέγιστο των δυνατοτήτων του. Παράγοντας κλειδί για την ηγεσία του οργανισμού στην προσπάθεια αυτή είναι η συναισθηματική νοημοσύνη. Μέσω αυτής ο ηγέτης αφού κατανοήσει πως επιδρά η κρίση στον εργαζόμενο, είναι σε θέση να καταφύγει στις κατάλληλες κινήσεις ώστε βοηθήσει τον βοηθήσει να ανταπεξέλθει στον αρνητισμό που δημιουργείται και να παραμείνει προσηλωμένος στους ατομικούς και εταιρικούς στόχους του. Προϋπόθεση για την επίτευξη του στόχου της συναισθηματικής ρύθμισης, είναι ο ηγέτης να είναι ευέλικτος, ώστε αναλόγως της εκάστοτε περίπτωσης να χρησιμοποιεί και διαφορετική στρατηγική ώστε να μπορεί ο εργαζόμενος να προσαρμοστεί, και να πορευτεί προσηλωμένος στους στόχους του οργανισμού που δραστηριοποιείται. (Thompson, 1994).

Οι στρατηγικές συναισθηματικής ρύθμισης δεν στοχεύουν ούτε στην εξάλειψη αρνητικών συναισθημάτων ούτε και στην βίαιη καταστολή τους, αλλά λειτουργούν με την λογική της προσαρμογής του εργαζομένου σε μια νέα συνθήκη. Ηγεσία και εργαζόμενος αποδέχονται την κατάσταση και συμφωνούν πως κοινή επιδίωξη και των δύο πλευρών είναι να μην αφήσουν επ ουδενί, η κρίσης της πανδημίας να επηρεάσει την εφήμερη πορεία της επιχείρησης.

Εν συνεχεία παραθέτουμε ορισμένες βασικές στρατηγικές διαχείρισης μιας αρνητικής συναισθηματικής κατάστασης για έναν εργαζόμενο. Πρόκειται για στρατηγικές στήριξης οι οποίες χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερα ανθρωποκεντρική κουλτούρα, και έχουν σαφή στόχο να προστατεύσουν την ψυχική υγεία και ευεξία των εργαζομένων και θα βελτιώσουν την προσπάθεια για προσαρμογής τους στα νέα δεδομένα.(Gross 1998).

1.6.2. ΟΙ ΒΑΣΙΚΟΤΕΡΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΡΥΘΜΙΣΗΣ.

- 1) Να δίνει ο ηγέτης την δυνατότητα στους εργαζόμενους να μιλούν ανοικτά για ζητήματα που επηρεάζουν την ψυχική υγεία τους.

Η στρατηγική αυτή σχετίζεται κατά πρώτον, με την απόφαση του ηγέτη να προσεγγίσει και όχι να αποφύγει το πρόβλημα. Ο ηγέτης εστιάζει κατευθείαν στο πρόβλημα. (Emotion Focused). Κατά δεύτερον, με την θέληση του εργαζομένου να εξωτερικεύσει και όχι να πνίξει τα συναισθήματα του. Ο ηγέτης θα πρέπει να του δώσει αυτό το κίνητρο μέσα από την ίδια την προσωπικότητα του. Να του δώσει την δυνατότητα να τον προσεγγίσει ο ίδιος ο εργαζόμενος, και να μιλήσει ανοικτά ακόμη και για κάποιο πολύ ιδιαίτερο ζήτημα. Επομένως, ηγέτης και εργαζόμενος επιβάλλεται να αναπτύξουν μια περισσότερο βαθιά και ουσιαστική σχέση, η οποία περνάει μέσα από την διοργάνωση συχνών κατ'ιδίαν συναντήσεων. Μέσα από αυτές τις συναντήσεις ο ηγέτης κατορθώνει να παρακολουθεί στενά τον εργαζόμενο ως προς το πώς εκείνος και το οικογενειακό του περιβάλλον ζουν την πορεία της πανδημίας. Άλλωστε ο ηγέτης γνωρίζει πως οι επιπτώσεις της κρίσης (μια ανθρώπινη απώλεια) αφήνουν χαρακτηριστικό αποτύπωμα στην παρουσία και συμπεριφορά του εργαζομένου στην επιχείρηση.

Αντιλαμβανόμαστε επομένως πως μέσω αυτής της νέας σχέσης που ηγέτης και εργαζόμενος αναπτύσσουν, όπως αναφέρθηκε σε προγενέστερο σημείο, βαθιά ενσυναίσθηση, το βασικό εργαλείο δηλαδή, επιτυχημένης επικοινωνίας στην περίπτωση ηγέτη εργαζομένου αφού επηρεάζει άμεσα την ποιότητα της σχέσης, της επαφής, και της επικοινωνίας των δύο πλευρών, και βασική προϋπόθεση για να αποκτήσει ο εργαζόμενος τα κατάλληλα κίνητρα ώστε να συνεχίσει να είναι προσηλωμένος και συγκεντρωμένος στην δουλειά του.. Θεωρούμε επομένως πως

μέσα από αυτή τη νέα πιο στενή σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ ηγέτη και εργαζόμενου, ο πρώτος επιτυγχάνει να μεταδώσει στον δεύτερο την ικανότητα για έναν πιο ουσιαστικό αυτοέλεγχο. Το άγχος και ο θυμός μπορεί να προκαλέσουν επιθετικές συμπεριφορές προς τους συναδέλφους που παρεμπόδιοντος αντιμετωπίζουν αντίστοιχα προβλήματα. Τα συναισθήματα είναι τμήμα του ποιο είμαστε και η αποτελεσματικότητα διαχείρισης, που θα καθορίσει και την απόδοση εξαρτάται από το επίπεδο ενσυναίσθησης και συναισθηματικής νοημοσύνης.

Αξίζει στο σημείο αυτό να επισημάνουμε πως αυτή η σχέση και η επικοινωνία που αναπτύσσεται ανάμεσα στα δύο μέρη κινείται πάνω σε αυτό που ονομάζεται νόημα στην ζωή. Το νόημα στην ζωή στηρίζεται σε δύο πυλώνες: την κατανόηση και τον σκοπό. Ο άνθρωπος, ο εργαζόμενος εν προκειμένω έρχεται αντιμέτωπος με την πρόκληση να κατανοήσει σε αυτό το δύσκολο περιβάλλον, τον εαυτό του, δηλαδή ποιες ικανότητες διαθέτει, τις συνθήκες που επικρατούν σε αυτό το περιβάλλον και πως μπορεί να αναδείξει αυτές τις ικανότητες μέσα σε αυτές τις συνθήκες. Ανάμεσα στις δύο πλευρές, ασκείται διάδραση, διότι ζούν σε ένα περιβάλλον που αντιμετωπίζουν το ίδιο πρόβλημα, και η ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών θα επιφέρει επίλυση και στα προβλήματα από τα αρνητικά συναισθήματα. Ο σκοπός αναφέρεται στους στόχους πάνω στα γεγονότα του παρόντος, για τους οποίους οι άνθρωποι αισθάνονται και επιδεικνύουν μεγάλο πάθος, ισχυρή δέσμευση και πίστη για σπουδαία μελλοντικά αποτελέσματα.

Η δημιουργία μιας βαθιάς και ουσιαστικής σχέσης μεταξύ ηγέτη και εργαζόμενου, βασισμένη στο νόημα στη ζωή, δημιουργεί θετικά συναισθήματα που θα επιφέρουν υψηλά επίπεδα ευημερίας και αντίστοιχα μειωμένη δυσφορία (Vos and vitall 2018) και άλλα αρνητικά συναισθήματα όπως η κατάθλιψη carren et al 2020. Όταν οι άνθρωποι περνούν πολύ δύσκολες καταστάσεις, είναι το νόημα, παρά τα θετικά συναισθήματα, αυτό που αποκτά μεγαλύτερη σημασία για τη διατήρηση κάποιου επιπέδου ευεξίας/ευημερίας (Frankl, 1985· Wong, 2010, 2011).

Εν συντομία, μια σχέση εστιασμένη στο νόημα στην ζωή, εξυπηρετεί δύο σημαντικές λειτουργίες: την προστασία της ευεξίας/ευημερίας του ατόμου μέσω της αποτελεσματικής πρόληψης καταστάσεων, και τη βελτίωση της ευεξίας/ευημερίας του ατόμου μέσω της ανάπτυξης ψυχολογικών πόρων όπως η διατήρηση της ελπίδας, του θάρρους, και της θετικής εκτίμησης της ζωής. Η συναισθηματική νοημοσύνη αντιλαμβάνεται τους στρεσογόνους παράγοντες ως πρόκληση και όχι ως απειλή

Mikolajezak and Luminet 2008). Πάνω σε αυτή την πρόκληση εργάζεται η συναισθηματική νοημοσύνη ώστε να βρεθεί το νόημα της ζωής ακόμη και σε αγχωτικές συνθήκες. Γίνεται επομένως αντιληπτό πως η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί από μόνη της ουσιαστικά μια στρατηγική αντιμετώπισης βασισμένη στο νόημα. Έννοιες που περιλαμβάνονται σε αυτό, όπως διατήρηση της ελπίδας, του θάρρους πως θα συνεχίσει ο εργαζόμενος παρά τις δυσκολίες και το άγχος για το αύριο να παλεύει για το καλό της επιχείρησης, απαιτούν ισχυρά θεμέλια συναισθηματικής αντίληψης κατανόησης και ρύθμισης που αποτελούν τα τρία κύρια σημεία που ορίζουν την συναισθηματική νοημοσύνη.

- 2) Να δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να μπορεί να εργάζεται εξ αποστάσεως, όποτε εκείνος το επιθυμεί.

Προφανώς η στρατηγική αυτή εστιάζει σε εργαζόμενους που η φύση των καθηκόντων τους δίνει την δυνατότητα της εξ αποστάσεως εργασίας. Έρευνες έχουν επιβεβαιώσει πως η απομακρυσμένη εργασία έχει γίνει ιδιαίτερα αποδεκτή από την πλειοψηφία των εργαζομένων (Κασελάκη 2021). Οι περισσότεροι εργαζόμενοι υιοθέτησαν θετικά αυτή την νέα μορφή εργασίας καθώς συνέχισαν να ασκούν απρόσκοπτα τα καθήκοντα τους και να προσφέρουν στον οργανισμό που δραστηριοποιούνταν, διασφαλίζοντας ταυτόχρονα την ασφάλεια τους από την πιθανότητα νόσησης με ότι κινδύνους συνεπαγόταν αυτό. Ωστόσο η απομακρυσμένη εργασία που εισήχθη από το κράτος ως ένα από τα μέτρα για τον περιορισμό της έξαρσης της πανδημίας, δε παύει να κρύβει κινδύνους για την διατήρηση της ψυχικής υγείας του εργαζομένου λόγω του απομονωτισμού που την χαρακτηρίζει. Η διατήρηση της ψυχικής υγείας ωστόσο είναι ο πλέον σημαντικός παράγοντας για την προάσπιση της απόδοσης του εργαζόμενου κάτω από αυτές τις συνθήκες.

Σε αυτό το σημείο διαπιστώνουμε την ανάγκη να υπάρξει η απαραίτητη ευελιξία εκ μέρους της ηγεσίας του οργανισμού, σχετικά με το πότε θα εργάζεται ο εργαζόμενος με την μορφή της εξ αποστάσεως εργασίας ανεξαρτήτως αν η κυβέρνηση επαναφέρει ή αναιρεί την μορφή αυτή ως μέτρο περιορισμού του συνωστισμού στον εργασιακό χώρο. Στην περίπτωση που ο εργαζόμενος ανησυχεί για την υγεία την δική του ή μέλους του οικογενειακού του περιβάλλοντος με βεβαρημένο ιστορικό, είναι σαφές ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δώσουν

μεγαλύτερη βαρύτητα στο πρόβλημα αυτό, και να προσαρμόσουν την εργασιακή καθημερινότητα στα δεδομένα και την επιθυμία του εργαζομένου.

- 3) Διοργάνωση τακτικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων από εξειδικευμένο ψυχολόγο, σε θέματα διαχείρισης στρες και προσπάθειας, για τη βελτίωση της συναισθηματικής αυτοφροντίδας του εργαζομένου.

Μπροστά σε αυτές τις προκλήσεις, που έφερε η έξαρση της πανδημίας, ο ηγέτης καλείται να προσφύγει σε δράσεις σχετικά με την ψυχική υγεία και ευεξία του προσωπικού με στόχο να βελτιώσει τις επιπτώσεις των αρνητικών συναισθημάτων. Σε αυτές τις δράσεις θα μπορούσαν να εντάσσονται εκπαιδευτικά σεμινάρια πάνω σε θέματα διαχείρισης άγχους και αυτό-φροντίδας, καθώς και σε θέματα επίτευξης ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.(Pekaar et al., 2018). Μέσω αυτών των δράσεων θεωρούμε πως δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να αναλάβει ενεργό ρόλο και ο ίδιος ως προς τον έλεγχο των συναισθημάτων κατά τη διάρκεια αυτής της τρέχουσας πανδημίας(αυτό-φροντίδα). Παρά των πολλών και πιεστικών απαιτήσεων που έχει η εργασία τους, ο ηγέτης δίνει μέσω αυτών των δράσεων το κατάλληλο κίνητρο για τον εργαζόμενο να «τσεκάρει» τον εαυτό του, προστατεύοντας τον από δυσλειτουργικά συναισθήματα και επιτρέποντας του να διατηρήσει την ψυχολογική υγεία και ανθεκτικότητα ισχυρή σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα (Diestel & Schmidt, 2010; Tangney, Baumeister, & Boone, 2004).

- 4) Ο ηγέτης καλείται να καταφύγει στην καθιέρωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων σε τακτά χρονικά διαστήματα με στόχο την ανάπτυξη ή βελτίωση των ψηφιακών δεξιοτήτων του προσωπικού.

Η νέα μορφή εργασίας, αυτή της εξ αποστάσεως, στην οποία υπέπεσε κάπως βίαια ο εργασιακός κόσμος, θεωρείται από έρευνες αρκετά αρεστός σε μεγάλη μερίδα του εργατικού δυναμικού. Ενώ ήταν η επιτακτική η ανάγκη να επιστρέψει ο κόσμος στο εργασιακό περιβάλλον του, από τα παρατεταμένα lockdown, εντούτοις σημαντικός αριθμός εργαζομένων είτε προτίμησαν, τον συνδυασμό παρουσίας στο γραφείο και τηλεργασίας ως ένα ιδανικό μοντέλο εργασίας, είτε εξέφρασε σαφή προτίμηση προς την τηλεργασία. Η ηγεσία, στα πλαίσια της διαμόρφωσης του

κατάλληλου πλαισίου που θα διατηρήσει τον εργαζόμενο αποδοτικό και αποτελεσματικό εν μέσω της κρίσης, οφείλει να προχωρήσει προς αυτή την κατεύθυνση παρέχοντας δηλαδή κατά κάποιο τρόπο το κατάλληλο κίνητρο που θα εμπνεύσει και θα κινητοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό να προσφέρει πολλά περισσότερα εν μέσω του γενικότερου συναισθηματικού αρνητισμού. Άλλωστε η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι άνθρωποι νεότερων γενεών που υφίστανται τις συνέπειες της ύφεσης στη μετά-COVID-19 εποχή, και εκείνοι είναι που καλούνται να συμβάλουν στην ανάκαμψη της οικονομίας. Η ηγεσία θα πρέπει να συμβάλλει στην περαιτέρω ανάπτυξη και βελτίωση των ψηφιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων μέσα από την διοργάνωση συνεχών επιμορφωτικών προγραμμάτων, αφουγραζόμενη πως το μέλλον σε αυτή την νέα εποχή είναι είναι ο ψηφιακός μετασχηματισμός του εργασιακού χώρου. Η αυξανόμενη αυτοματοποίηση που φέρνει η εξ αναγκασμού απομακρυσμένη εργασία, μπορεί να διαταράξει την δομή και την λειτουργία κάθε επιχειρηματικού οργανισμού, ο οποίος καλείται να μεταβληθεί για να υποστηρίξει καλύτερα την παραγωγικότητα.

- 5) Υιοθέτηση από τον ηγέτη της κουλτούρας του σεβασμού του εργασιακού χρόνου στον οποίον ο εργαζόμενος υποχρεούται να είναι προσηλωμένος στα καθήκοντα του.

Η στρατηγική αυτή είναι ίσως η πλέον άμεσα συνυφασμένη με την υιοθέτηση της τηλεργασίας εκ μέρους του οργανισμού. Εργαζόμενοι που σε κανονικές συνθήκες εργάζονταν σε θέσεις γραφείου, κλήθηκαν να εργαστούν για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα από το σπίτι τους. Ο ηγέτης καλείται να σεβαστεί τους καθιερωμένους κανόνες ως προς τον χρόνο εργασίας κατά πρώτον για την υγεία και του εργαζόμενου. Η εργασία κάτω από το φιλικό περιβάλλον που χαρίζει ένα σπίτι, σαφώς διαφοροποιείται από ένα αγχωτικό και γεμάτο εντάσεις εργασιακό περιβάλλον. Ωστόσο η παρατεταμένη έκθεση σε μια οθόνη εγκυμονεί κινδύνους για την υγεία και την παραγωγικότητα του προσωπικού. Ο ηγέτης προς τον στόχο της διατήρησης της αποδοτικότητας του εργαζόμενου εν μέσω νέων συνθηκών δεν θα πρέπει να εκμεταλλεύεται το γεγονός πως ο εργαζόμενος μένοντας στο σπίτι, διαθέτει άπλετο ή πολύ περισσότερο χρόνο για εργασία. Επομένως η ηγεσία καλείται να δεσμευθεί ως προς τη δημιουργία μιας κουλτούρας που αποφεύγει την επικοινωνία

και την σύνδεση του εργαζομένου με τον ηγέτη και τον οργανισμό, εκτός του χρόνου εργασίας.

- 6) Ενσυνείδητη αντιμετώπιση της κατάστασης μέσα από συνεχή εγρήγορση και διαρκή επιφόρτιση με επιπρόσθετα καθήκοντα.

Ο ηγέτης προσπαθεί να δημιουργήσει το καταλληλότερο βάση των συνθηκών πλαίσιο εργασίας, εντός του οποίου καλείται ο εργαζόμενος να εργαστεί και κατά το δυνατόν απερίσπαστος από ότι διαδραματίζεται εκτός του οργανισμού. Επιδιώκει επομένως κατά κάποιο τρόπο να δημιουργήσει νέες εργασιακές συνθήκες και για τις δύο πλευρές. (Gross, 1998) Αυτή η μορφή αντιμετώπισης χαρακτηρίζεται ως ενσυνείδητη αντιμετώπιση ή ενσυνειδητότητα. Κατά την ενσυνείδητη αντιμετώπιση, ο άνθρωπος, επικεντρώνεται σε αυτό που κάνει χωρίς καταρχήν να σκέφτεται τίποτα άλλο πέρα από τον στόχο στον όποιον θα πρέπει να προσηλωθεί. Δεν εμπλέκει ή αναπολεί την κατάσταση προ κρίσης, ούτε τον απασχολεί πως θα εξελιχθεί η κρίση, καθώς κυλάει ο καιρός. Γίνεται προσπάθεια να βιώσει την παρούσα στιγμή συνειδητά, χωρίς συναισθηματική ένταση και αυτοματισμό. Ο ηγέτης, προς αυτή την κατεύθυνση, επιδιώκει να ανακόψει τον εργαζόμενο, από το να επιβαρύνει συνεχώς τον εαυτό του, με την τροφοδοσία συνεχόμενων αρνητικών συναισθημάτων. Επιχειρεί κατά κάποιο τρόπο, οι αρνητικές σκέψεις να μείνουν εκτός του οργανισμού. Θεωρούμε επομένως πως προς αυτή την κατεύθυνση, μια θετική κίνηση εκ μέρους του ηγέτη θα ήταν, η συστηματική επιφόρτιση του εργαζομένου με επιπρόσθετους ρόλους και αρμοδιότητες εντός του οργανισμού, πέρα από τα βασικά καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί. Με άλλα λόγια μιλάμε για μιας μορφής αναβάθμιση στον ρόλο του, μια κίνηση που δύναται να γεμίσει τον εργαζόμενο με θετικά συναισθήματα, καθώς νιώθει πως η εργασία και η προσφορά του αναγνωρίζεται, ενώ ταυτόχρονα ισχυροποιείται και το αίσθημα εργασιακής ασφάλειας που πρέπει σε τέτοιες δύσκολες καταστάσεις να είναι μια βασική προϋπόθεση για την διατήρηση της προσφοράς και της αποδοτικότητας για έναν εργαζόμενο.

- 7) Εφαρμογή στρατηγικής προσανατολισμένης στην ισχυροποίηση των δεσμών ανάμεσα στο προσωπικό του οργανισμού.

Η κοινωνική υποστήριξη, παρουσιάζεται από την μελέτη, με διττό ορισμό. Κατά πρώτον χαρακτηρίζεται, ως η επιβεβλημένη διαθεσιμότητα του ηγέτη προς υποστήριξη των εργαζομένων του στα πλαίσια της πανδημικής κρίσης. Εν συνεχεία, η κοινωνική υποστήριξη μπορεί να εντοπιστεί ως προς τις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων εντός του εργασιακού χώρου. Επομένως, ορίζεται ως η συναδελφική διαθεσιμότητα για υποστήριξη, στα πλαίσια αντιμετώπισης μιας κοινής απειλής (Dimillo et al 2019). Ο ηγέτης κατά έναν τρόπο κρατά στα χέρια του τον κάθε εργαζόμενο. Επομένως με την συμπεριφορά του καθορίζει το πώς αισθάνονται σε καθημερινή βάση αυτοί οι άνθρωποι. Καθώς το σύνολο των εργαζομένων εργάζεται μέσα σε ένα κυκλώνα αλλαγών και προκλήσεων, οι ανησυχίες του ηγέτη πρέπει να είναι απόλυτα ταυτισμένες με εκείνες των ανθρώπων του. Έτσι πρέπει να τους ακούσει και να ευθυγραμμιστεί μαζί τους, και όταν οι συνθήκες είναι τέτοιες που η εργασία πρέπει να εκτελεστεί από το σπίτι, δύνεται η δυνατότητα των εικονικών συναντήσεων(που αναφέρθηκαν και προηγουμένως) ώστε να μιλήσουν οι δύο πλευρές, να αφιερώσει χρόνο ο ηγέτης ώστε να μάθει τι συμβαίνει στην προσωπική και επαγγελματική ζωή του εργαζόμενου ώστε να ενισχυθεί η αίσθηση ότι ο χώρος της επιχείρησης δεν είναι απλώς ένας χώρος όπου εργάζεται μια ομάδα ανθρώπων ,επιτυγχάνει ένα αποτέλεσμα και τέλος, αλλά συντίθεται μια κοινότητα.

Ο εργαζόμενος επιπλέον, αναζητά αναγνώριση και κατανόηση της συναισθηματικής του κατάστασης από το περιβάλλον στον εργασιακό χώρο δηλαδή τους συναδέλφους του, (Latack & Havlovic, 1992, σελ. 492, Folkman et al, 1986) και αυτό από μόνο του αποτελεί κρίσιμη παράμετρο για τον μετριασμό των αρνητικών συναισθημάτων. Άλλωστε μην ξεχνάμε πρόκειται για μια κρίση κοινή. Όλοι έχουν το ίδιο άγχος για το μέλλον συν το υγειονομικό κομμάτι κάποιος μπορεί να έχει και ενδοοικογενειακά προβλήματα εξαιτίας της πανδημίας(απώλεια συγγενικού ή φιλικού προσώπου). Η κοινωνική υποστήριξη επομένως είναι πολύ σημαντική και γενικότερα η ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.

Είδαμε στην αρχή της ενότητας, πως η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα του ηγέτη να αντιληφθεί το πόσο έχει επηρεαστεί ο εργαζόμενος από την εξέλιξη της πανδημίας. Αποτελεί ουσιαστικά, τον προσωπικό πόρο που επιτρέπει σε κάθε άτομο, εργαζόμενο στην περίπτωση μας, να αναζητήσει, ή αντίστοιχα την προσωπική προδιάθεση του ηγέτη να παρέχει την απαραίτητο στήριγμα για την αντιμετώπιση μιας απειλής. Ωστόσο ο εργαζόμενος επιζητά αντίστοιχη υποστηρικτική διάθεση από τον συναδελφικό του περίγυρο. Ο ηγέτης έρχεται και παροτρύνει ουσιαστικά τους εργαζόμενους να ενισχύσουν την μεταξύ τους επαφή και επικοινωνία. Δεν αποτελεί σε καμία περίπτωση θεμιτή κίνηση η περιθωριοποίηση κανενός ειδικά αν έρθει αντιμέτωπος με την πανδημία, σε ατομικό οικογενειακό ή φιλικό επίπεδο. Άλλωστε δεν είναι ευθύνη του κάθε εργαζόμενου ή ανθρώπου αλλά αποτελεί ένα φαινόμενο με το οποίο αν πάσα ώρα μπορεί κάθε άνθρωπος να έρθει αντιμέτωπος. Επομένως ο ηγέτης πρέπει να καταστήσει σαφές προς όλο το προσωπικό να συζητάει και να στηρίζει ο ένας τον άλλον γιατί η απειλή είναι κοινή. (Dimillo et al 2019). Σε αυτή την κατεύθυνση θεωρούμε πως θα μπορούσε σε ανύποπτους χρόνους, να οργανώνει δραστηριότητες, όπως πιθανόν ένα ετήσιο ταξίδι, ή συναντήσεις με το προσωπικό εκτός του οργανισμού, ώστε εκείνο να μπορεί να απαγκιστρώνεται σε έναν βαθμό τόσο από το άγχος και την πίεση της εργασίας όσο και από ενδοπροσωπικά προβλήματα.

Τέλος στα πλαίσια της ψυχολογικής υποστήριξης που αναζητά ο εργαζόμενος από τους συναδέλφους του, ανήκει και ο διαμοιρασμός σε ορισμένες περιπτώσεις των καθηκόντων στην εργασία. Στην περίπτωση που το άγχος ο φόβος και η θλίψη κυριεύουν τον εργαζόμενο σε τέτοιο βαθμό που αδυνατεί να φέρει εις πέρας την εργασία του, θα ήταν συνετό να αναζητήσει την απαραίτητη βοήθεια, σε κάποιον εκ των συναδέλφων του και να αναλάβει μέρος των καθηκόντων του, εφόσον σε κάθε περίπτωση αυτό είναι εφικτό. Μιλάμε για κοινωνική υποστήριξη σε μια κρίση κοινή με τα συναισθήματα και σκέψεις κοινές άρα θεωρείται σημαντικός παράγοντας για την διατήρηση της ευημερίας και την αντιμετώπιση των προκλήσεων ψυχολογικής υγείας.

8) Η παροχή κινήτρων ψυχολογικής ανάκαμψης στους εργαζόμενους.

Μέσα σε αυτή τη ζοφερή και αβέβαιη κατάσταση, ο εργαζόμενος θα πρέπει να εξακολουθήσει να αισθάνεται σημαντικός και χρήσιμος στην δουλειά του. Ότι επιτελεί έργο και το έργο αξιολογείται θετικά από τον οργανισμό. Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την δουλειά τους είναι σαφώς ένα συνδυαστικό αποτέλεσμα από μια σειρά παραγόντων αλλά με κέραιο τον ρόλο της διοίκησης. Η ηγεσία απαιτείται να διασφαλίζει πως το εργασιακό περιβάλλον θα είναι θετικό, και κάθε εργαζόμενος θα προσφέρει με υψηλό ηθικό ώστε να εκπληρώσει τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί. Γενικότερα ένας εργαζόμενος που δεν αισθάνεται εκτιμημένος ή αναγνωρισμένος για την δουλειά του, είναι πολύ λογικό να κυριεύεται από αρνητικά συναισθήματα. Αυτά τα συναισθήματα, έρχονται να συνυπάρχουν με τα ήδη αρνητικά συναισθήματα που γεννά η αβεβαιότητα της κρίσης.

Κρίνεται αναγκαία η δημιουργία πολιτικών και παρεμβάσεων, που έχουν στόχο την οικοδόμηση ικανοποίησης από την εργασία και χρησιμεύουν για την παρακίνηση των εργαζομένων. Ο ηγέτης θα πρέπει να θέσει ως πρώτη προτεραιότητα του την διασφάλιση της τακτικής αναγνώρισης της προσφοράς του εργαζομένου από τον ηγέτη. Η αναγνώριση είναι από μόνο του ένα ισχυρότατο κίνητρο για τον εργαζόμενο. Ένα άλλο κίνητρο, πέραν της αναγνώρισης και της προσφοράς από την ηγεσία, είναι ενδεχομένως μια θετική αναπροσαρμογή στις απολαβές του εργαζομένου, ή αναβάθμιση του ρόλου του εντός του οργανισμού, εν μέσω πανδημίας. Τα θετικά συναισθήματα της ικανοποίησης, της χαράς, της ευγνωμοσύνης, είναι αντίβαρο στα συναισθήματα που είναι αποτέλεσμα της κρίσης, και συνοδεύουν την εργασιακή καθημερινότητα του. Θεωρούμε πως η εργασιακή αναγνώριση είναι και κίνητρο δέσμευσης του εργαζομένου με τον οργανισμό, καθώς ενισχύεται η ανάγκη να συνεχίσει να εργάζεται στην ίδια επιχείρηση. Γενικότερα, ένα θετικό συναίσθημα, αποτελεί ένα φάρμακο, απέναντι σε οποιοδήποτε αγχωτικό γεγονός και αποτελεί την καλύτερη άμυνα απέναντι στις σωρευτικές επιπτώσεις του άγχους του φόβου, ή του θυμού. Δε θα πρέπει να ξεχνάμε άλλωστε πως τα θετικά συναισθήματα στην εργασία και την ζωή εν γένει, συνδέονται με την σωματική και ψυχολογική υγεία για κάθε άνθρωπο.

ΕΝΟΤΗΤΑ 2. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

2.1. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

Η έρευνα στηρίζεται στην βασική υπόθεση πως ο ηγέτης έχει να αντιμετωπίσει μια κρίση η οποία δεν οφείλεται σε ενέργειες ή αποφάσεις σχετικές με την πορεία του οργανισμού, αλλά σε εξωτερική αιτία η οποία όμως θα έχει επιπτώσεις στο προσωπικό του οργανισμού. Η κρίση δημιουργεί συναισθήματα και σκέψεις, που λειτουργούν αποπροσανατολιστικά σε κάθε άνθρωπό. Επίσης πρέπει να θεωρείται δεδομένο πως κάθε εργαζόμενος ενώ προσπαθεί να έρθει σε μια κατάσταση ηρεμίας και κανονικότητας μετά το πέρας της δεκαετούς κρίσης, έρχεται αντιμέτωπος με μια νέα κατάσταση αβεβαιότητας. Ένεκα των αρνητικών συναισθημάτων που επικρατούν, υφίσταται ο κίνδυνος πολλοί εργαζόμενοι να εμφανίζουν σημάδια αδυναμίας ανταπόκρισης, αποφυγής ή και παραίτησης στην άσκηση των καθηκόντων τους. Ο ηγέτης σε κάθε οργανισμό θα πρέπει να αντιληφθεί άμεσα αυτή την κατάσταση που βιώνει ο εργαζόμενος και να τον βοηθήσει να μετριάσει την έκταση τους. Εν συνεχεία μέσω των κατάλληλων δεξιοτήτων και στρατηγικών ρύθμισης του συναισθήματος επιδιώκει την προσαρμογή του στα νέα δεδομένα που φέρνει η κρίση του κορονοϊού στην ζωή και τον επιχειρηματικό οργανισμό. Η βιβλιογραφική ανάδειξη του ρόλου της συναισθηματικής νοημοσύνης που ασκεί η ηγεσία, στοχεύοντας στην διατήρηση της εργασιακής απόδοσης μέσω της συναισθηματική ρύθμισης και της προάσπισης και ενίσχυσης της προσωπικής ευεξίας των εργαζομένων οδήγησε στη διαμόρφωση των παρακάτω ερευνητικών υποθέσεων:

Ερευνητική Υπόθεση1) Τα αρνητικά συναισθήματα που βιώνει εργαζόμενος από την πανδημία του κορονοϊού καθώς και η ένταση τους, οδηγούν στην ψυχολογική κυρίως εξουθένωση των εργαζομένων. Η εργασιακή εξουθένωση αναμένεται να οδηγήσει σε μικρότερη εργασιακή απόδοση.

Ερευνητική Υπόθεση 2) Η προσπάθεια αντιμετώπισης των αρνητικών συναισθημάτων με ταυτόχρονη ενίσχυση των θετικών, συμβάλλει στην ενίσχυση της (ψυχικής ανθεκτικότητας του εργαζομένου απέναντι στο άγχος και τον φόβο από την επέλαση της πανδημίας, ενώ συνδέεται με καλύτερη προσαρμογή στα νέα δεδομένα στα που καλείται να εργαστεί ο εργαζόμενος.

Ερευνητική Υπόθεση 3) Η ικανότητα του ηγέτη να κατανοεί και να ρυθμίζει τα συναισθήματα του εργαζομένου σχετίζεται αρνητικά, με τα αρνητικά συναισθήματα που βιώνει ο εργαζόμενος στην εργασία του λόγω της έξαρσης της κρίσης του κορονοϊού.

Ερευνητική Υπόθεση 4) Η ικανότητα του ηγέτη να κατανοεί και να συνεισφέρει στην ρύθμιση των συναισθημάτων του εργαζομένου, συσχετίζεται θετικά με την διατήρηση της ικανοποίησης του στον χώρο εργασίας.

Ερευνητική Υπόθεση 5) Η ικανότητα του ηγέτη να αντιληφθεί και να κατανοήσει τα συναισθήματα του εργαζομένου, σχετίζεται θετικά με την διατήρηση και ενίσχυση της προσωπικής ευεξίας και ευημερίας των εργαζομένων κάτι που είναι πολύ σημαντικό για την ομαλή άσκηση των καθηκόντων εντός του οργανισμού.

Ερευνητική Υπόθεση 6) Η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη από τον ηγέτη προς τον εργαζόμενο, συνεισφέρει στην διατήρηση και ενίσχυση της δέσμευσης του εργαζομένου με την επιχείρηση. Η ισχυρή εργασιακή δέσμευση συνιστά και υψηλή απόδοση του εργαζομένου στην εργασία.

Ερευνητική Υπόθεση 8) Οι στρατηγικές αντιμετώπισης του άγχους και άλλων αρνητικών συναισθημάτων, που προκύπτουν ως αποτέλεσμα της συναισθηματικής νοημοσύνης που ασκεί ο ηγέτης, συμβάλλουν στην προσαρμογή του στα νέα δεδομένα ενώ ενισχύουν τα θετικά συναισθήματα του εργαζομένου.

2.2.ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

2.2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το κεφάλαιο αυτό έχει σαν στόχο την απεικόνιση της ερευνητικής μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε και σχετίζεται με την σημασία να αναπτύξει ο ηγέτης υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, με στόχο την κατανόηση, της συναισθηματικής κατάστασης που δημιουργεί η πανδημία σε έναν εργαζόμενο, και πως είναι εφικτό να εργαστεί εξίσου αποδοτικά και αποτελεσματικά, με πριν, μέσα σε ένα τέτοιο περιβάλλον.

Ως εκ τούτου ακολουθήθηκαν τα παρακάτω βήματα:

- Ορισμός προβλήματος
- Σχεδιασμός της έρευνας, καθορισμός του σκοπού της έρευνας.
- Επιλογή-Σχεδιασμός μεθόδου μέτρησης
- Επιλογή δείγματος
- Επιλογή μεθόδων ανάλυσης δεδομένων
- Καταγραφή περιορισμών της έρευνας

2.2.2.ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Είναι δεδομένο πλέον πως η πανδημική κρίση, έχει επιφέρει ιδιαίτερα ριζικές αλλαγές στην συμπεριφορά, την παρουσία, τους στόχους, και τις προσδοκίες των εργαζομένων, αλλά και των ηγετών στις επιχειρήσεις. Έχοντας ως βασικό στόχο να διατηρηθεί η ευημερία και θετική πορεία που πιθανόν να έχει διαγράψει ένας οργανισμός μέχρι και τα προ πανδημίας έτη, και οι δύο πλευρές, καλούνται να

υιοθετήσουν ένα νέο εργασιακό περιβάλλον, προσαρμοσμένο στις αλλαγές που έφερε η κρίση. Καθώς η πανδημία επέφερε, εκτός από υγειονομικές, οικονομικές και επομένως και συναισθηματικές επιπτώσεις, ηγέτης και εργαζόμενος, βλέπουν την ανάγκη αμοιβαίας συναισθηματικής κατανόησης και ρύθμισης καθώς και την προσαρμογή των ανθρώπινων σχέσεων μέσα στον οργανισμό, στην λογική της ενίσχυσης της ομαδικότητας και της επικοινωνίας για ζητήματα σχετικά με την πανδημία. Προκύπτει πως η άσκηση ηγεσίας με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και περισσότερη ευελιξία, καθίσταται ιδιαίτερα θεμελιώδης για την επιτυχημένη πορεία κάθε οργανισμού. Η μελέτη αυτή έχει σαν στόχο, να υπογραμμίσει ότι ο επιχειρηματικός κόσμος έχει εισέλθει σε μια νέα εποχή, και θα πρέπει να καθιερωθούν ορισμένες λύσεις, που θα επιτρέψουν να δημιουργηθεί ένα περισσότερο παραγωγικό και επωφελές για τον εργαζόμενο, πλαίσιο εργασίας προσαρμοσμένο στις ανάγκες που προέκυψαν από τον COVID-19.

Συνοψίζοντας, η συγκεκριμένη έρευνα έρχεται να μελετήσει κατά πρώτον την επίδραση της πανδημίας γενικά στον άνθρωπο και στον εργαζόμενο. Δηλαδή ποιές είναι οι πιθανές αντιδράσεις που γεννά η νόσος της COVID-19 και τον τρόπο που αυτές μπορούν να κατευθύνουν, την συναισθηματική διάθεση ενός ανθρώπου γενικά. Ύστερα, επιχειρείται να αναδειχθεί η προσπάθεια που γίνεται από τον ίδιο τον εργαζόμενο να διαχειριστεί αυτά συναισθήματα. Στην συνέχεια η μελέτη περνά αρχικά στην εξέταση της συναισθηματικής νοημοσύνης, ως προς την έννοια, το μοντέλο, και τον ρόλο που διαμορφώνει εκείνη, ως ισχυρός παράγοντας διαμόρφωσης ισχυρών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ ηγέτη και εργαζόμενου και εν συνεχεία μεταξύ του προσωπικού, και ύστερα στον προσδιορισμό του τρόπου που αυτή επιδρά στην ενίσχυση της ικανοποίησης του εργαζόμενου κατά την παρουσία του στον οργανισμό, και στην προσπάθεια να παραμείνει αποδοτικός και αποτελεσματικός. Ο προσδιορισμός πραγματοποιείται μέσα από την παράθεση μιας σειράς από ορισμένων βασικών λύσεων-στρατηγικών που μπορεί να προσφύγει ένας ηγέτης με στόχο την συναισθηματική ανάταξη ενός εργαζομένου εν μέσω πανδημικής κρίσης.

2.2.3. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΚΟΠΟΥ – ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΕΡΕΥΝΑΣ

2.2.3.1. ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η βαθιά κατανόηση του ρόλου που καλείται να παίξει ο ηγέτης ενός οργανισμού, στην δημιουργία του εργασιακού εκείνου πλαισίου, που θα βοηθήσει τον εργαζόμενο να παραμείνει αποδοτικός στην άσκηση των καθηκόντων του κατά την διάρκεια μιας πρωτόγνωρης και πολυεπίπεδης κρίσης όπως αυτή της C.OVID-19. Βασικό εργαλείο για τον ηγέτη ως προς τον στόχο της κατανόησης και του ενστερνισμού των αρνητικών συναισθημάτων και των προβληματισμών του εργαζομένου, είναι η συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία αναλαμβάνει ρόλο αποτροπής σε όλα τα αρνητικά συναισθήματα, που μπορούν να δυσχεράνουν την απόδοση του εργαζομένου και τους στόχους επιχείρησης και οργανισμού. Τέλος, ένας επιπλέον, βασικός στόχος της έρευνας ήταν η διερεύνηση και ανάπτυξη των βασικών στρατηγικών της συναισθηματικής ρύθμισης που στρέφεται ένας ηγέτης και μπορούν να λειτουργήσουν ως προβλεπτικοί παράγοντες για την αντιμετώπιση της κρίσης και την προάσπιση της εργασιακής αποδοτικότητας.

2.2.3.2.ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η μεθοδολογία της έρευνας αποτελεί την διαδικασία εκείνη κατά την οποία πραγματοποιείται η συλλογή στοιχείων αρχικά και εν συνεχεία ακολουθεί η ανάλυση του σχεδίου της έρευνας. Οι δύο βασικοί τύποι έρευνας σύμφωνα με την βιβλιογραφία είναι: η εξερευνητική και η περιγραφική. Η επιλογή του κατάλληλου τύπου εξαρτάται από τη φύση του προβλήματος που καλούμαστε να επιλύσουμε.

- Εξερευνητική Έρευνα

Η εξερευνητική έρευνα αποτελεί την ερευνητική διαδικασία κατά την οποία συγκεντρώνονται εκείνα τα προκαταρκτικά στοιχεία που είναι σε θέση να διαφωτίσουν τη πραγματική φύση του προβλήματος και προτείνουν ανάλογες υποθέσεις με εκείνες που πραγματεύεται η μελέτη μας.

- Περιγραφική έρευνα

Η περιγραφική έρευνα, αποτελεί την ερευνητική διαδικασία, η οποία μας δίνει τη δυνατότητα να μελετήσουμε τα χαρακτηριστικά ενός πληθυσμού. Προσφέρει ακρίβεια γιατί οι στόχοι και οι ερωτήσεις της έρευνας έχουν ήδη οριστεί και απαιτούνται περιληπτικές μετρήσεις προκειμένου αυτές να απαντηθούν. Σε αντίθεση με την εξερευνητική έρευνα, που αποσκοπεί στην εξερεύνηση άγνωστων ή ευρέων προβλημάτων, η περιγραφική έρευνα στηρίζεται στην ήδη υπάρχουσα κατανόηση του προβλήματος (Σιώμκος, 2008). Επιπλέον, οι ερευνητικές μέθοδοι μπορούν να διακριθούν σε δύο ακόμα κύριες κατηγορίες με βάση τον τρόπο συλλογής των στοιχείων: την ποιοτική και την ποσοτική (Σιώμκος, 2008).

- Ποιοτική Έρευνα

Η ποιοτική έρευνα χρησιμοποιείται στις περιπτώσεις στις οποίες ο ερευνητής δεν μπορεί να παρατηρήσει ή να μετρήσει άμεσα τα στοιχεία (π.χ. σκέψεις, συναισθήματα, ιδέες, συμπεριφορά) και είναι χρήσιμη στα αρχικά κυρίως στάδια μιας έρευνας, καθώς βοηθάει στον εντοπισμό και τη διευκρίνιση προβλημάτων.

- Ποσοτική έρευνα

Η ποσοτική έρευνα χρησιμοποιείται στις περιπτώσεις όπου απαιτείται η συλλογή συγκεκριμένων και ακριβών πληροφοριών λόγω του ότι ο σκοπός είναι πολύ συγκεκριμένος. Η διαδικασία της ποσοτικής έρευνας είναι αυστηρά προκαθορισμένη και ποσοτικοποιημένη και προκειμένου να είναι αποτελεσματική και επιτυχημένη θα πρέπει τόσο το δείγμα όσο και το ερωτηματολόγιο να έχουν επιλεγθεί και σχεδιαστεί με μεγάλη προσοχή (Σιώμκος, 2008).

Η παρούσα ερευνητική μελέτη πραγματοποιήθηκε ως εξής: Προβήκαμε στην εξερευνητική έρευνα καθώς είχαμε σαν στόχο να συγκεντρώσουμε εκείνα τα στοιχεία που θα μας διαφώτιζαν σχετικά με την φύση του προβλήματος. Η διαδικασία στηρίχθηκε πάνω σε παρεμφερή με το θέμα, επιστημονικά άρθρα αλλά και σε ορισμένες παρεμφερείς διπλωματικές εργασίες μεταπτυχιακού επιπέδου, για την συλλογή όλων των απαραίτητων δευτερογενών στοιχείων.

Στην συνέχεια προχωρήσαμε στην ποσοτική έρευνα, με την οποία θελήσαμε να απεικονίσουμε τις μεταβλητές που συνθέτουν το κεντρικό ερευνητικό ερώτημα της εργασίας αυτής. Τις μεταβλητές αποτελούν η έννοια του ηγέτη σε ένα οργανισμό χωρίς ωστόσο εκείνος να προσδιορίζεται ιδιαίτερα στοχευμένα. Ως ηγέτη, η εργασία προσδιορίζει το πρόσωπο εκείνο που είτε είναι ο διευθυντής του οργανισμού, είτε ο προϊστάμενος ενός τμήματος στην επιχείρηση. Εν συνεχεία είναι η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα για έναν εργαζόμενο, η διατήρηση των οποίων, αποτελούν βασικό στόχο του ηγέτη στην προσπάθεια επιβίωσης του οργανισμού, εν μέσω πανδημικής κρίσης. Ως μεταβλητή στην συνέχεια, θεωρούμε την συναισθηματική νοημοσύνη που αναπτύσσει ο ηγέτης στην προσπάθεια του να κατανοήσει την ακριβή συναισθηματική κατάσταση που βρίσκεται ο εργαζόμενος κατά την διάρκεια της κρίσης, και μέσω αυτής θα μπορέσει να αναπτύξει και τις κατάλληλες στρατηγικές βάση των οποίων θα διαμορφωθεί το κατάλληλο πλαίσιο εργασίας για τον εργαζόμενο. Ένα πλαίσιο δηλαδή που θα καταστήσει τον εργαζόμενο, ακόμη περισσότερο ικανοποιημένο. Επομένως για την καλύτερη εξυπηρέτηση του ερευνητικού ερωτήματος, μπορεί ως μεταβλητή να συμπεριληφθεί και η εργασιακή ικανοποίηση. Σε αυτό το στάδιο, πραγματοποιήθηκε συλλογή πρωτογενών στοιχείων με τη μέθοδο της απόδοσης ερωτηματολογίων σε έναν επιλεγμένο αριθμό συμμετεχόντων.

2.2.4.ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ - ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ

2.2.4.1. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Για την μελέτη χρησιμοποιήθηκαν τόσο δευτερογενή, όσο και πρωτογενή στοιχεία.

❖ Δευτερογενή Στοιχεία.

Με τον όρο δευτερογενή στοιχεία, εννοούμε κάθε στοιχείο που έχει ήδη συλλεχθεί από άλλον ερευνητή για το σκοπό μιας έρευνας και είναι συνήθως εύκολα προσβάσιμο, με χαμηλό κόστος και μικρό χρόνο συλλογής. Ως εκ τούτου, τα δευτερογενή στοιχεία, είναι πολύτιμα για τη διάγνωση ενός ερευνητικού προβλήματος, για την ανάπτυξη της προσέγγισης στο πρόβλημα και για το σχεδιασμό της έρευνας. Τα δευτερογενή στοιχεία της συγκεκριμένης έρευνας υπήρξαν δημοσιευμένα άρθρα, τα οποία συλλέχθηκαν μέσα από εκτεταμένη βιβλιογραφική αναζήτηση από την υπάρχουσα διεθνή βιβλιογραφία, σε θέματα σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας. Τα στοιχεία αναζητήθηκαν κυρίως στην ιστοσελίδα σχετική με ακαδημαϊκά περιοδικά και άρθρα, το Scopus. Μερικές από τις φράσεις που χρησιμοποιήσαμε ήταν, emotional intelligence, COVID-19, pandemic crisis, leadership, κλπ.

Πρωτογενή Στοιχεία

Ως προς την συλλογή των πρωτογενών στοιχείων, χρησιμοποιήθηκε η πλέον διαδεδομένη μέθοδος για αυτό το σκοπό, εκείνη της δημοσκόπησης και σχετίζεται με τη συμπλήρωση ενός αντιστοίχου ερωτηματολογίου.

2.2.4.2. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα μελέτη ήταν εκείνη της δειγματοληψίας. Ορίζουμε την δειγματοληψία (sampling) ως την τεχνική εντοπισμού και επιλογής μιας ομάδας ατόμων ως αντιπροσωπευτικού δείγματος του προς μελέτη πληθυσμού, που μπορούν να προσεγγιστούν μέσω διαφόρων τεχνικών όπως για παράδειγμα αυτής του ταχυδρομείου, του τηλεφώνου, του διαδικτύου ή της προσωπικής επαφής και τα οποία διαθέτουν πληροφορίες που ενδιαφέρουν τον ερευνητή, ενώ ορίζουμε ως δείγμα εκείνη την υπό-ομάδα του πληθυσμού η οποία αντιπροσωπεύει όλο τον πληθυσμό. Στόχος μάς μέσα από την διαδικασία της δειγματοληψίας είναι η εξαγωγή εκείνων των συμπερασμάτων που θα καταστήσουν εφικτή την κατανόηση, στον μέγιστο δυνατό βαθμό, της συμπεριφοράς και των χαρακτηριστικών ενός πληθυσμού μέσω της διερεύνησης της συμπεριφοράς ενός δείγματος του πληθυσμού.

Χρησιμοποιούμε το δείγμα και όχι ολόκληρο τον πληθυσμό γιατί:

- είναι χαμηλότερο το κόστος
- το μέγεθος του πληθυσμού είναι μεγάλο
- υπάρχει αδυναμία επικοινωνίας με ολόκληρο τον πληθυσμό
- απαιτείται μικρότερος χρόνος

Στην εργασία αυτή, επειδή δεν ήταν εφικτό να μελετηθεί ολόκληρος ο πληθυσμός, δηλαδή όλοι οι εργαζόμενοι σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, ανά την χώρα, προσδιορίστηκε το δειγματοληπτικό πλαίσιο, δηλαδή ο πληθυσμός εκείνος που συμμετείχε στην έρευνα, ως 30 εργαζόμενοι από διαφορετικές επιχειρήσεις από πολλούς κλάδους. Επιπλέον βασική επιθυμία μας ήταν να έχουμε περισσότερο αριθμό συμμετεχόντων, ωστόσο παρά τις επανειλημμένες προσπάθειες μας, δεν κατέσται δυνατό να λάβουμε μεγαλύτερο αριθμό απαντήσεων.

2.2.5. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

2.2.5.1.ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ

Η δημοσκόπηση συνεπώς πραγματοποιήθηκε με την αποστολή ενός δομημένου ερωτηματολογίου. Ορίζουμε γενικά ένα ερωτηματολόγιο (questionnaire) ως μια τυποποιημένη ομάδα ερωτήσεων για τη συλλογή από τους ερωτώμενους, συγκεκριμένων πληροφοριών.

- Προσδιορισμός Διαδικασίας Σύνταξης Ερωτηματολογίου

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου αρχίζει από τον καθορισμό των πληροφοριών που χρειαζόμαστε, και στην συνέχεια ακολουθεί η απόφαση ως προς την εμφάνιση του, δηλαδή ο ορισμός του τύπου των ερωτήσεων (π.χ. ανοιχτές, κλειστές ερωτήσεις), ο τρόπος διατύπωσης, και η σειρά βάση της οποίας θα παρατεθούν. Στην συνέχεια θα πραγματοποιηθεί ο απαραίτητος προέλεγχος του ερωτηματολογίου και τέλος γίνεται η διανομή του για να διεξαχθεί η έρευνα. Η κωδικοποίηση του ερωτηματολογίου είναι το τελευταίο βήμα που πρέπει να κάνει ο ερευνητής πριν από την ανάλυση των στοιχείων και αναφέρεται στην αντιστοίχιση των εναλλακτικών απαντήσεων με αριθμούς, οι οποίοι στην συνέχεια θα εισαχθούν σε κάποιο στατιστικό πακέτο (π.χ. SPSS). Η διανομή ενός ερωτηματολογίου είναι σε θέση να πραγματοποιηθεί μέσω διάφορων τεχνικών με την βοήθεια των οποίων μπορεί να επέλθει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Αυτές οι τεχνικές παρατίθενται παρακάτω:

- 1) Προσωπική μέθοδος, όπου το ερωτηματολόγιο χορηγείται προσωπικά από τον ερευνητή και η συμπλήρωσή του γίνεται από τον ερωτώμενο ή τον ίδιο τον ερευνητή. Η διανομή γίνεται συνήθως στον χώρο του ερωτώμενου οπότε και ακολουθεί προσωπική συνέντευξη η οποία μπορεί να είναι είτε προγραμματισμένη, που σημαίνει ότι ο ερωτώμενος έχει ήδη συμφωνήσει να απαντήσει στο ερωτηματολόγιο, είτε απρογραμμάτιστη που σημαίνει ότι ο ερευνητής σταματάει τυχαία ανθρώπους σε πολυσύχναστα μέρη και τους ζητά να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο.

- 2) Τηλεφωνική μέθοδος, όπου η επαφή του ερευνητή με τον υποψήφιο ερωτώμενο γίνεται τηλεφωνικά στο χώρο εργασίας του ή στον χώρο κατοικίας του.
- 3) Ταχυδρομική μέθοδος, κατά την οποία το ερωτηματολόγιο στέλνεται ταχυδρομικά στους ερωτώμενους και συνοδεύεται από μια επιστολή στην οποία αναφέρεται ο σκοπός της έρευνας. Ο ερωτώμενος, αφού συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο, το επαναπροωθεί στον ερευνητή κατά την ίδια διαδικασία.
- 4) Η On-line μέθοδος κατά την οποία η προσέγγιση του ερωτώμενου γίνεται ηλεκτρονικά μέσω e-mail κατά την οποία πραγματοποιείται η αποστολή του ερωτηματολογίου από τον ερευνητή στον ερωτώμενο και εκείνος με την σειρά του στην περίπτωση που δεχθεί να το συμπληρώσει το επαναπροωθεί μέσω του e mail.

Στην δική μας περίπτωση η ακολουθήθηκε η μέθοδος της on line αποστολής των ερωτηματολογίων. Συγκεκριμένα πραγματοποιήθηκαν αποστολές μέσα από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης LinkedIn και Instagram. Η προσέγγιση ήταν φιλική και ευγενική ειδικότερα σε άτομα που παρά την ηλεκτρονική σύνδεση, ήταν άγνωστα ώστε να γίνει η κατάλληλη ενημέρωση ως προς το ποιοι είμαστε και ποιος είναι ο σκοπός της συγκεκριμένης ερευνητικής προσπάθειας. Εφόσον, οι ερωτώμενοι με την σειρά τους έδειξαν το αντίστοιχο ενδιαφέρον ώστε να συμμετάσχουν και να βοηθήσουν στην προσπάθεια μας, αφήσαμε το ερωτηματολόγιο στην φόρμα επικοινωνίας, και ζητήθηκε η συμπλήρωση να γίνει σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα.

- Σχεδιασμός του Ερωτηματολογίου

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου αποτελεί την συστηματική διαδικασία κατά την οποία ο ερευνητής μελετά ποικίλους τύπους ερωτήσεων, αναλύει έναν αριθμό παραγόντων που χαρακτηρίζουν την έρευνα, διατυπώνει με τις κατάλληλες λέξεις τις ερωτήσεις και οργανώνει το περίγραμμα του ερωτηματολογίου. Κατά τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου πρέπει να λάβουμε ιδιαίτερα υπόψη μας τα χαρακτηριστικά των ερωτώμενων στους οποίους απευθύνεται το ερωτηματολόγιο καθώς και τον συγκεκριμένο σκοπό του ερωτηματολογίου.

Η διατύπωση των ερωτημάτων επίσης θα πρέπει να πραγματοποιείται με βάση τις ακόλουθες προϋποθέσεις:

- Θα πρέπει να χρησιμοποιούνται απλές και κατανοητές λέξεις με ξεκάθαρη ερμηνεία.
- Θα πρέπει να αποφεύγονται συντομογραφίες, εξειδικευμένη και επαγγελματική φρασεολογία καθώς και οι ξένες λέξεις.
- Οι ερωτήσεις πρέπει να είναι συγκεκριμένες σαφείς και κατανοητές με όλες τις απαραίτητες πληροφορίες
- Θα πρέπει να αποφεύγονται οι ερωτήσεις που απαιτούν πολύ συγκεκριμένες απαντήσεις, καθώς και οι ερωτήσεις για τις οποίες ο ερωτώμενος θα πρέπει να καταβάλει μεγάλη προσπάθεια να απαντήσει.
- Ο ερευνητής θα πρέπει να αποφεύγει τις υποθέσεις, καθώς και να δίνει την δυνατότητα στον ερωτώμενο των εναλλακτικών απαντήσεων
- Ο ερευνητής τέλος κατά την διατύπωση των προσωπικών ερωτήσεων θα πρέπει να καθίσταται όσο πιο διακριτικός γίνεται, ώστε να μην έρθει ο ερωτώμενος σε δύσκολη θέση με ορισμένες φορές, δυσμενή, για την έρευνα αποτελέσματα(αποφυγή συμπλήρωσης μέρους του ερωτηματολογίου ή και άρνηση συμμετοχής στην έρευνα.

▪ Εμφάνιση Ερωτηματολογίου

Η εμφάνιση του ερωτηματολογίου είναι πολύ σημαντική γιατί πρέπει να δημιουργήσει μια θετική εντύπωση στον ερωτώμενο, γι' αυτό οι ερωτήσεις πρέπει να έχουν την απαραίτητη ομοιομορφία ώστε να είναι το ερωτηματολόγιο λειτουργικό και εύκολο στην συμπλήρωσή. Για τον σκοπό αυτό απαιτείται:

- 1) Να υπάρχει μια εισαγωγή όπου θα δίνονται οδηγίες σχετικά με τον σκοπό της έρευνας και θα τονίζεται ότι θα υπάρχει απόλυτη ανωνυμία και εμπιστευτικότητα.

- 2) Οι ερωτήσεις πρέπει να είναι απλές όπως προείπαμε και να τοποθετούνται μαζί με τις όποιες κατά τον ερευνητή απαραίτητες διευκρινήσεις.
- 3) Θα πρέπει να είναι ομαδοποιημένες ανά ενότητες βάση και των ερευνητικών υποθέσεων της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, καθώς και να υπάρχει η απαραίτητη νοηματική συνοχή μεταξύ των ξεχωριστών ενοτήτων.
- 4) Οι ερωτήσεις γενικού περιεχομένου είναι συνετό να τοποθετούνται προς το κλείσιμο του ερωτηματολογίου με την μορφή συμπεράσματος και να έπονται έτσι των ειδικών.
- 5) Οι ερωτήσεις που αφορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά πρέπει να τοποθετούνται είτε στην αρχή είτε στο τέλος του ερωτηματολογίου. (Σιώμκος 2008)¹ και γενικότερα είναι καλύτερο να διατηρείται η ίδια μορφή απαντήσεων για τις ερωτήσεις σε όλο το ερωτηματολόγιο εκτός φυσικά των ερωτήσεων που αφορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

- Καθορισμός των πληροφοριών

Για τον καθορισμό των πληροφοριών που επιθυμούμε να εξάγουμε από το ερωτηματολόγιο λάβαμε υπόψη τον σκοπό και τους ερευνητικούς στόχους που παρουσιάσαμε στα προηγούμενα κεφάλαια καθώς και τα ευρήματα από την εκτενή βιβλιογραφική έρευνα που διεξήγαμε. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για τη σύνταξη του ερωτηματολογίου προέρχονται από τη διεθνή και εγχώρια αρθρογραφία όσο και από παρεμφερείς εργασίες μεταπτυχιακού επιπέδου οι οποίες έδωσαν τροφή για αρκετή σκέψη και προβληματισμό ώστε να καταλήξουμε με την σειρά μας στο τελικό κείμενο. Αναφορικά με τον τύπο, χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις κλειστές και δομημένες. Η έκταση του ερωτηματολογίου ανέρχεται σε 9 σελίδες και ο προβλεπόμενος χρόνος συμπλήρωσής τους υπολογίζεται στα 3 λεπτά. Αναφορικά με τον τύπο των ερωτήσεων επιλέξαμε η πλειοψηφία τους, να θεμελιώνεται πάνω στην κλίμακα απόστασης και πιο συγκεκριμένα την κλίμακα Likert, σύμφωνα με την οποία ο ερωτώμενος καλείται να δηλώσει το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας του με μια σειρά προτάσεων ή τον βαθμό προτίμησης ως προς το αντικείμενο για το οποίο

¹ Σιώμκος Γ. (2003) , Έρευνα Αγοράς , Εκδόσεις Σταμούλη , 2008, Αθήνα

ερωτάται. Επιλέξαμε οι ερωτήσεις να είναι πενταβάθμιες (με ακραία σημεία 1=Διαφωνώ Απόλυτα και 5= Συμφωνώ Απόλυτα και σε ορισμένα σημεία 1=Καθόλου και 5=Σχεδόν Καθημερινά.) ισορροπημένης, μονής και αναγκαστικής επιλογής κλίμακας. Επιπλέον, υπήρχε μεσαίο σημείο στην κλίμακα το οποίο δήλωνε ουδετερότητα (π.χ. 4= Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ),με αποτέλεσμα ο ερωτώμενος να καθίσταται υποχρεωμένος να εκφέρει γνώμη, καθώς δεν υπήρχε η δυνατότητα επιλογής απαντήσεων όπως ‘Δεν Ξέρω’ και ‘Δεν Απαντώ’. Η επιλογή της κλίμακας έγινε βάσει των πλεονεκτημάτων που εμφανίζει και τα οποία αφορούν την ευκολία και σαφήνεια κατά τη συμπλήρωσή της, καθώς και τις επιθυμητές αναλύσεις στις οποίες μπορεί να οδηγήσει.

▪ Διατύπωση Ερωτήσεων

Για την σωστή διατύπωση των ερωτήσεων λάβαμε υπόψη πως οι ερωτηθέντες θα είναι άνθρωποι ίδιας ηλικιακής και εργασιακής εμπειρίας, συνεπώς φροντίσαμε, ταυτόχρονα με τις απαραίτητες διορθώσεις που πρότεινε ο επιβλέπων καθηγητής, τα ερωτήματα να διατυπώνονται απλά και κατανοητά ώστε να μην κουράσουν τον αναγνώστη κατά την διαδικασία της απάντησης, και να μπορέσουμε και εμείς να αντλήσουμε τις πληροφορίες που επιθυμούμε και έτσι να καταλήξει η έρευνα σε ένα συγκεκριμένο συμπέρασμα.

▪ Σειρά Ερωτήσεων

Τα ερωτήματα που περιλαμβάνονται στα ερωτηματολόγια που παραδώσαμε προς απάντηση, θεωρούμε πως έχουν διατυπωθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθεί, η μεγαλύτερη δυνατή για τον ερωτώμενο νοηματική συνοχή. Η σειρά των ερωτήσεων καθώς και ο τρόπος διατύπωσης τους προέκυψαν ύστερα από ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας. Η διαμόρφωση της σειράς των ερωτήσεων πραγματοποιήθηκε στηριζόμενη σε προγενέστερες και παρεμφερείς διπλωματικές εργασίες, σχετικές με τον τρόπο που ένας ηγέτης διαχειρίζεται την συναισθηματικές καταστάσεις των εργαζομένων γενικά καθώς και κατά την διάρκεια μιας κρίσης και ποια είναι η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην προσπάθεια αυτή. Επιπλέον η διαμόρφωση στηρίχθηκε σε άρθρα και δημοσιεύσεις συνδεδεμένες με την

επίδραση της πανδημίας στα ανθρώπινα συναισθήματα και το αποτύπωμα που αυτή διαμορφώνει σε ένα εργασιακό περιβάλλον.

Παρουσιάζοντας περισσότερο αναλυτικά την μορφή του ερωτηματολογίου, η πρώτη ενότητα αφορά ερωτήματα τα οποία σχετίζονται με διάφορα δημογραφικά στοιχεία όπως η ηλικία των ερωτώμενων, το επίπεδο σπουδών τους, καθώς και τα έτη στα οποία δραστηριοποιούνται στον χώρο εργασίας τους. Το δεύτερο μέρος αποτελείται από πέντε μικρότερες υποενότητες. Συγκεκριμένα η πρώτη υποενότητα ουσιαστικά είναι το εισαγωγικό κομμάτι του κυρίως μέρους του ερωτηματολογίου, κάτι που αντίστοιχα συμβαίνει και στο κείμενο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Η υποενότητα σχετίζεται με την παράθεση ερωτημάτων σχετικών με τις πιθανές αντιδράσεις που γεννά η πανδημία και πως μπορούν να κατευθύνουν, την συναισθηματική διάθεση ενός ανθρώπου γενικά. Η δεύτερη υποενότητα έχει σαν στόχο να εξετάσει μέσα από τις απόψεις των ερωτηθέντων, τον τρόπο που κάθε εργαζόμενος βιώνει και διαχειρίζεται ατομικά τα συναισθήματα που προκύπτουν από τον COVID-19 στον χώρο εργασίας. Στην συνέχεια το ερωτηματολόγιο καταπιάνεται με την σχέση ηγέτη και εργαζόμενου υπό τον παρανομαστή της συναισθηματικής κατάστασης που βρίσκεται κατά την διάρκεια της κρίσης. Ουσιαστικά παραθέτουμε ορισμένες βασικές συναισθηματικές αντιδράσεις σχετικές με την πανδημική κρίση και στοχεύουμε να εξάγουμε τις προτιμήσεις των ερωτηθέντων ως προς το πώς αντιλαμβάνεται ο διευθυντής του οργανισμού ή προϊστάμενος του τμήματος, τις συναισθηματικές αυτές αντιδράσεις, και την διάθεση του να αναλάβει ή όχι πρωτοβουλίες επίλυσης. Η επόμενη υποενότητα ασχολείται αποκλειστικά με τον ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στα πλαίσια συνεργασίας μεταξύ ηγέτη και εργαζόμενου μέσα στον οργανισμό υπό την κρίση της COVID -19. Τέλος το ερωτηματολόγιο κλείνει με την υποενότητα των ερωτημάτων ως προς τις στρατηγικές συναισθηματικής ρύθμισης που μπορεί να προσφύγει ένας ηγέτης. Τα επτά αυτά ερωτήματα είναι προσαρμοσμένα στην νέα εποχή που έχει εισέλθει ο επιχειρηματικός κόσμος, και συγκεκριμένα της εργασίας από το σπίτι, και έχουν στόχο να αναδείξουν ποια ή ποιες είναι οι βέλτιστες λύσεις που θα εφαρμόσει ο ηγέτης για την συναισθηματική ανάταση του εργαζόμενου και την διατήρηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας του μέσα στην κρίση.

- Δοκιμαστικός Προέλεγχος

Σημαντικό μέρος του σχεδιασμού αποτελεί ο προέλεγχος του ερωτηματολογίου. Σκοπός είναι ο εντοπισμός και η αξιολόγηση τυχόν προβλημάτων στα ερωτήματα (κακή διατύπωση , προβλήματα στην κατανόηση , μεροληπτικό περιεχόμενο Κ.Ο.) ή στην μορφή που παρουσιάζει το ερωτηματολόγιο (κακή σειρά ερωτήσεων). Ο δοκιμαστικός προέλεγχος δίνει την ευκαιρία στον ερευνητή να εξετάσει και να καθορίσει την τελική μορφή που θα πάρουν τα ερωτήματα αλλά και τον χρόνο που θα απαιτηθεί ώστε να επιτευχθεί η κατάρτιση και ολοκλήρωση τους. Στην δική μας περίπτωση ο δοκιμαστικός προέλεγχος διενεργήθηκε κατά πρώτον και σχεδόν ολοκληρωτικά από τον υπεύθυνο καθηγητή ο οποίος συνέστησε ορισμένες απαραίτητες διορθώσεις όταν έλαβε το ερωτηματολόγιο για αξιολόγηση κατά την πρώτη του μορφή. Αποτέλεσμα του προέλεγχου ήταν η βελτίωση στην διατύπωση ορισμένων ερωτήσεων οι οποίες βάσει των παρατηρήσεων του καθηγητή, είτε είχαν κάπως δυσνόητη μορφή και απαιτούσαν επαναδιατύπωση. Ορισμένα δε ερωτήματα είχαν αρκετά μεγάλη έκταση και μπορούσαν να αποτελέσουν δύο μικρότερα ξεχωριστά. Επομένως σε ορισμένα σημεία ζητήθηκε η απλοποίηση ή ο διαχωρισμός τους σε δύο μικρότερα ερωτήματα. Επίσης προσφύγαμε και σε διαγραφή ορισμένων ερωτημάτων που κρίθηκε με μια δεύτερη και τρίτη ανάγνωση ότι επαναλαμβάνονταν και σε προηγούμενες ενότητες. Άλλωστε, μετά την σύνταξη του πρωταρχικού ερωτηματολογίου ήταν επιβεβλημένος ο περιορισμός της έκτασης του ώστε να μην πέσουμε στην παγίδα να κουραστεί ο αναγνώστης και να μην το συμπληρώσει ή να το συμπληρώσει βεβιασμένα. Μόλις αυτό έλαβε πια την οριστική του μορφή και ήταν ένα βήμα πριν την αποστολή προς απάντηση, δόθηκε σε ορισμένα συγγενικά και φιλικά προσκείμενα προς τον ερευνητή, πρόσωπα με αξιόλογη ακαδημαϊκή πορεία, οι οποίοι διέθεταν την απαιτούμενη εμπειρία πάνω στην σύνταξη ερωτηματολογίων ώστε να προσφέρουν και εκείνοι μια ακόμη συμπληρωματική αξιολόγηση ως προς την ροή κυρίως του ερωτηματολογίου.

2.2.6.ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ

Η μέθοδος της δειγματοληψίας σχετίζεται με τον τρόπο που θα επιλεγθούν στα στοιχεία του πληθυσμού που θα αποτελέσουν το δείγμα. Αναφορικά με το δείγμα των ερωτηθέντων, που είναι υπάλληλοι σε διάφορες επιχειρήσεις, αποτέλεσε ένα συμβατικό δείγμα, με κριτήριο την ευκολία. Δηλαδή επιλέχθηκε ένας αριθμός εργαζομένων που ήταν πιο εύκολα θετικός και διαθέσιμος να συμμετάσχει στην έρευνα. Η επιλογή ενός τέτοιου συγκεκριμένου αριθμού εργαζομένων έγινε ώστε να μπορέσουμε να συλλέξουμε τις απαντήσεις σε ένα σύντομο χρονικό διάστημα. Στην παρούσα έρευνα, συμμετείχαν τριάντα εργαζόμενοι από διάφορους κλάδους επιχειρήσεων, δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Η διαδικασία της αποστολής του ερωτηματολογίου περιλάμβανε την αποστολή τους μέσα από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Η περίοδος που διεξήχθη η έρευνα και η συλλογή των απαντήσεων ήταν η περίοδος του μηνός Μάιου. Οι αναλύσεις ,μετά την λήψη των απαντήσεων από τους συμμετέχοντες στην έρευνα μας, πραγματοποιήθηκαν με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα, αποτελεί ένα στατιστικό λογισμικό, που αναπτύχθηκε από την IBM, για την διαχείριση δεδομένων, για προηγμένες αναλύσεις, για πολυπαραγοντική ανάλυση, για επιχειρηματική ευφυΐα και για την εγκληματολογική έρευνα. Παρέχει ένα ισχυρό σύνολο λειτουργιών που επιτρέπει την εξαγωγή ενεργών πληροφοριών από τα δεδομένα μια μελέτης.

Στη συνέχεια, παρουσιάζουμε αναλυτικά τα αποτελέσματα από την περιγραφική ανάλυση του δείγματος όπως αυτό προέκυψε από τα αποτελέσματα της εμπειρικής μελέτης.

Γενικά το δείγμα χωρίζεται σε 5 μέρη:

1. Πώς επηρέασε ο COVID-19 τους συμμετέχοντες γενικά.
2. Πώς συνδέθηκε ο COVID-19 με τα συναισθήματα που βίωσαν οι συμμετέχοντες στον εργασιακό τους χώρο.
3. Ποιά ήταν η συμπεριφορά του ηγέτη στον εργασιακό χώρο κατά τη διάρκεια της πανδημίας.
4. Ποιά ήταν η συναισθηματική νοημοσύνη που υπέδειξε ο ηγέτης.

5. Ποιά θα έπρεπε να ήταν η στάση του ηγέτη κατά τη διάρκεια της πανδημίας στον εργασιακό χώρο.

2.2.6.1. ΦΥΛΟ

Στην έρευνα μας συμμετείχαν συνολικά 30 εργαζόμενοι. Από τους 30 εργαζομένους οι 21 (70%) ήταν γυναίκες και οι 9 (30%) ήταν άντρες με το πρώτο συμπέρασμα που προέκυψε, ήταν πως οι περισσότεροι συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν γυναίκες από ότι άντρες.

		Φύλο			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άντρας	9	30.0	30.0	30.0
	Γυναίκα	21	70.0	70.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Πίνακας 1: Κατανομή του δείγματος βάση του φύλου των συμμετεχόντων.

2.2.6.2. ΗΛΙΚΙΑ

Η κατανομή των συμμετεχόντων βάση της ηλικίας τους παρατίθεται στον ακόλουθο πίνακα.. Παρατηρούμε πως ο μικρότερος εκ των συμμετεχόντων ήταν εικοσιπέντε ετών και ο μεγαλύτερος ηλικιακά από τους συμμετέχοντες ήταν στην ηλικία των σαραντατριών ετών, επομένως, η ηλικία είναι των συμμετεχόντων είναι σχετικά νεαρή όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα, με συγκεκριμένη εργασιακή εμπειρία και αυτό ενέχει κάποιο κίνδυνο, ώστε να λάβουμε πλήρως , ρεαλιστικές απαντήσεις στα βασικά μας ερωτήματα. Επιπλέον είναι σημαντικό να τονίσουμε πως είναι εργαζόμενοι που βίωσαν και βιώνουν σε μικρή ηλικία τον ανασταλτικό χαρακτήρα και την γενικότερη αρνητικότητα της πανδημικής κρίσης. Η ηλικιακή ομάδα μεταξύ εικοσιοκτώ και τριαντατριών ετών, είναι η κυρίαρχη ηλικιακή ομάδα στο δείγμα μας. Είναι λογικό να υποθέσουμε ότι τα άτομα σε αυτό το

ηλικιακό γκρουπ θα διαφέρουν σε εμπειρία και εκπαίδευση αρκετά τυχαία μεταξύ τους. Ηλικία και εμπειρία μετριοούνται σε έτη. Επίσης δεδομένης της νεαρής ηλικίας των συμμετεχόντων οι πλειονότητα αυτών δηλώνουν άγαμοι που δεν συμβιώνουν (21 στους 30). Εμείς παρουσιάζουμε τα αποτελέσματα επί του συνολικού δείγματος, αλλά είναι προφανές ότι η έρευνά μας βασίζεται κυρίως σε άγαμες νέες γυναίκες γύρω στα 30, πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, με την ανάλογη εργασιακή εμπειρία.

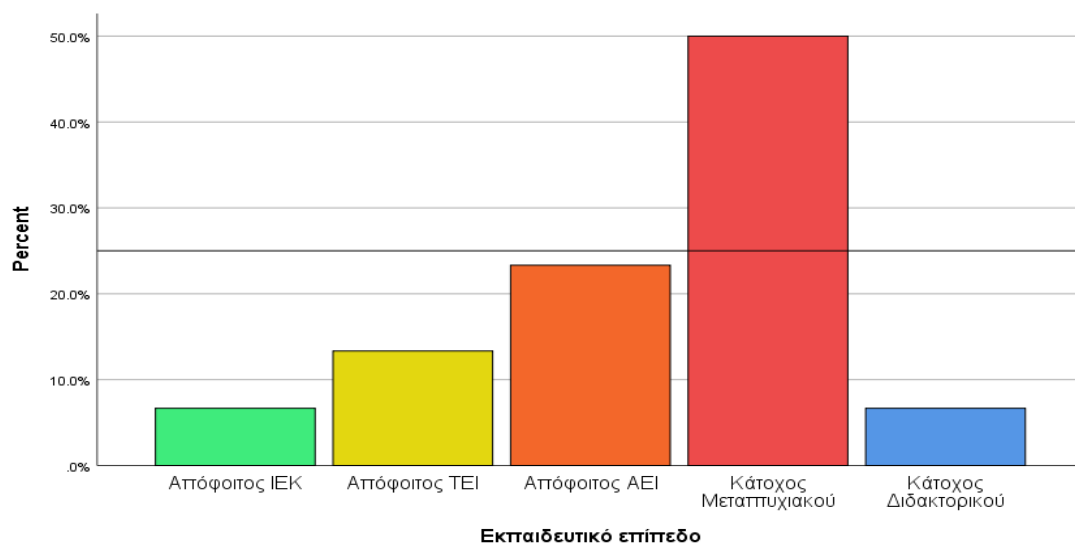
Statistics

Ηλικία		
N	Valid	30
	Missing	0
Mean		30.70
Std. Deviation		4.001
Minimum		24
Maximum		43

Πίνακας 2. Ηλικία (μέση τιμή, τυπική απόκλιση, ελάχιστη τιμή, μέγιστη τιμή).

2.2.6.3. ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ

Στην συνέχεια η έρευνα καταπιάνεται με την κατανομή του δείγματος σύμφωνα με το επίπεδο σπουδών των ερωτηθέντων εργαζομένων. Με βάση τις απαντήσεις που λάβαμε προκύπτει πως οι συμμετέχοντες είναι άτομα υψηλού μορφωτικού επιπέδου. Συγκεκριμένα, το 50% των ερωτηθέντων είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού επιπέδου, ενώ ένα διόλου ευκαταφρόνητο ποσοστό (λίγο περισσότερο από 20%) των συμμετεχόντων είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου. Τέλος στο σύνολο των συμμετεχόντων υπάρχει ένα μικρό ποσοστό που είναι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος και απόφοιτοι από κάποιο ίδρυμα εκπαιδευτικής κατάρτισης(ΙΕΚ).



Πίνακας 3. Ραβδόγραμμα συχνοτήτων για το επίπεδο εκπαίδευσης.

Φύλο			
	Freq.	Percent	Cum.
Άνδρας	9	30.00	30.00
Γυναίκα	21	70.00	100.00
Total	30	100.00	
Οικογενειακή Κατάσταση			
Αγαμος-η	21	70.00	70.00
Εγγαμος-η	6	20.00	90.00
Συμβιώνω	3	10.00	100.00
Total	30	100.00	
Εκπαίδευση			
Απόφοιτος ΙΕΚ	2	6.67	6.67
Απόφοιτος ΤΕΙ	4	13.33	20.00
Απόφοιτος ΑΕΙ	7	23.33	43.33
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	2	6.67	50.00
Κάτοχος Διδακτορικού	15	50.00	100.00
Total	30	100.00	

Ηλικία			
24-27	5	16.67	16.67
28-33	20	66.67	83.33
34-43	5	16.67	100.00
Total	30	100.00	

Πίνακας 4: Η συγκεντρωτική απεικόνιση των δημογραφικών χαρακτηριστικών.

2.2.7. ΠΑΡΑΘΕΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΑΝΑ ΕΡΩΤΗΜΑ

2.2.7.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην συγκεκριμένη ενότητα παρουσιάζουμε τις αναλύσεις βάση των απαντήσεων που έδωσαν οι ερωτώμενοι σε κάθε ερώτηση των ερωτηματολογίων. Η παρούσα ενότητα εκτυλίσσεται κατά πρώτον με την παρουσίαση των αποτελεσμάτων από τον έλεγχο αξιοπιστίας με σκοπό να μελετηθεί η αξιοπιστία κάθε παράγοντα που περιστρέφεται γύρω από την συναισθηματική νοημοσύνη. Στην συνέχεια ακολουθεί η ενότητα των περιγραφικών αναλύσεων στην οποία εξετάζονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων που έδωσαν οι ερωτηθέντες εργαζόμενοι στα πλαίσια της διερεύνησης του ρόλου της συναισθηματικής νοημοσύνης στην προσπάθεια του ηγέτη να διαμορφώσει το κατάλληλο εκείνο πλαίσιο εργασίας που θα διατηρήσει τον εργαζόμενο αποδοτικό και αποτελεσματικό. Η παράθεση των αναλύσεων παρουσιάζεται με την ίδια σειρά με την οποία τέθηκαν τα ερωτήματα στα ερωτηματολόγια.

2.2.7.2. ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ Cronbach's Alpha ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ

2.2.7.2.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Προκειμένου να μπορέσουμε να εκφράσουμε αριθμητικά χαρακτηριστικά ή ιδιότητες του ανθρώπινου ψυχισμού μπορούμε να κάνουμε χρήση μιας ψυχομετρικής κλίμακας. Η ψυχομετρική κλίμακα ορίζεται ως ένα εργαλείο που έχει ως σκοπό τη συλλογή αντιπροσωπευτικών παρατηρήσεων που έχουν σχέση με συμπεριφορές, χαρακτηριστικά και ιδιότητες του ατόμου. Υπάρχουν πολλά είδη ψυχομετρικών κλιμάκων ως προς το περιεχόμενο τους με χαρακτηριστικό παράδειγμα ένα ερωτηματολόγιο, όπως αυτό της παρούσας εργασίας. Οι δύο βασικές ιδιότητες μιας ψυχομετρικής κλίμακας είναι η εγκυρότητα και η αξιοπιστία. Η αξιοπιστία σχετίζεται

με τη συνέπεια ή σταθερότητα των απαντήσεων στην κλίμακα, ενώ η εγκυρότητα αξιολογεί αν η κλίμακα μετράει πράγματι αυτό για το οποίο έχει κατασκευαστεί.

2.2.7.2.2. ΔΕΙΚΤΗΣ Α ΤΟΥ CRONBACH

Ένα από τα περισσότερο χρησιμοποιούμενα είδη αξιοπιστίας είναι η ²αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας, η οποία αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι ερωτήσεις που μετρούν το ίδιο ψυχομετρικό χαρακτηριστικό παρουσιάζουν υψηλή συνοχή τόσο μεταξύ τους όσο και με το ίδιο το χαρακτηριστικό. Για την εκτίμηση αυτού του είδους αξιοπιστίας χρησιμοποιείται ο δείκτης α του Cronbach. Όσο πιο κοντά στο 1 είναι ο συγκεκριμένος δείκτης τόσο πιο αξιόπιστος θεωρείται και ο συγκεκριμένος παράγοντας. Ικανοποιητικές τιμές θεωρούμε συνήθως άνω του 0,7. Από τα αποτελέσματα διαπιστώνουμε πως οι πιθανές αντιδράσεις που γεννά η πανδημία και η ικανότητα τους να κατευθύνουν την συναισθηματική διάθεση ενός ανθρώπου γενικά παρουσιάζει την μεγαλύτερη αξιοπιστία καθώς ο δείκτης έχει τιμές άνω του 0,8. Επιπλέον υψηλή αξιοπιστία παρουσιάζει και το σύνολο των ερωτημάτων που αφορούν τις στρατηγικές συναισθηματικής ρύθμισης που επιλέγει να προσφύγει ο ηγέτης, καθώς ο δείκτης λαμβάνει τιμές πάνω από 0,7. Από την άλλη πλευρά η συμπεριφορά του ηγέτη δεν φαίνεται να είναι και τόσο αξιόπιστος παράγοντας καθώς η τιμή του είναι λίγο πάνω από στο 0,2, ενώ αρνητική αξιοπιστία παρουσιάζουν η διαχείριση των συναισθημάτων από τον ίδιο τον εργαζόμενο και η συναισθηματική νοημοσύνη μεταξύ ηγέτη και εργαζόμενου. Όσον αφορά τους υπόλοιπους παράγοντες, παρατηρούμε πως έχουν χαμηλό δείκτη αξιοπιστίας. Σε κάθε περίπτωση, ο δείκτης θα μπορούσε να βελτιωθεί σε μικρό βαθμό, εάν αφαιρούσαμε ενδεχομένως κάποια ερώτηση από το ερωτηματολόγιο.

²<http://www.amarkos.gr/courses/notes/mva.pdf>

	Αριθμός μεταβλητών (ερωτήσεων)	Cronbach's Alpha
Γενικές αντιδράσεις	7	0.839
Διαχείριση συναισθημάτων εργαζομένου	6	-0.205
Συμπεριφορά ηγέτη	6	0.248
Συναισθηματική νοημοσύνη μεταξύ ηγέτη – εργαζομένου	6	-0.134
Στρατηγικές συναισθηματικής διαχείρισης	7	0.757

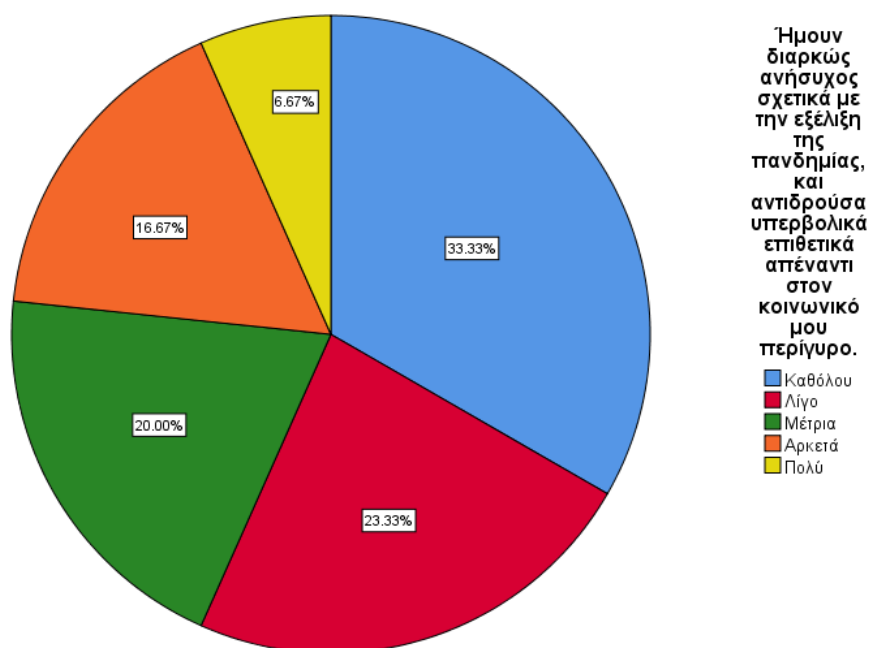
Πίνακας 5. Δείκτης Αξιοπιστίας Cronbach's Alpha για κάθε κατηγορία ερωτήσεων.

2.2.7.3. ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΑΝΑ ΕΡΩΤΗΜΑ

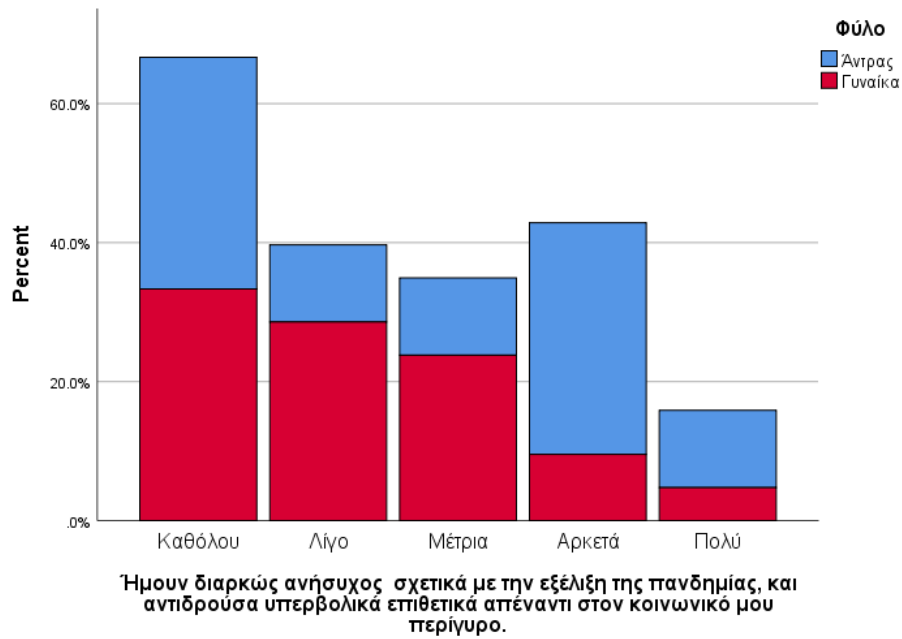
2.2.7.3.1. ΓΕΝΙΚΕΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΕΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ

2.2.7.3.1.1. ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ ΜΕ ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ.

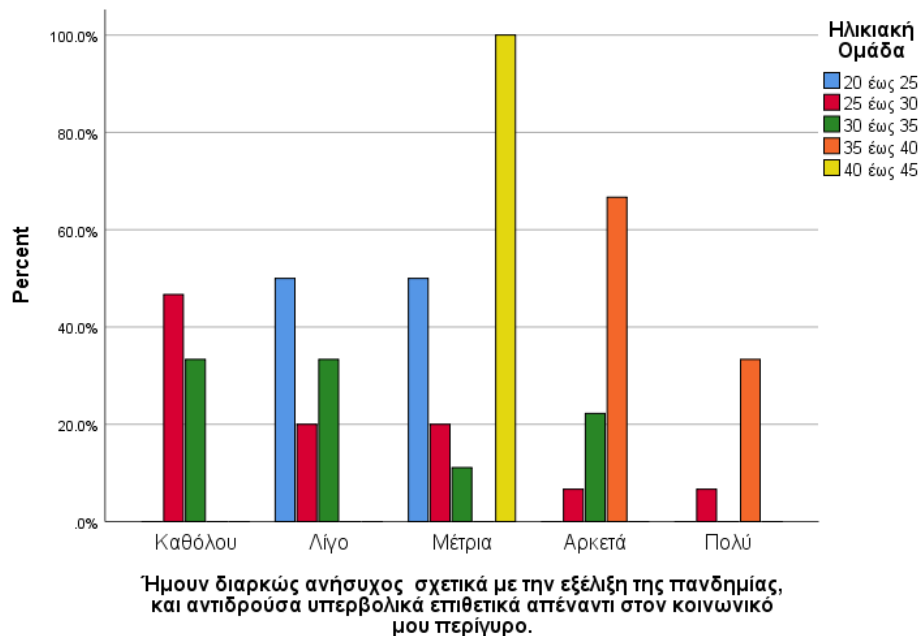
Ερώτημα 1. Ήμουν διαρκώς ανήσυχος σχετικά με την εξέλιξη της πανδημίας.



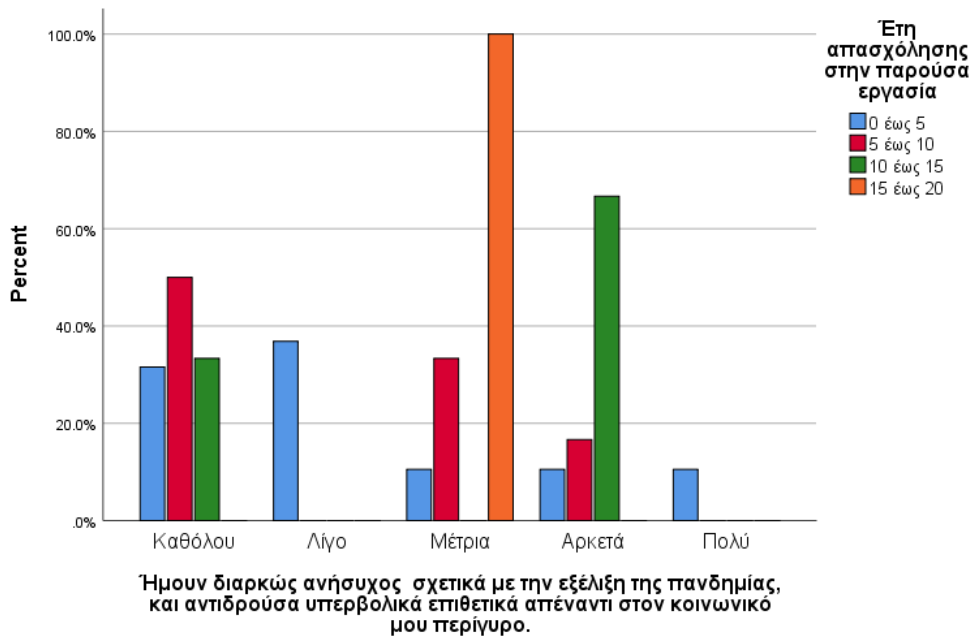
Σχήμα 6. Πίτα που απεικονίζει την ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων στην πρώτη ερώτηση.



Σχήμα 7. Γράφημα στοιβαγμένων ράβδων ποσοστών φύλου σε σχέση με τις απαντήσεις της πρώτης ερώτησης.

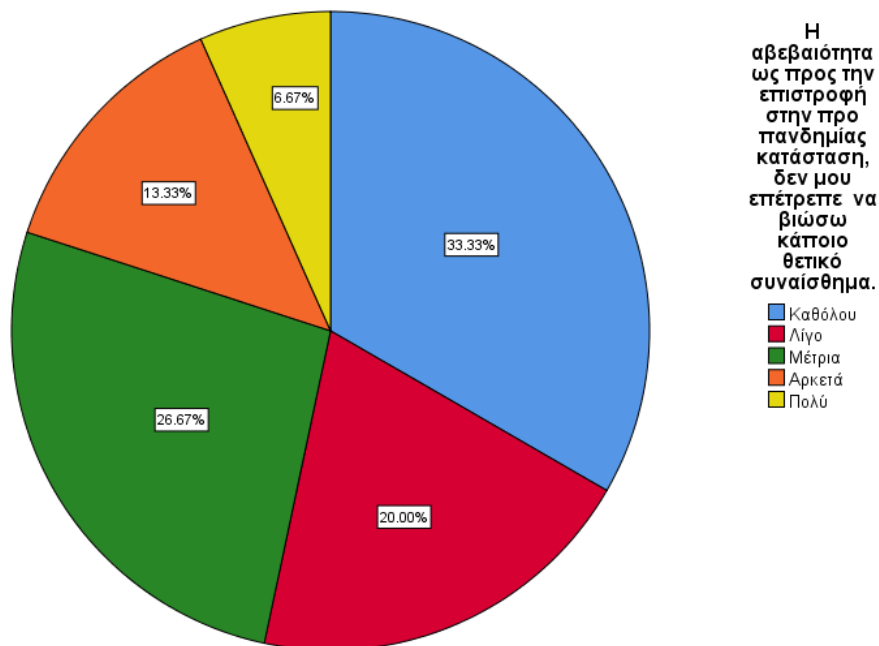


Σχήμα 8. Γράφημα ομαδοποιημένων ράβδων ποσοστού ηλικιακής ομάδας σε σχέση με τις απαντήσεις της πρώτης ερώτησης



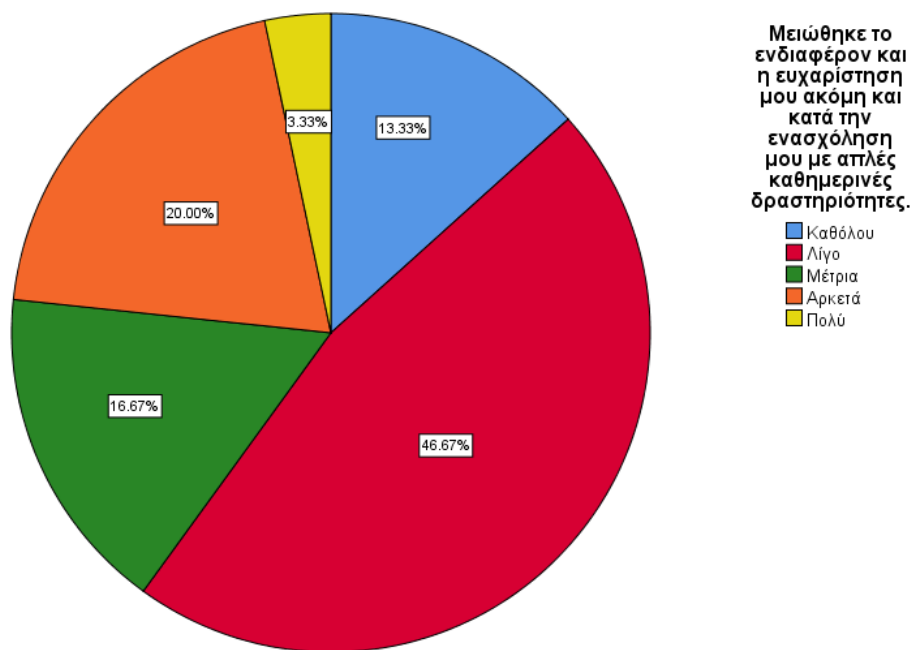
Σχήμα 9. Γράφημα ομαδοποιημένων ράβδων ποσοστού ετών απασχόλησης με την παρούσα εργασία σε σχέση με τις απαντήσεις της πρώτης ερώτησης.

Ερώτημα 2. Η αβεβαιότητα ως προς την επιστροφή στην προ πανδημίας κατάσταση, δεν μου επέτρεπε να βιώσω κανένα θετικό συναίσθημα, και ένιωθα μελαγχολικός και απογοητευμένος.

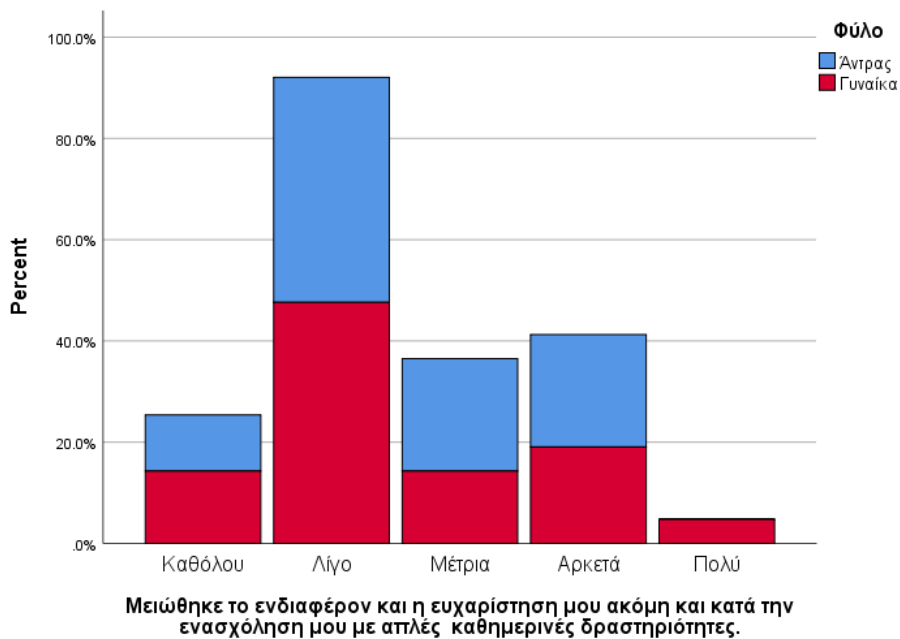


Σχήμα 10. Πίτα που απεικονίζει την ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων στην δεύτερη ερώτηση.

Ερώτημα 3. Μειώθηκε το ενδιαφέρον και η ευχαρίστηση μου ακόμη και κατά την ενασχόληση μου με απλές καθημερινές δραστηριότητες.

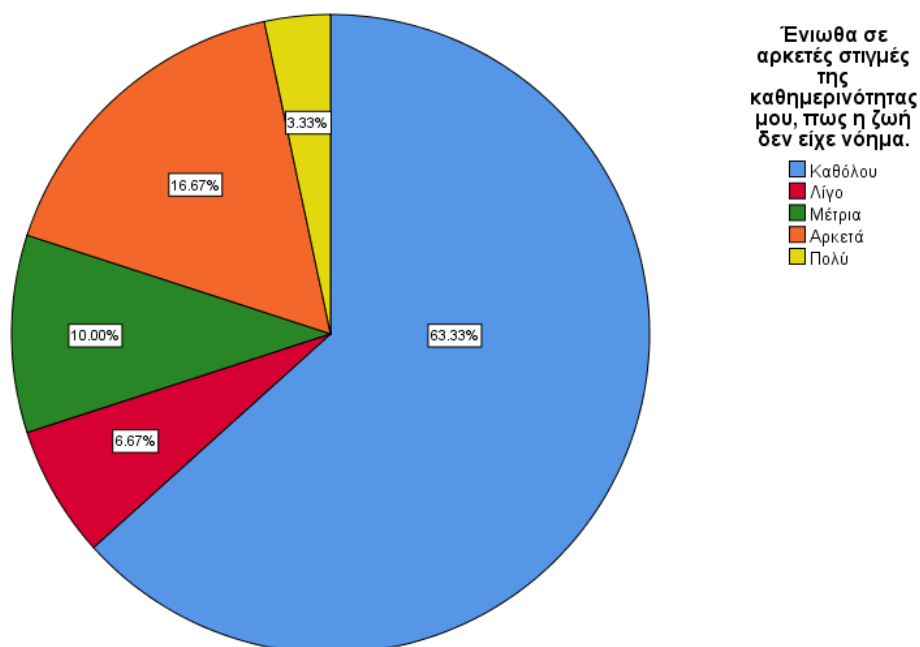


Σχήμα 11. Πίτα που απεικονίζει την ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων στην τρίτη ερώτηση.



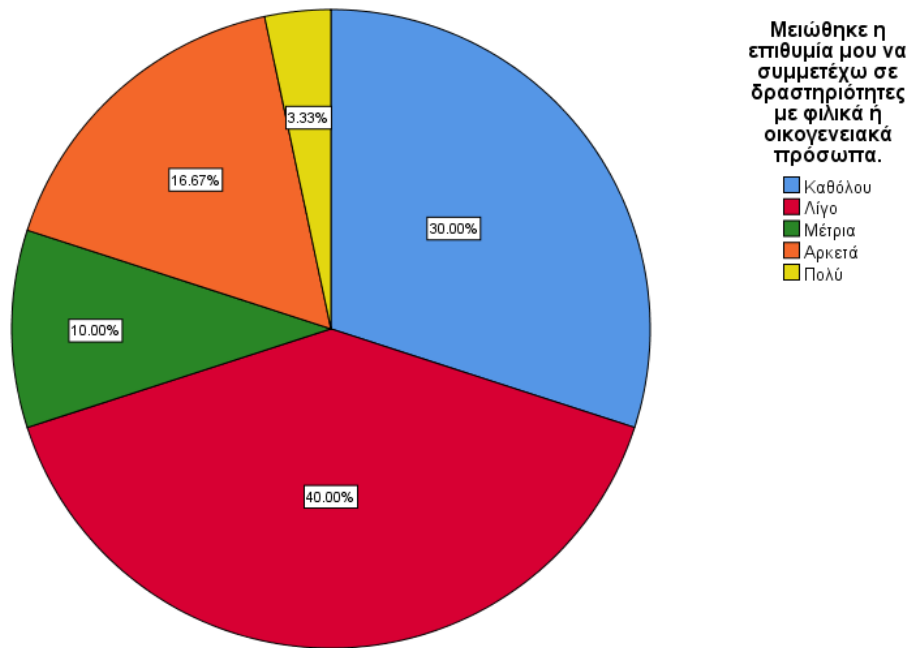
Σχήμα 12. Γράφημα στοιβαγμένων ράβδων σχετικά με το φύλο σε σχέση με τις απαντήσεις της τρίτης ερώτησης.

Ερώτημα 4. Ένιωθα σε αρκετές στιγμές της καθημερινότητας μου, πως η ζωή δεν είχε νόημα.

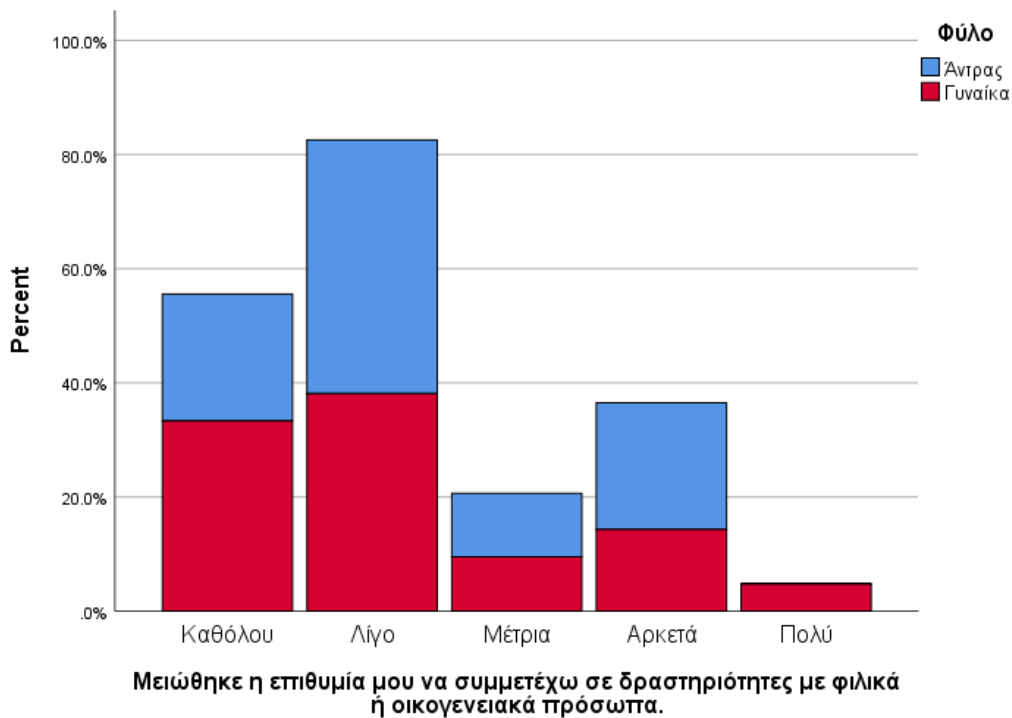


Σχήμα 13. Πίτα που απεικονίζει την ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων στην τέταρτη ερώτηση.

Ερώτημα 5. Μειώθηκε η επιθυμία μου να συμμετέχω σε δραστηριότητες με φιλικά ή οικογενειακά πρόσωπα.

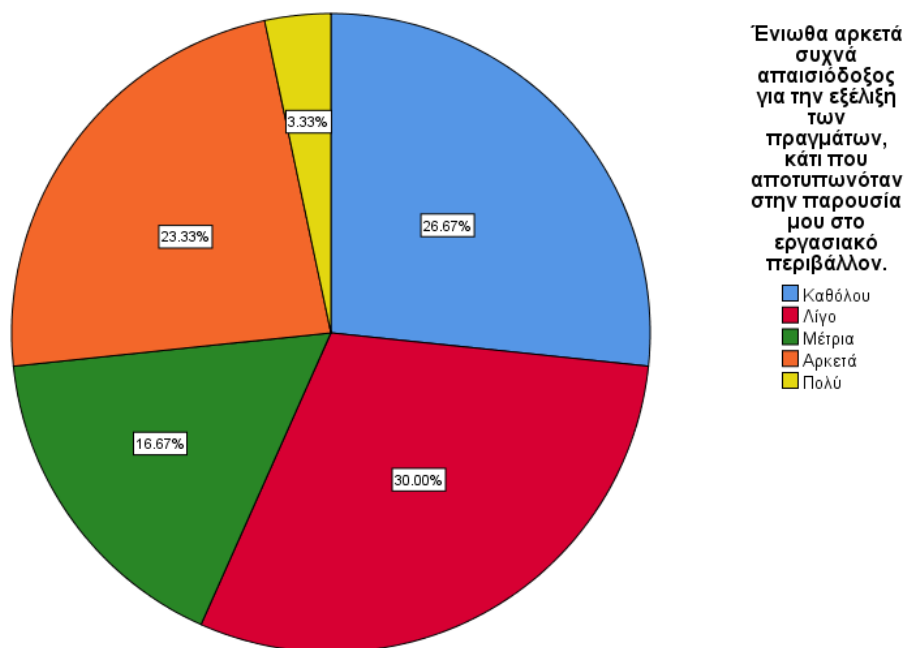


Σχήμα 14. Πίτα που απεικονίζει την ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων στην πέμπτη ερώτηση.



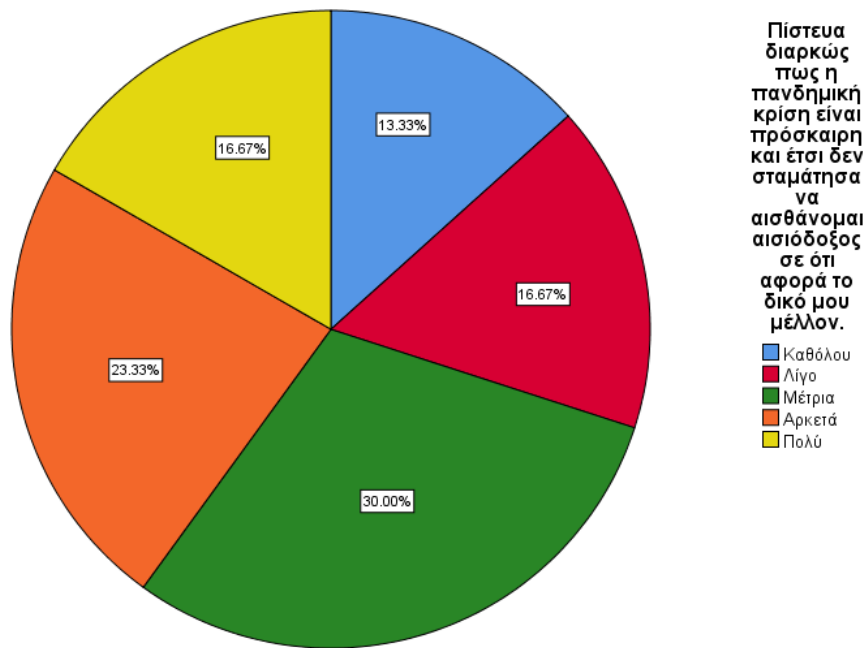
Σχήμα 15. Γράφημα στοιβαγμένων ράβδων ποσοστών φύλου σε σχέση με τις απαντήσεις της πέμπτης ερώτησης.

Ερώτημα 6. Ένιωθα αρκετά συχνά απαισιόδοξος για την εξέλιξη των πραγμάτων κάτι που αποτυπώνονταν στην παρουσία μου στο εργασιακό περιβάλλον.

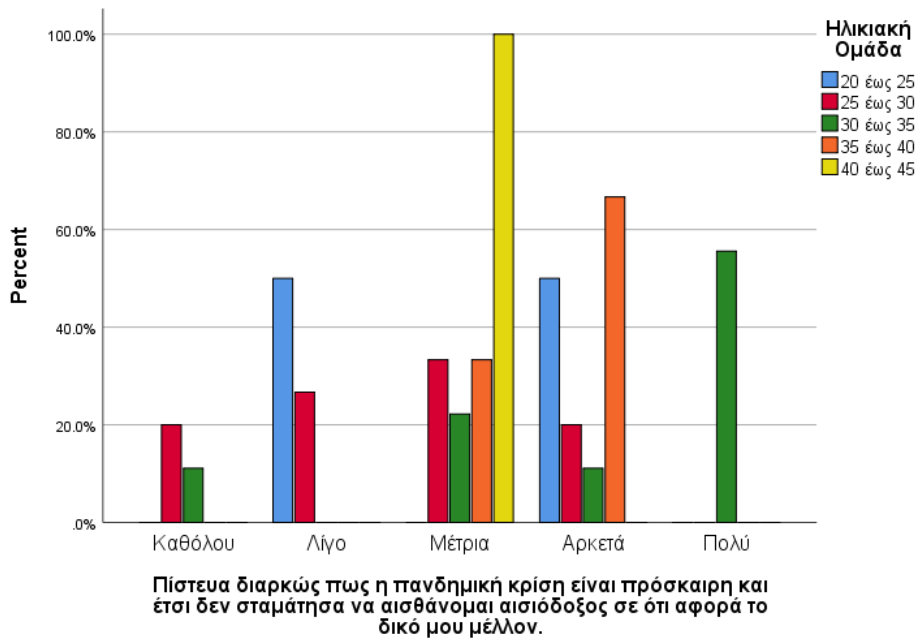


Σχήμα 16. Πίτα που απεικονίζει την ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων στην έκτη ερώτηση.

Ερώτημα 7. Πίστευα πως η πανδημική κρίση είναι πρόσκαιρη και έτσι δεν σταμάτησα να αισθάνομαι αισιόδοξος σε ότι αφορά το δικό μου μέλλον.



Σχήμα 17. Πίτα που απεικονίζει την ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων στην έβδομη ερώτηση.



Σχήμα 18. Γράφημα ομαδοποιημένων ράβδων ποσοστού ηλικιακής ομάδας σε σχέση με τις απαντήσεις της έβδομης ερώτησης.

	Νευρικήτητα		Νόημα στη ζωή		Αισιοδοξία		Ευχαρίστηση	
	Freq.	Percent	Freq.	Percent	Freq.	Percent	Freq.	Percent
Πόλυ	2	6.67	1	3.33	5	16.67	1	3.33
Αρκετά	5	16.67	5	16.67	7	23.33	6	20.00
Μέτρια	6	20.00	3	10.00	9	30.00	5	16.67
Λίγο	7	23.33	2	6.67	5	16.67	14	46.67
Καθόλου	10	33.33	19	63.33	4	13.33	4	13.33
Total	30	100.00	30	100.00	30	100.00	30	100.00

Πίνακας 19: Επίπτωση πανδημίας στην ψυχολογία των συμμετεχόντων.

2.2.7.3.2.2.ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ

Στην πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου μας, που σχετίζεται με την γενική συναισθηματική διάθεση ενός ανθρώπου, το πρώτο συμπέρασμα που προκύπτει είναι πως οι ενώ οι ερωτηθέντες συμφωνούν γενικότερα πως η πανδημία γέννησε μια σειρά από αρνητικά συναισθήματα ως προς την εξέλιξη της κατάστασης αλλά και το δικό τους μέλλον, εντούτοις όμως διατήρησαν στις απαντήσεις τους και ένα αρκετά ισχυρό αίσθημα αισιοδοξίας. Δηλαδή ένα ποσοστό της τάξεως του 70% δήλωσε πως δεν ήταν ιδιαίτερα ανήσυχος ως προς την εξέλιξη της πανδημικής κρίσης, ενώ στα ίδια ποσοστιαία επίπεδα κινήθηκαν και οι απαντήσεις των ερωτηθέντων ως προς την άποψη πως η πανδημική κρίση είναι πρόσκαιρη. Το συμπέρασμα αυτό έρχεται και ενισχύεται ακόμη περισσότερο από το ερώτημα που θέτουμε στους συμμετέχοντες εάν έβρισκαν κάποιο νόημα στην ζωή σε τακτές στιγμές της καθημερινότητας τους, καθώς παρατηρούμε το συντριπτικό ποσοστό του 63% δηλώνει αντίθετο με το ερώτημα αυτό.

Ένα δεύτερο συμπέρασμα που μπορούμε να εξάγουμε και να σταθούμε λίγο, είναι κάποια ενδεικτικά διαγράμματα σχετικά με τον συσχετισμό των απαντήσεων με το φύλλο των ερωτηθέντων. Πιο συγκεκριμένα παρατηρούμε στις ερωτήσεις που αποφασίσαμε να εξάγουμε και να παρουσιάσουμε τον συσχετισμό των απαντήσεων με το φύλο του καθενός, η στροφή προς τις αρνητικές απαντήσεις προκύπτει κατά κύριο λόγο από τους άντρες σε σχέση με τις γυναίκες. Δηλαδή τόσο στο ερώτημα σχετικά με το αίσθημα μιας διαρκούς ανησυχίας σχετικά με την εξέλιξη της πανδημίας, αλλά και στο ερώτημα σχετικά με το αν μειώθηκε το ενδιαφέρον και η ευχαρίστηση σχετικά με την ενασχόληση με καθημερινές δραστηριότητες, όπου και απεικονίστηκαν οι απαντήσεις με την αντίστοιχη διαγραμματική συσχέτιση

απαντήσεων και φύλλου, οι άντρες φάνηκαν περισσότερο επηρεασμένοι από την εξέλιξη της κατάστασης σε σχέση με τις γυναίκες. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί, υποθέτοντας πως οι άντρες, λόγω και του ρόλου και της φύσεως, φοβούνται πως μια πιθανή απώλεια εργασίας και απώλεια εισοδήματος, θα έθετε σε μεγάλο κίνδυνο την υπάρχουσα οικογενειακή γαλήνη. Άλλωστε δεν ήταν λίγα τα περιστατικά ενδοοικογενειακής βίας που γιγαντώθηκαν τα τελευταία δύο χρόνια ως αποτέλεσμα του εγκλεισμού και των περιοριστικών μέτρων που λήφθηκαν από τις κυβερνήσεις λόγω της πανδημίας.

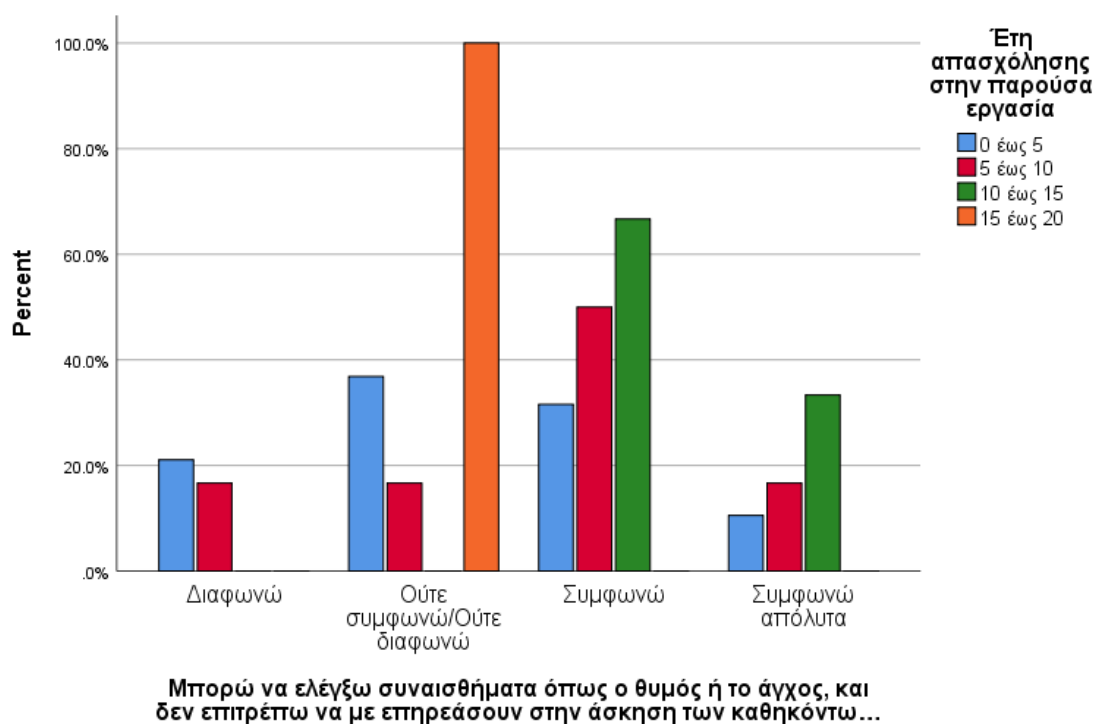
Ένα τρίτο συμπέρασμα που μπορούμε να εξάγουμε από την ανάλυση της πρώτης ενότητας, σχετίζεται με τον συσχετισμό των απαντήσεων που λάβαμε με τα έτη απασχόλησης και την ηλικιακή ομάδα των συμμετεχόντων. Ενδεικτικά η ανάλυση έγινε στο ερώτημα της διαρκούς ανησυχίας σχετικά με την εξέλιξη της πανδημίας, και πιθανής υπερβολικής αντίδρασης, απέναντι στον κοινωνικό περίγυρο, και στο ερώτημα αν οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονταν την πανδημική κρίση ως ένα παροδικό φαινόμενο. Από τις απαντήσεις προκύπτει πως όσο μεγαλώνει η ηλικία αλλά και τα έτη απασχόλησης σε έναν οργανισμό, αυξάνεται και ο βαθμός ανησυχίας. Ως προς το πρώτο σκέλος το αποτέλεσμα μπορεί να εξηγηθεί ως προς τον βαθμό επικινδυνότητας του ιού που είναι επιστημονικά αποδεδειγμένο πως ο ιός υπερτερεί ως προς την επικινδυνότητα του καθώς αυξάνεται η ηλικία. Βέβαια στην ανάλυση μας το μέγιστο ηλικιακό ποσοστό φτάνει τα 45 έτη αλλά κάτι τέτοιο δεν αναιρεί πως καθώς ο άνθρωπος μεγαλώνει, ο τρόπος σκέψης σχετικά με την πανδημία είναι εντελώς διαφορετικός και περισσότερο συνυφασμένος με την επιστημονική κοινότητα. Ως προς τα έτη απασχόλησης στον κάθε οργανισμό, παρατηρούμε πως στα 10-15 και 15 – 20 έτη αντιστοιχεί και ο μεγαλύτερος βαθμός ανησυχίας σχετικά με την πανδημική κρίση. Η εξήγηση που μπορούμε να δώσουμε ως προς το αποτέλεσμα αυτό είναι πως πιθανόν εργαζόμενοι με αρκετά έτη απασχόλησης στην επιχείρηση είναι λογικό να φοβούνται πως μια απώλεια εργασίας λόγω της κρίσης να εγκυμονεί μια αντίστοιχη αδυναμία απορρόφησης σε κάποια νέα επιχείρηση, με ότι αυτό συνεπάγεται για εκείνον και το οικογενειακό του περιβάλλον. Δηλαδή οι συμμετέχοντες που έδωσαν αυτή την απάντηση πιθανό να ανησυχούν πως αν χάσουν την δουλεία τους, δεν θα μπορέσουν να σταθούν εξίσου εύκολα στην αγορά εργασίας, σε σχέση με κάποιο νεότερο εργαζόμενο με περισσότερα πανεπιστημιακά προσόντα.

Ωστόσο, κλείνοντας την ενότητα, παρατηρούμε πως στο ερώτημα αν οι συμμετέχοντες θεωρούν την κρίση ως ένα φαινόμενο που δεν θα διαρκέσει πολύ και η επάνοδος στην κανονικότητα θα έρθει σύντομα, οι ίδιες ηλικίες δίνουν μια αισιόδοξη νότα και μας απάντησαν πως ευελπιστούν πως όλο αυτό σύντομα θα είναι ένα φαινόμενο απολύτως ελεγχόμενο. Εμείς δε θα θεωρούσαμε τα δύο αυτά αποτελέσματα ως αντίφαση, αντιθέτως αποδεικνύεται πως ενώ η ανθρωπότητα όντως κλονίστηκε σχεδόν συθέμελα από την επέλαση της κρίσης, εντούτοις, συμπεριλαμβάνοντας και τις προσδοκίες από την επιστημονική κοινότητα, παραμένει η αισιοδοξία πως ο κόσμος θα επανέλθει σύντομα στα προ COVID-19 επίπεδα.

2.2.7.3.2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ ΑΠΟ ΤΟΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

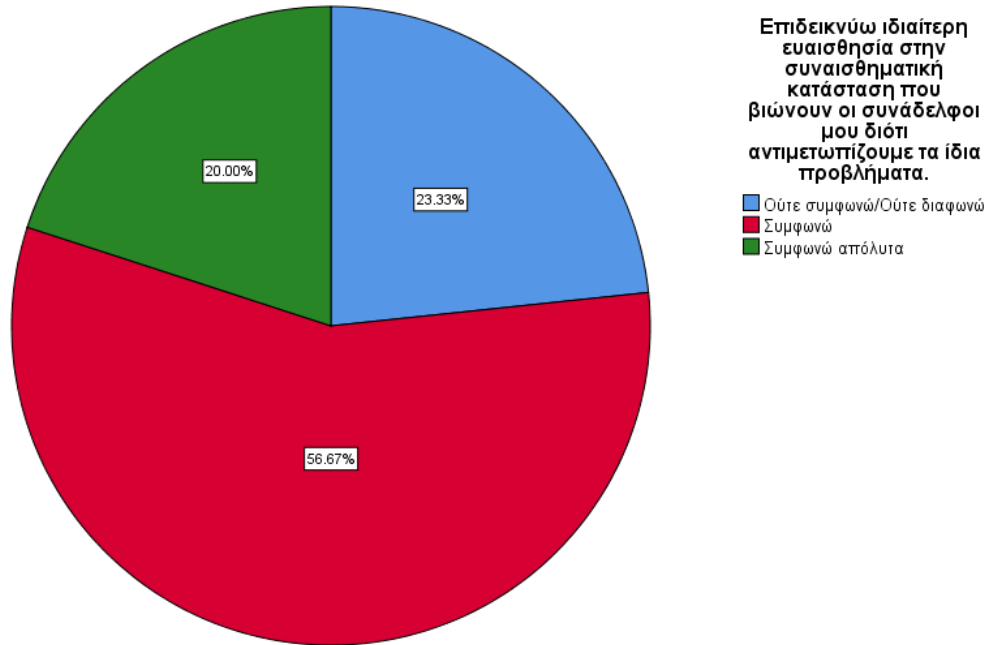
2.2.7.3.2.1 ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ ΜΕ ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ.

Ερώτημα 1. Μπορώ να ελέγξω συναισθήματα όπως ο θυμός ή το άγχος, και δεν επιτρέπω να με επηρεάσουν στην άσκηση των καθηκόντων μου.

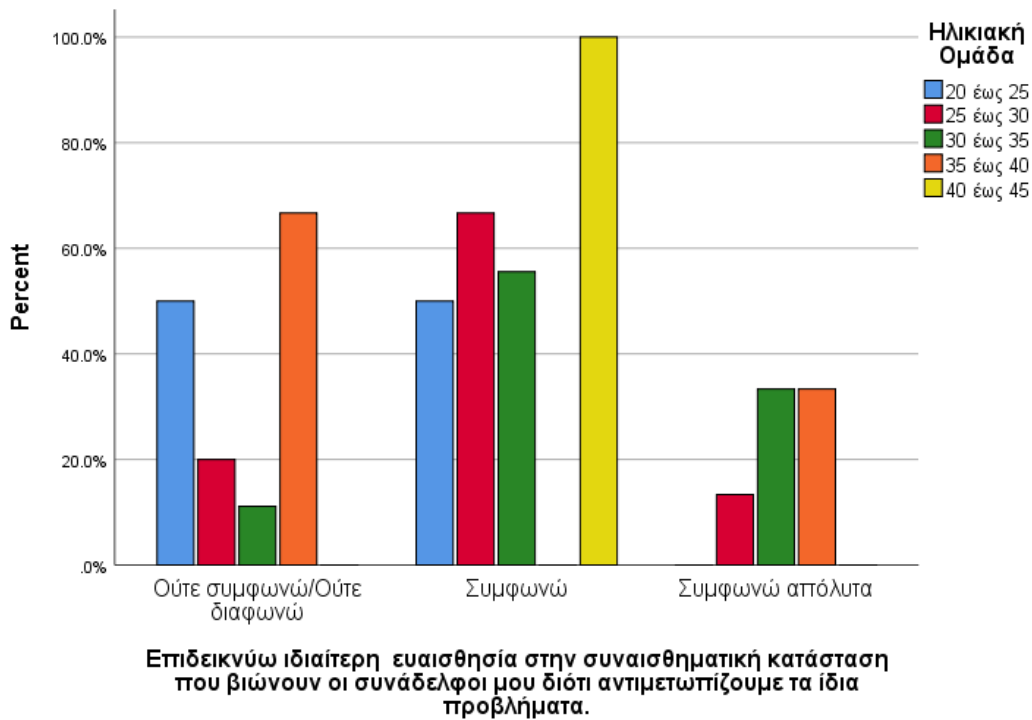


Σχήμα 20. Γράφημα ομαδοποιημένων ράβδων ποσοστού ετών απασχόλησης με την παρούσα εργασία σε σχέση με τις απαντήσεις της πρώτης ερώτησης.

Ερώτημα 2. Επιδεικνύω ιδιαίτερη ευαισθησία στην συναισθηματική κατάσταση που βιώνουν οι συνάδελφοί μου, διότι αντιμετωπίζουμε τα ίδια προβλήματα.

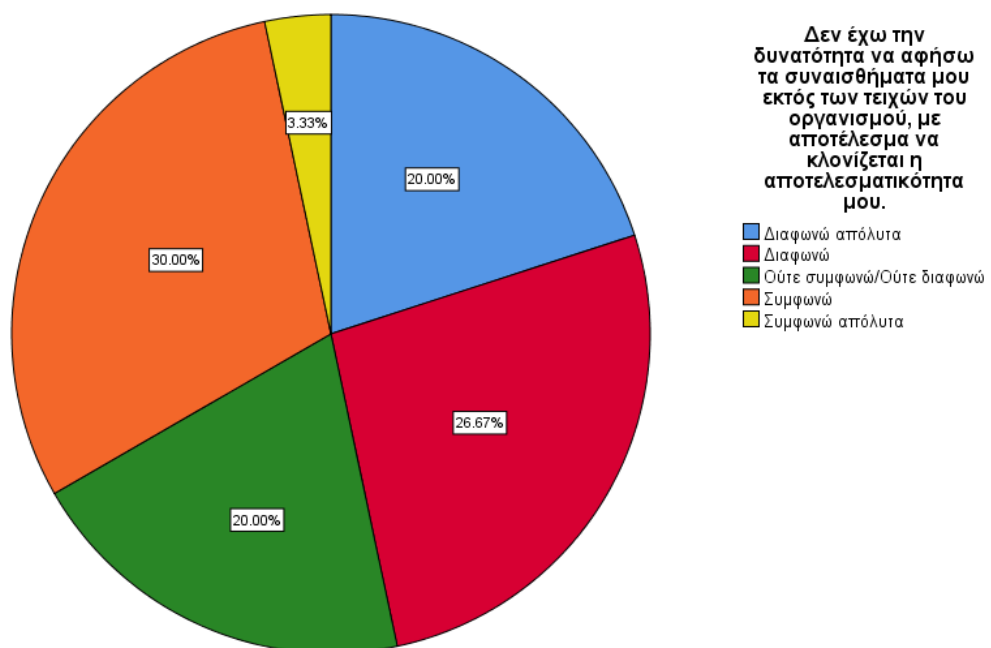


Σχήμα 21. Πίτα που απεικονίζει την ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων στην δεύτερη ερώτηση.

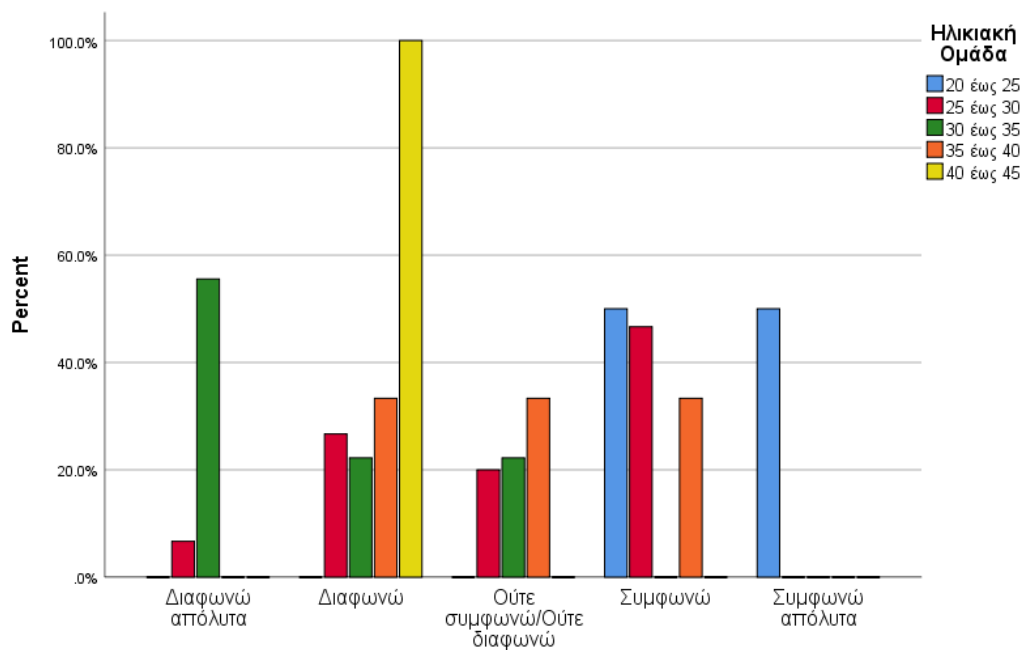


Σχήμα 22. Γράφημα ομαδοποιημένων ράβδων ποσοστού ηλικιακής ομάδας σε σχέση με τις απαντήσεις της δεύτερης ερώτησης.

Ερώτημα 3. Δεν έχω την δυνατότητα να αφήσω τα συναισθήματα μου εκτός των τειχών του οργανισμού, με αποτέλεσμα να κλονίζεται η αποτελεσματικότητά μου.

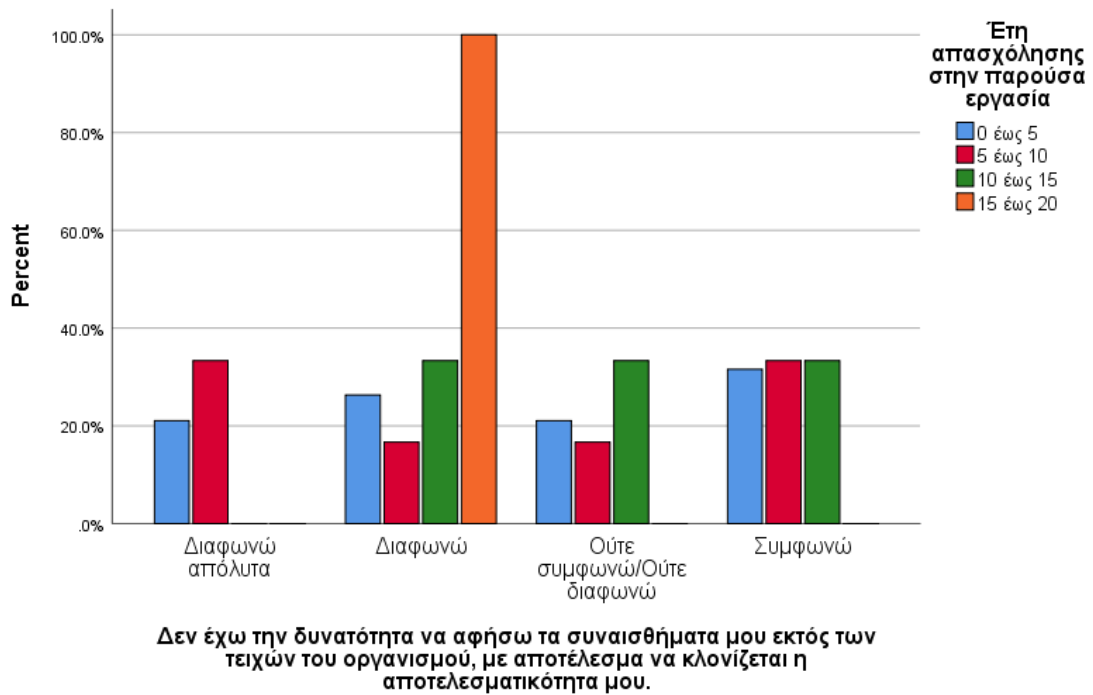


Σχήμα 23. Πίτα που απεικονίζει την ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων στην τρίτη ερώτηση.



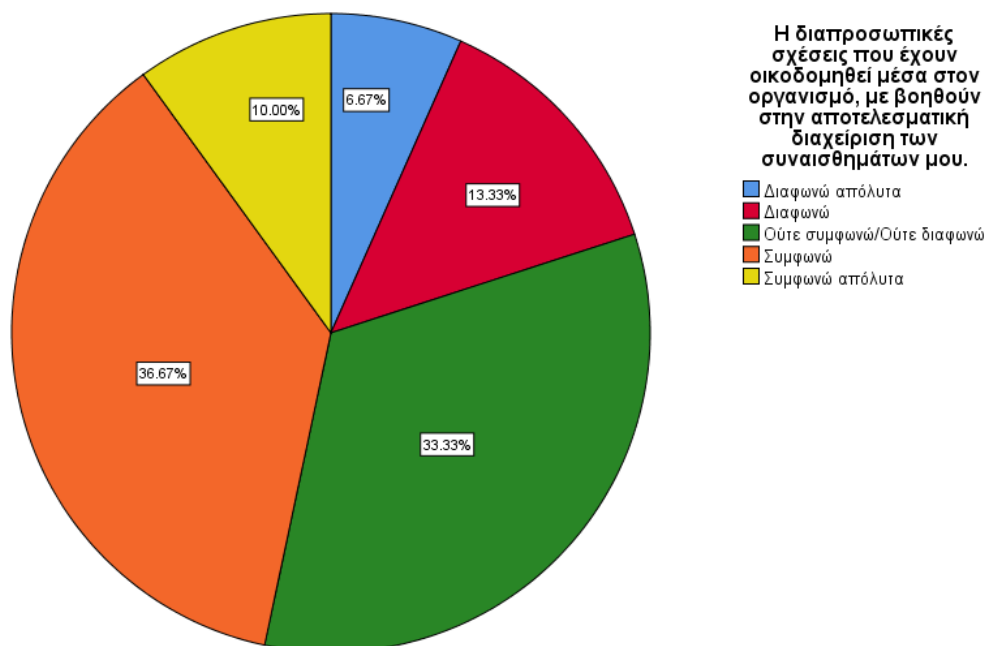
Δεν έχω την δυνατότητα να αφήσω τα συναισθήματα μου εκτός των τοιχών του οργανισμού, με αποτέλεσμα να κλονίζεται η αποτελεσματικότητά μου.

Σχήμα 24. Γράφημα ομαδοποιημένων ράβδων ποσοστού ηλικιακής ομάδας σε σχέση με τις απαντήσεις της τρίτης ερώτησης.

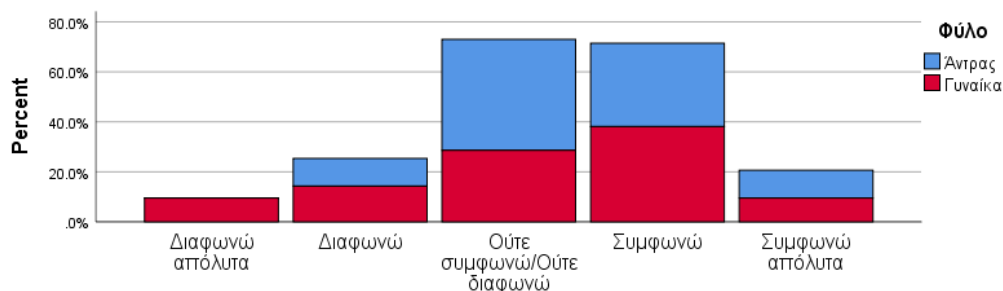


Σχήμα 25. Γράφημα ομαδοποιημένων ράβδων ποσοστού ετών απασχόλησης με την παρούσα εργασία σε σχέση με τις απαντήσεις της τρίτης ερώτησης

Ερώτημα 4. Η διαπροσωπικές σχέσεις που έχουν οικοδομηθεί μέσα στον οργανισμό, με βοηθούν στην αποτελεσματική διαχείριση των συναισθημάτων μου.



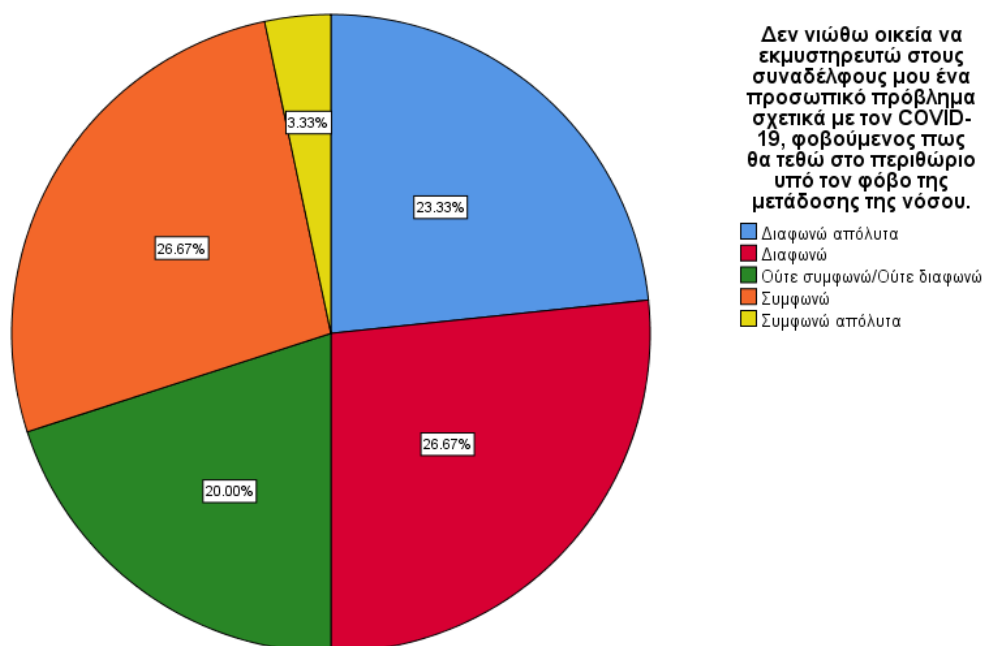
Σχήμα 26. Πίτα που απεικονίζει την ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων στην τέταρτη ερώτηση.



Οι διαπροσωπικές σχέσεις που έχουν οικοδομηθεί μέσα στον οργανισμό, με βοηθούν στην αποτελεσματική διαχείριση των συναισθημάτων μου.

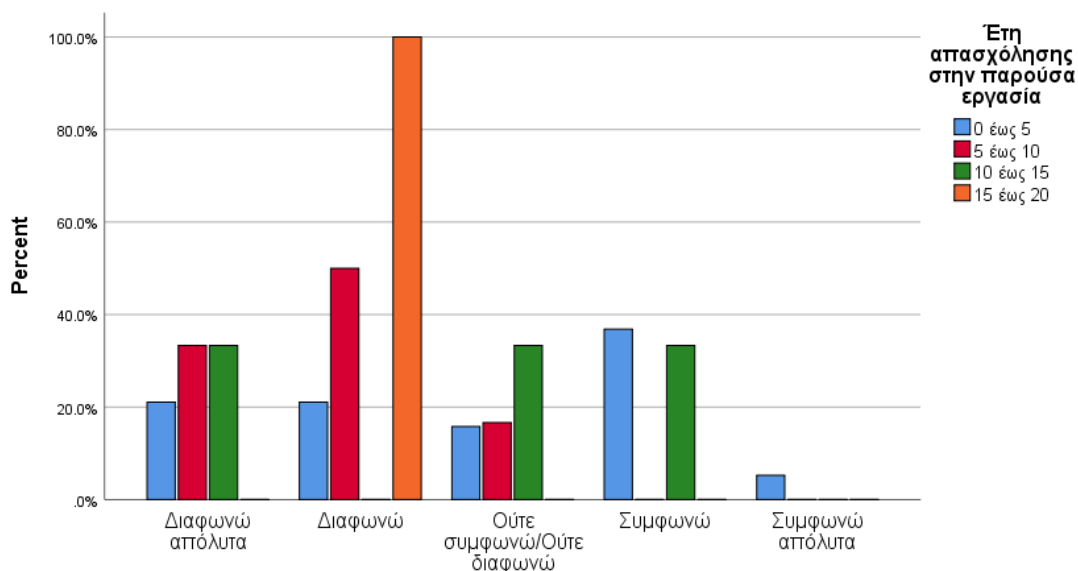
Σχήμα 27. Γράφημα στοιβαγμένων ράβδων ποσοστών φύλου σε σχέση με τις απαντήσεις της τέταρτης ερώτησης

Ερώτημα 5. Δεν νιώθω οικεία να εκμυστηρευτώ στους συναδέλφους μου ένα προσωπικό πρόβλημα σχετικά με τον COVID- 19, φοβούμενος πως θα τεθώ στο περιθώριο υπό τον φόβο της μετάδοσης της νόσου.



Δεν νιώθω οικεία να εκμυστηρευτώ στους συναδέλφους μου ένα προσωπικό πρόβλημα σχετικά με τον COVID-19, φοβούμενος πως θα τεθώ στο περιθώριο υπό τον φόβο της μετάδοσης της νόσου.

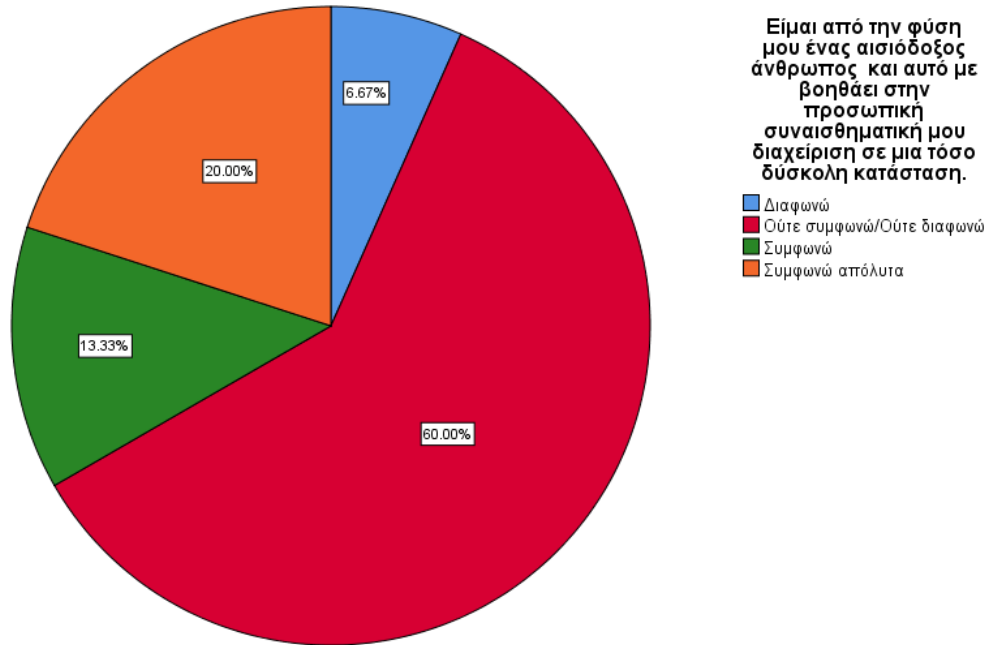
Σχήμα 28. Πίτα που απεικονίζει την ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων στην πέμπτη ερώτηση.



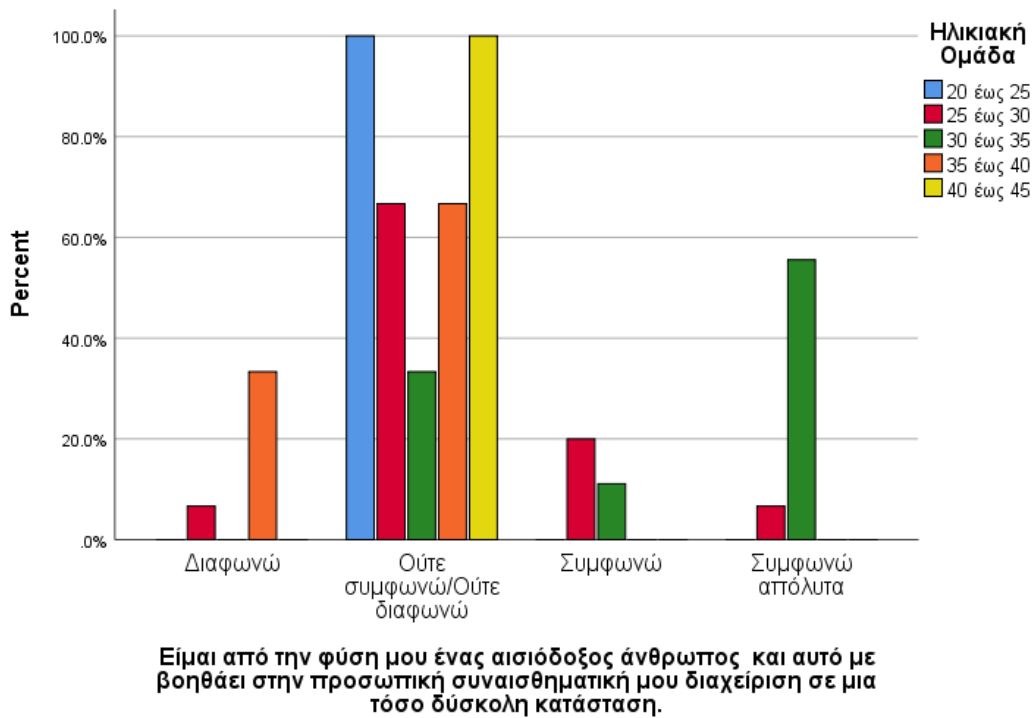
Δεν νιώθω οικεία να εκμυστηρευτώ στους συναδέλφους μου ένα προσωπικό πρόβλημα σχετικά με τον COVID- 19, φοβούμενος πως θα τεθώ στο περιθώριο υπό τον φόβο της μετάδοσης της νόσου.

Σχήμα 29. Γράφημα ομαδοποιημένων ράβδων ποσοστού ετών απασχόλησης με την παρούσα εργασία σε σχέση με τις απαντήσεις της πέμπτης ερώτησης.

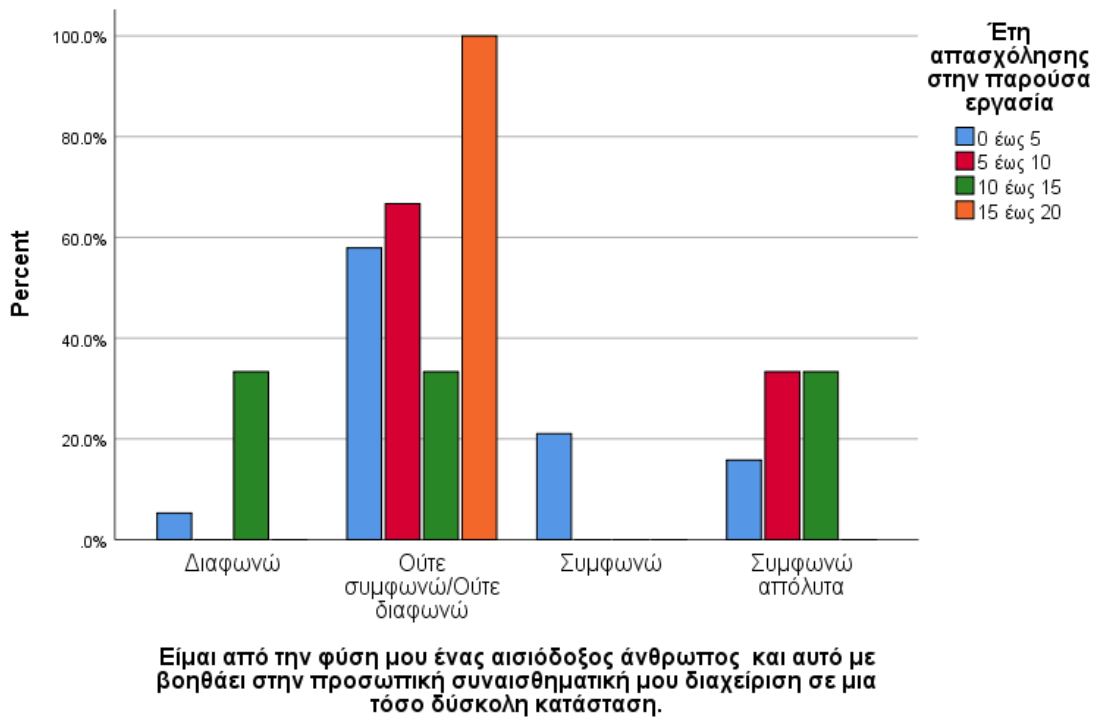
Ερώτημα 6. Είμαι από την φύση μου ένας αισιόδοξος άνθρωπος και αυτό με βοηθάει στην προσωπική συναισθηματική μου διαχείριση σε μια τόσο δύσκολη κατάσταση



Σχήμα 30. Πίτα που απεικονίζει την ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων στην έκτη ερώτηση



Σχήμα 31. Γράφημα ομαδοποιημένων ράβδων ποσοστού ηλικιακής ομάδας σε σχέση με τις απαντήσεις της έκτης ερώτησης.



Σχήμα 32. Γράφημα ομαδοποιημένων ράβδων ποσοστού ετών απασχόλησης σε σχέση με τις απαντήσεις της έκτης ερώτησης.

	Συναισθηματικός έλεγχος		Ενσυναίσθηση		Προσωπικές σχέσεις		Επίπτωση στο αποτέλεσμα		Περιθωριοποίηση	
	Freq.	Percent	Freq.	Percent	Freq.	Percent	Freq.	Percent	Freq.	Percent
Διαφωνώ απόλυτα	0	0	0	0	4	13.33	8	26.67	8	26.67
Διαφωνώ	5	16.67	0	0	2	6.67	6	20.00	7	23.33
Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	9	30.00	7	23.33	10	33.33	6	20.00	6	20.00
Συμφωνώ	12	40.00	17	56.67	11	36.67	9	30.00	8	26.67
Συμφωνώ απόλυτα	4	13.33	6	20.00	3	10.00	1	3.33	1	3.33
Total	30	100.00	30	100.00	30	100.00	30	100.00	30	100.00

Πίνακας 33. Διαχείριση συναισθημάτων στο εργασιακό περιβάλλον.

2.2.7.3.2.2 ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ

Η ενότητα ασχολείται με την εκτίμηση των απαντήσεων που έδωσαν οι ερωτώμενοι ως προς το πώς κατορθώνουν να διαχειριστούν τα συναισθήματα που γεννά η πανδημική κρίση. Από το πρώτο ερώτημα κιάλας προκύπτει η συναισθηματική διαχείριση είναι ευκολότερη από εργαζομένους με μεγαλύτερη εμπειρία στον χώρο εργασίας. Μπορεί να είδαμε στην προηγούμενη ενότητα πως υπάρχει μεγαλύτερη ανησυχία σχετικά με την πανδημία σε αυτή την κατηγορία ατόμων αλλά εντός του εργασιακού χώρου τα ίδια άτομα, ίσως και λόγω εμπειρίας κατορθώνουν και αφήνουν τα όποια προβλήματα εκτός των τειχών του οργανισμού. Επομένως από την διαγραμματική απεικόνιση του πρώτου ερωτήματος προκύπτει πως το 60% των σύμφωνων ως προς το ερώτημα, απαντήσεων προέρχεται από άτομα με σχεδόν 15 χρόνια στον εργασιακό χώρο. Επιπροσθέτως εξίσου υψηλό (περίπου 40%) είναι το ποσοστό συμφωνίας από άτομα με έως εικοσαετή παρουσία στην επιχείρηση. Αντιστρόφως χαμηλά είναι τα ποσοστά ως προς τα άτομα με λίγα έτη παρουσίας στον οργανισμό. Αυτό θεωρούμε πως οφείλεται στο νεαρό και της ηλικίας που όπως προείπαμε, τέτοια άτομα νιώθουν πως βιώνουν μια δεύτερη συνεχόμενη κρίση σε μια κρίσιμη και πολύ παραγωγική ηλικιακά περίοδο για εκείνους και δεν έχουν την δυνατότητα να διαχειριστούν εύκολα κάτι τέτοιο.

Ένα δεύτερο συμπέρασμα που μπορούμε να σχολιάσουμε από τα διαγράμματα που προέκυψαν από τις απαντήσεις είναι η αυξημένη ευαισθησία σχετικά με τα προβλήματα που πιθανόν να αντιμετωπίζει κάποιος από τους εργαζομένους, ένεκα της πανδημίας. Παρατηρούμε και στα δύο φύλλα από τους συμμετέχοντες ανεξαρτήτου ηλικίας, το πρόβλημα αντιμετωπίζεται ως κοινή απειλή και ο καθένας εκ των εργαζομένων επιζητά τον διάλογο και αντιμετωπίζει τον καθένα εκ των συναδέλφων του ως τον άνθρωπο εκείνον που θα μπορέσει να μιλήσει και να μοιραστεί κάποιο πρόβλημα μαζί του.

Από τις απαντήσεις που λάβαμε προέκυψε πως ένα ποσοστό κοντά στο 47% συμφωνεί με την άποψη πως όσο πιο ισχυρές είναι οι σχέσεις που έχουν αναπτύξει οι εργαζόμενοι εντός του εργασιακού χώρου τόσο πιο καλά αντιμετωπίζονται συναισθήματα όπως το άγχος ή ο φόβος για την πανδημία και το μέλλον που παραμένει αρκετά θολό. Αυτό ισχύει γιατί το όπλο ως προς την αντιμετώπιση είναι ο διάλογος και η επικοινωνία. Ένα μικρό ποσοστό γύρω στο 18% έδειξε διαφορετική

άποψη ενώ το 33% επιδεικνύει μια ουδέτερη στάση απαντώντας ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ.

Το συμπέρασμα αυτό, ενισχύεται και από τις απαντήσεις που προκύπτουν από τα ερωτήματα σχετικά με το αν οι διαπροσωπικές σχέσεις εντός του οργανισμού συμβάλλουν στην αποτελεσματική συναισθηματική διαχείριση, και από το εάν ο κάθε εργαζόμενος αισθάνεται ή όχι οικεία να εκμυστηρευθεί στον συνάδελφο του ένα προσωπικό ζήτημα σχετικά με τον COVID-19. Γενικώς η πλειοψηφία δηλώνει ότι έχει καλλιεργήσει ποιοτικές σχέσεις στον χώρο εργασίας, και μπορεί να μιλήσει ανοικτά σχετικά με τον COVID, ωστόσο υπάρχουν και αρκετοί συμμετέχοντες που φοβόντουσαν να εκφραστούν ανοιχτά. Άρα ως προς το ερώτημα σχετικά με το εάν ο κάθε εργαζόμενος αισθάνεται οικεία ή όχι να εκμυστηρευθεί ένα πρόβλημα σχετικά με τον COVID-19 σε κάποιο συνάδελφο του υπό τον φόβο της περιθωριοποίησης ένα ποσοστό κοντά στο 50% διαφωνεί με το ερώτημα και απαντά πως μπορεί να μπει στην διαδικασία να μιλήσει στους συναδέλφους του. Βέβαια αξιοσημείωτο είναι και το ποσοστό των ερωτηθέντων που ήταν σύμφωνοι με το ερώτημα και αυτό αγγίζει και ελαφρώς ξεπερνά το 23 %. Να προσθέσουμε πως ένα 26% απαντά και πάλι κάπως ουδέτερα με την απάντηση ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ.

Το αποτέλεσμα που βγήκε και δείχνει μια ελαφρά κλίση προς την διάθεση των εργαζομένων να μοιράζονται με τους συναδέλφους τους προσωπικά ζητήματα και βιώματα σχετικά με την πανδημία, ενισχύεται από το διάγραμμα που συσχετίζει τις απαντήσεις στο ερώτημα με τα έτη απασχόλησης. Παρατηρούμε πως συντριπτικά το υψηλότερο ποσοστό διαφωνίας είναι σε εργαζομένους με έτη απασχόλησης έως 20 έτη. Ερμηνεύουμε αυτό το αποτέλεσμα θεωρώντας πως εργαζόμενοι με πολλά έτη σε μια επιχείρηση, σαφώς έχουν φτάσει τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους σε τέτοιο επίπεδο που ο ένας βλέπει τον άλλον σε φιλικό πλέον επίπεδο και όχι απλά σαν έναν συνάδελφο. Αντιθέτως άτομα με μικρό χρόνο παραμονής στον οργανισμό σαφώς δεν έχουν τις ίδιες σχέσεις με το υπόλοιπο προσωπικό. Άρα τα έτη παραμονής στον οργανισμό σαφώς παίζουν τελικά πολύ σημαντικό ρόλο στη αποτελεσματική συναισθηματική διαχείριση, καθώς είναι περισσότερο ισχυρές και βαθιές οι σχέσεις που οικοδομούνται από τους συναδέλφους.

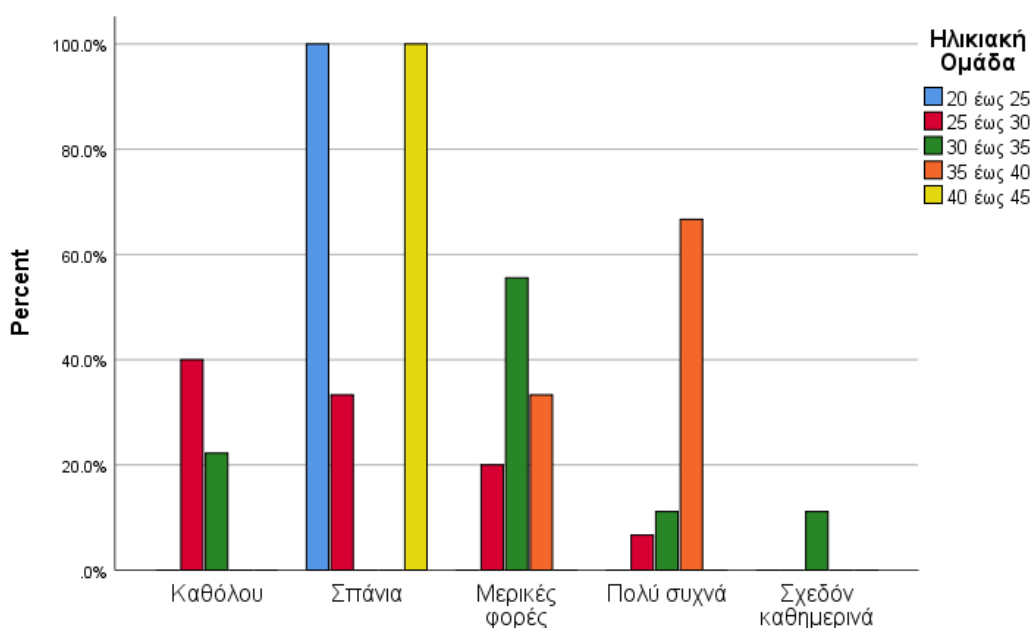
Κλείνοντας την ενότητα θα σταθούμε λίγο και στο τελευταίο ερώτημα της ενότητας , που ουσιαστικά επιδιώκει να συσχετίσει την γενικότερη αισιοδοξία που

μπορεί να χαρακτηρίζει την προσωπικότητα ενός ατόμου και πως αυτό το στοιχείο μπορεί να συμβάλλει στην συναισθηματική διαχείριση μέσα σε μια τέτοια δύσκολη συγκυρία. Οι απαντήσεις που πήραμε ήταν, μαζί με τους συσχετισμούς που έγιναν, στην συντριπτική τους πλειοψηφία προσκείμενες στην απάντηση ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ. Θεωρούμε πως το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να ερμηνευθεί ότι οι συμμετέχοντες ίσως να θεωρούν πως είναι μια τόσο πρωτόγνωρη, θολή και αβέβαιη κατάσταση που όσο αισιόδοξοι και να είναι σαν προσωπικότητες, εν τέλει είναι αδύνατο να εξαχθεί αυτό ως ασπίδα στις συναισθηματικές δυσκολίες από εξέλιξη της κατάστασης. Είναι μια κατάσταση που ως γνωστόν ακόμη και σήμερα αντιμετωπίζεται με σκεπτικισμό, ακόμη και από την επιστημονική κοινότητα, μελέτες της οποίας ανατρέπουν τα δεδομένα από την μια στιγμή στην άλλη.

2.2.7.3.3. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΑΝΔΗΜΙΑ COVID-19

2.2.7.3.3.1. ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ ΜΕ ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ.

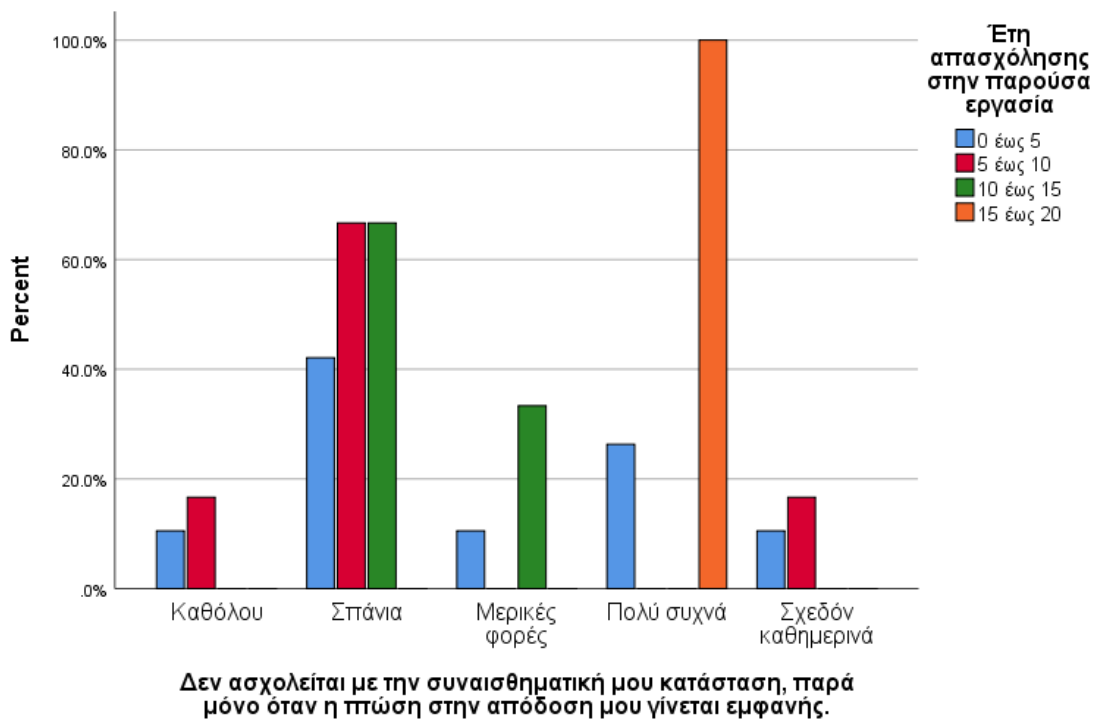
Ερώτηση 1. Ο ηγέτης, μέσα από τον διάλογο, αντιλαμβάνεται την συναισθηματική μου κατάσταση, και παρέχει ψυχολογική υποστήριξη με στόχο την καλύτερη εκτέλεση των καθηκόντων μου.



Ο ηγέτης, μέσα από τον διάλογο, αντιλαμβάνεται την συναισθηματική μου κατάσταση, και παρέχει ψυχολογική υποστήριξη με στόχο την καλύτερη εκτέλεση των καθηκόντων ...

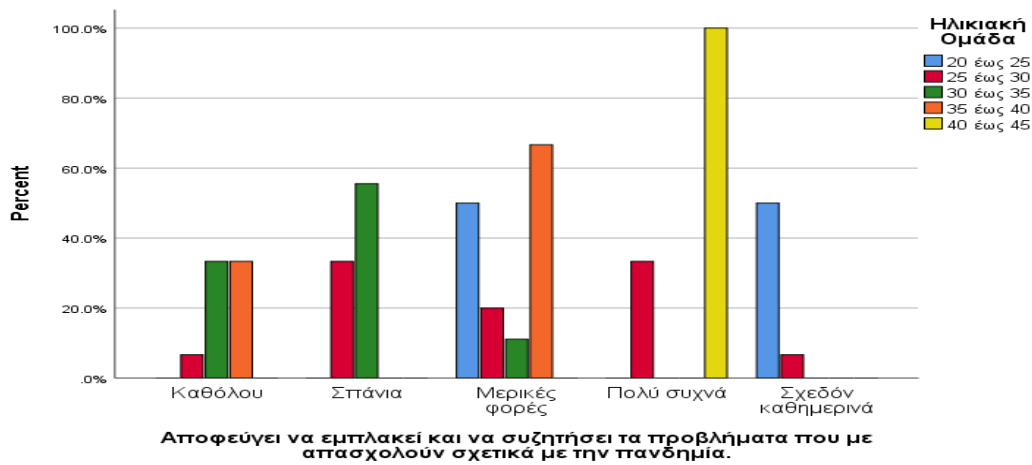
Σχήμα 34. Γράφημα ομαδοποιημένων ράβδων ποσοστού ηλικιακής ομάδας σε σχέση με τις απαντήσεις της πρώτης ερώτησης.

Ερώτηση 2. Δεν ασχολείται με την συναισθηματική μου κατάσταση, παρά μόνο όταν η πτώση στην απόδοση μου γίνεται εμφανής.

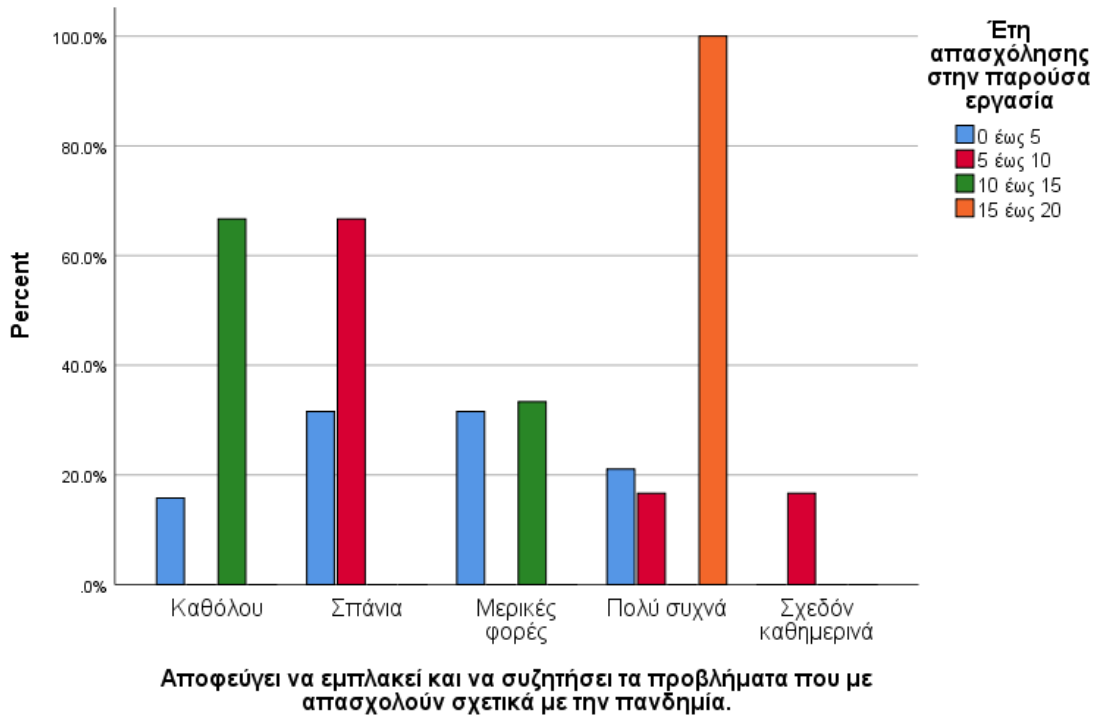


Σχήμα 35. Γράφημα ομαδοποιημένων ράβδων ποσοστού ετών απασχόλησης σε σχέση με τις απαντήσεις της δεύτερης ερώτησης.

Ερώτηση 3. Αποφεύγει να εμπλακεί και να συζητήσει τα προβλήματα που με απασχολούν σχετικά με την πανδημία.

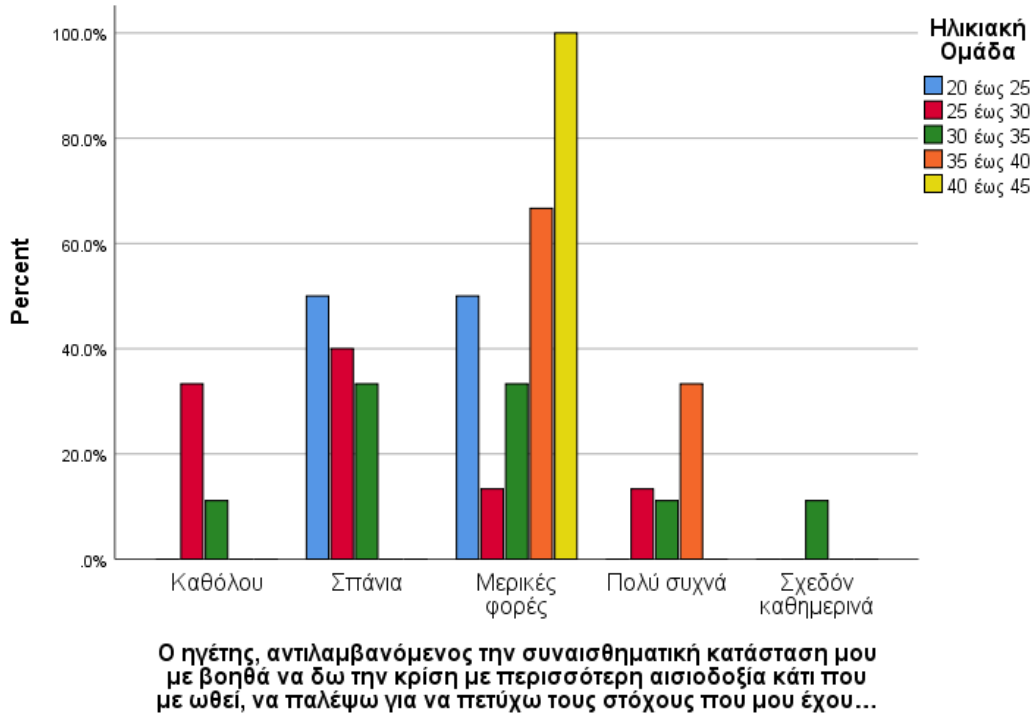


Σχήμα 36. Γράφημα ομαδοποιημένων ράβδων ποσοστού ηλικιακής ομάδας σε σχέση με τις απαντήσεις της τρίτης ερώτησης.



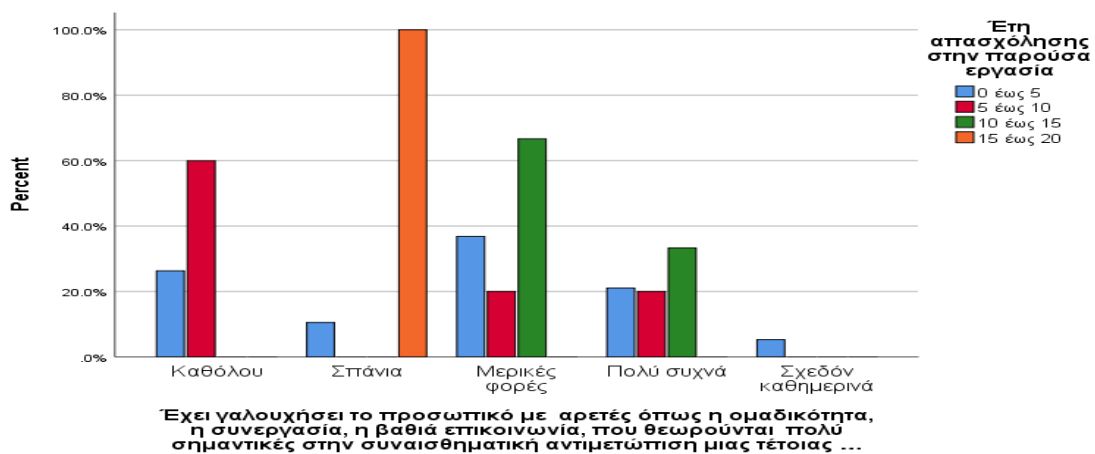
Σχήμα 37. Γράφημα ομαδοποιημένων ράβδων ποσοστού ετών απασχόλησης σε σχέση με τις απαντήσεις της τρίτης ερώτησης

Ερώτηση 4. Ο ηγέτης, αντιλαμβανόμενος την συναισθηματική κατάσταση μου με βοηθά να δω την κρίση με περισσότερη αισιοδοξία κάτι που με ωθεί, να παλέψω για να πετύχω τους στόχους που μου έχουν ανατεθεί.



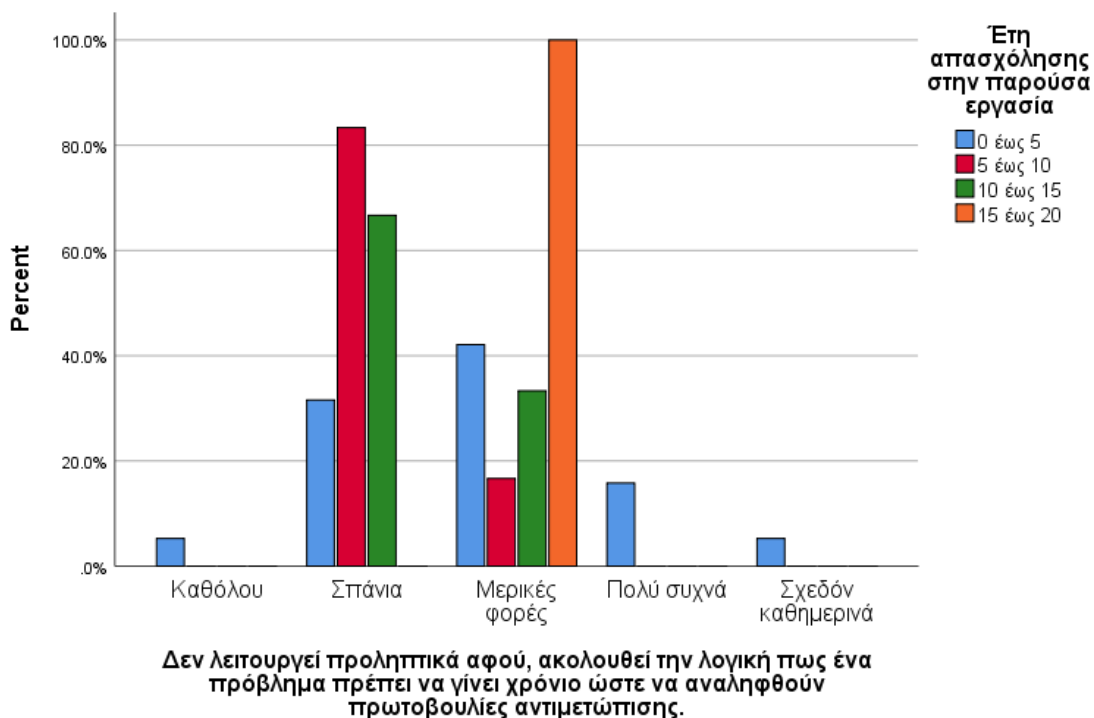
Σχήμα 38. Γράφημα ομαδοποιημένων ράβδων της ηλικιακής ομάδας, σε σχέση με τις απαντήσεις της τέταρτης ερώτησης.

Ερώτηση 5. Έχει γαλουχήσει το προσωπικό με αρετές όπως η ομαδικότητα, η συνεργασία, η βαθιά επικοινωνία, που θεωρούνται πολύ σημαντικές στην συναισθηματική αντιμετώπιση μιας τέτοιας κατάστασης.



Σχήμα 39. Γράφημα ομαδοποιημένων ράβδων των ετών απασχόλησης, σε σχέση με τις απαντήσεις της πέμπτης ερώτησης.

Ερώτηση 6. Δεν λειτουργεί προληπτικά αφού, ακολουθεί την λογική πως ένα πρόβλημα πρέπει να γίνει χρόνιο ώστε να αναληφθούν πρωτοβουλίες αντιμετώπισης.



Σχήμα 40. Γράφημα ομαδοποιημένων ράβδων των ετών απασχόλησης σε σχέση με τις απαντήσεις της έκτης ερώτησης.

	Ενσυναίσθηση ηγέτη		Συγκέντρωση μόνο στο αποτέλεσμα		Απάθεια ηγέτη		Αισιοδοξία ηγέτη		Αξίες ηγέτη και ομάδα	
	Freq.	Percent	Freq.	Percent	Freq.	Percent	Freq.	Percent	Freq.	Percent
Καθόλου	8	26.67	3	10.00	5	16.67	6	20.00	8	27.59
Σπάνια	8	26.67	14	46.67	10	33.33	10	33.33	4	13.79
Μερικές φορές	9	30.00	3	10.00	7	23.33	9	30.00	10	34.48
Πολύ συχνά	4	13.33	6	20.00	6	20.00	4	13.33	6	20.69
Σχεδόν καθημερινά	1	3.33	4	13.33	2	6.67	1	3.33	1	3.45
Total	30	100.00	30	100.00	30	100.00	30	100.00	29	100.00

Πίνακας 41: Στάση ηγέτη στο χώρο εργασίας.

2.2.7.3.3.2 ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ

Η ενότητα αυτή περιέχει ερωτήματα με θέμα το πώς η ηγεσία σε κάθε οργανισμό, δέχεται, αντιλαμβάνεται και αντιμετωπίζει την πανδημική κρίση. Αποτελεί μια αρκετά ενδιαφέρουσα ενότητα καθώς ουσιαστικά αποτελεί την εισαγωγή στο κυρίως θέμα της μελέτης μας και εξετάζει το ρόλο του ηγέτη κατά την έναρξη και εξέλιξη της συγκεκριμένης κρίσης. Ωστόσο παρατηρούμε από τις απαντήσεις που λάβαμε πως η πλειοψηφία των εργαζομένων δεν αντιλαμβάνεται τον ηγέτη κοντά τους ή τον άνθρωπο εκείνο που θα επέμβει και θα συμβάλει στην συναισθηματική ανάταση καθενός από αυτούς. Γενικά φαίνεται οι διευθυντές στον χώρο εργασίας να αποφεύγουν να δημιουργούν σχέσεις που να βασίζονται στο συναίσθημα. Πιο συγκεκριμένα, ξεκινώντας από το πρώτο ερώτημα που εξετάζει εάν ο ηγέτης, μέσα από τον διάλογο, αντιλαμβάνεται την συναισθηματική κατάσταση του εργαζομένου, και παρέχει ψυχολογική υποστήριξη με στόχο την καλύτερη εκτέλεση των καθηκόντων του. Μερικές φορές και συχνά απάντησαν συμμετέχοντες με ηλικιακή ομάδα 30 με 40 ετών. Από την άλλη παρατηρούμε πως οι συμμετέχοντες με ηλικιακή ομάδα μέχρι 25 ετών αλλά και έως 45 έτη απάντησαν σπάνια.

Στα ερωτήματα , αν ο ηγέτης ασχολείται ή όχι με την συναισθηματική κατάσταση του εργαζομένου, παρά μόνο όταν η πτώση στην απόδοση του γίνεται εμφανής, καθώς και την πιθανότητα να αποφεύγει να εμπλακεί και να συζητήσει τα προβλήματα που απασχολούν τον εργαζόμενο σχετικά με την πανδημία., παρατηρούμε πως ερωτώμενοι με έως και 20 έτη παρουσίας στον οργανισμό, και υψηλής ηλικιακής ομάδας, απάντησαν δίνοντας συντριπτικά τις επιλογές σπάνια και πολύ συχνά. Κάτι ανάλογο συμβαίνει και στα τελευταία δύο ερωτήματα της ενότητας όπου υψηλά ποσοστά απαντήσεων αντιστοιχούν στις επιλογές σπάνια ή μερικές φορές.

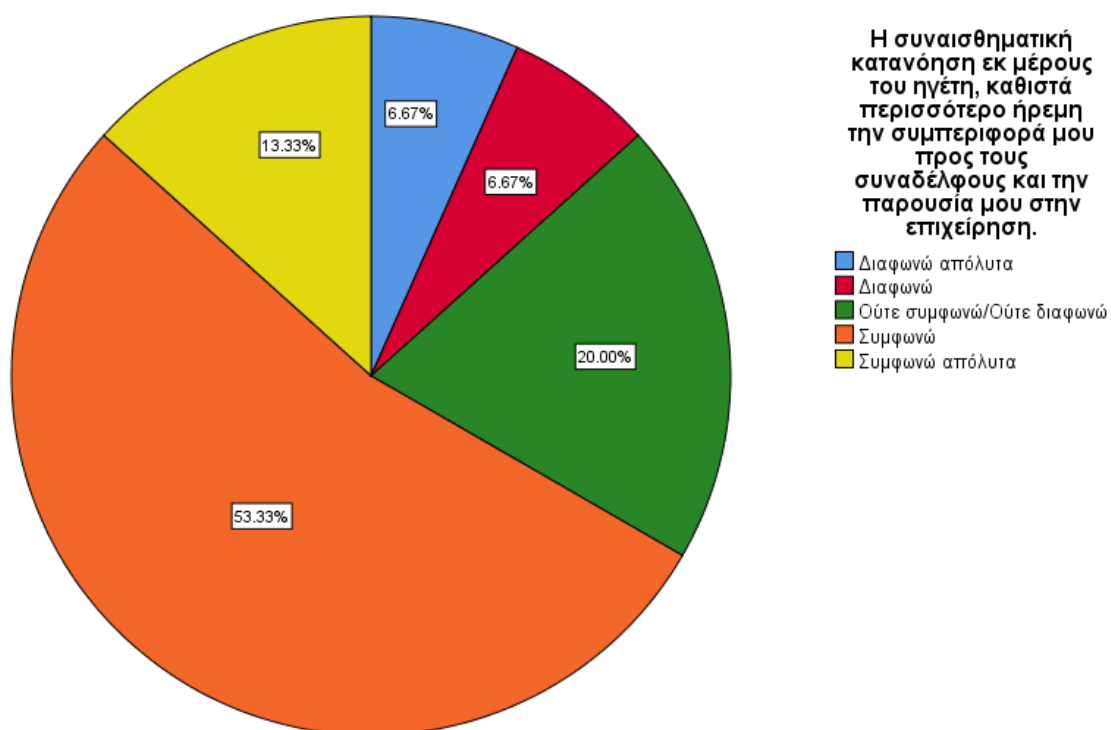
Το συμπέρασμα που μπορούμε εμείς να καταλήξουμε από την ενότητα αυτή είναι πως οι συμμετέχοντες δεν αντιλαμβάνονται τον ηγέτη ως έναν άνθρωπο που μπορούν εύκολα να προσεγγίσουν, να συζητήσουν μαζί του προσωπικά τους βιώματα και αναζητήσουν την απαιτούμενη συναισθηματική κατανόηση και υποστήριξη. Γενικώς αντιλαμβανόμαστε πως οι ηγέτες ως προς την περίπτωση των συμμετεχόντων δεν μπορούν να εμπνεύσουν και να παρακινήσουν τον εργαζόμενο να αντιπαρέλθει σθεναρά τα προβλήματα που δημιουργεί η κρίση της πανδημίας. Αυτό

βέβαια δεν συνεπάγεται πως εισπράττουν και απάθεια ή νιώθουν ότι αυτός ενδιαφέρεται για το αποτέλεσμα της δουλειάς και μόνο. Ίσως οι επιχειρήσεις που εργάζονται οι συμμετέχοντες στην έρευνα μας να είναι οργανισμοί πολυεθνικού χαρακτήρα κάτι που εύλογα οδηγεί στο συμπέρασμα πως δεν υπάρχει ουσιαστική σχέση και επαφή ηγέτη και εργαζόμενου. Ίσως τα ερωτήματα που θέσαμε να είχαν διαφορετική απάντηση αν επρόκειτο για εργαζόμενους σε επιχειρήσεις πιο μικρές ή οικογενειακού τύπου, των οποίων η φύση και ο χαρακτήρας, μπορεί να φέρει κοντά ηγέτη και εργαζόμενο και ο τελευταίος να αναζητήσει την απαιτούμενη συναισθηματική και ψυχολογική υποστήριξη.

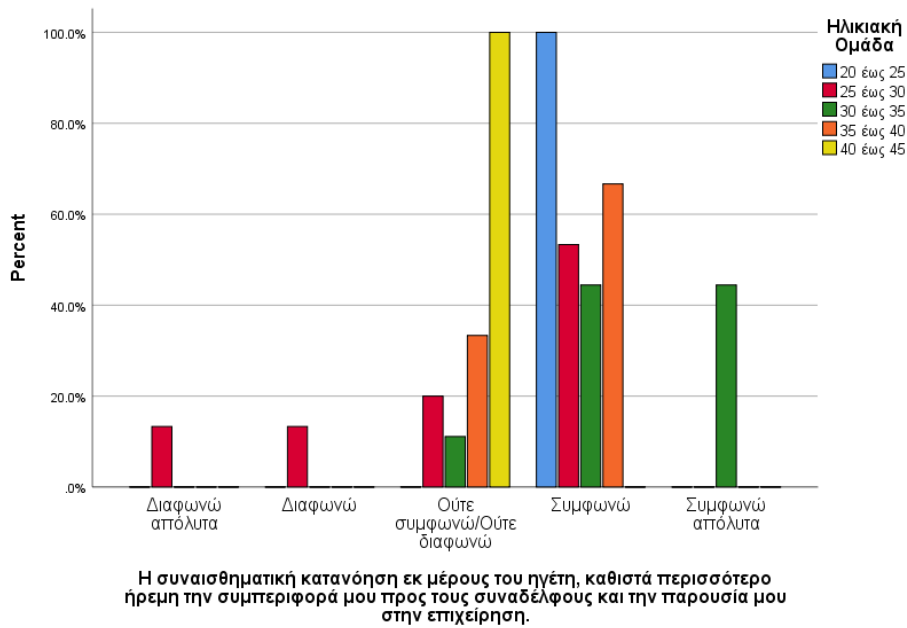
2.2.7.3.4. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

2.1.6.3.4.1. ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ ΜΕ ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ.

Ερώτηση 1. Η συναισθηματική κατανόηση εκ μέρους του ηγέτη, καθιστά περισσότερο ήρεμη την συμπεριφορά μου προς τους συναδέλφους και την παρουσία μου στην επιχείρηση.

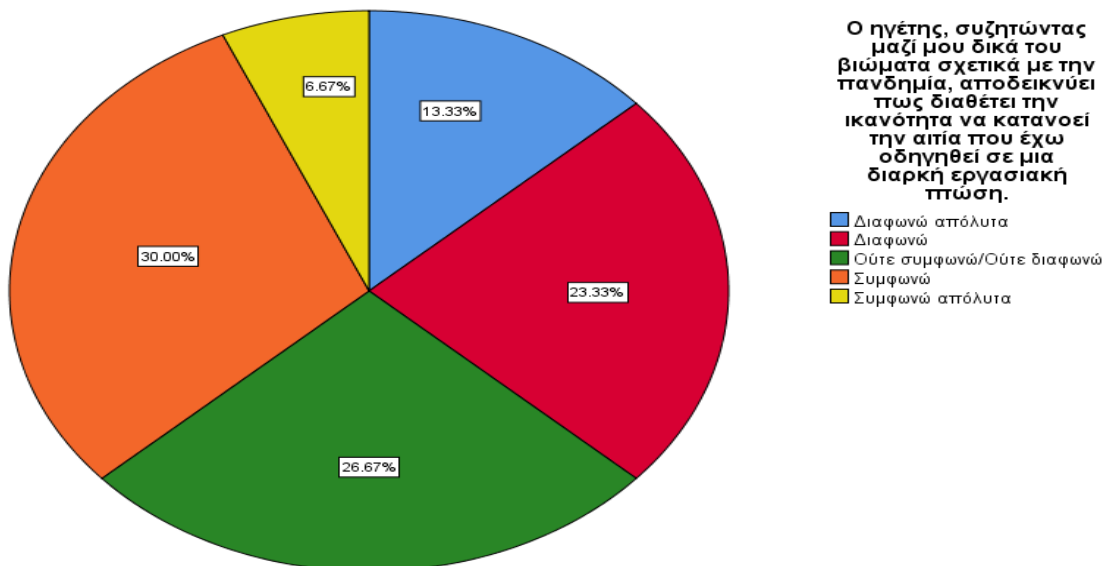


Σχήμα 42. Πίτα που απεικονίζει την ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων στην πρώτη ερώτηση.



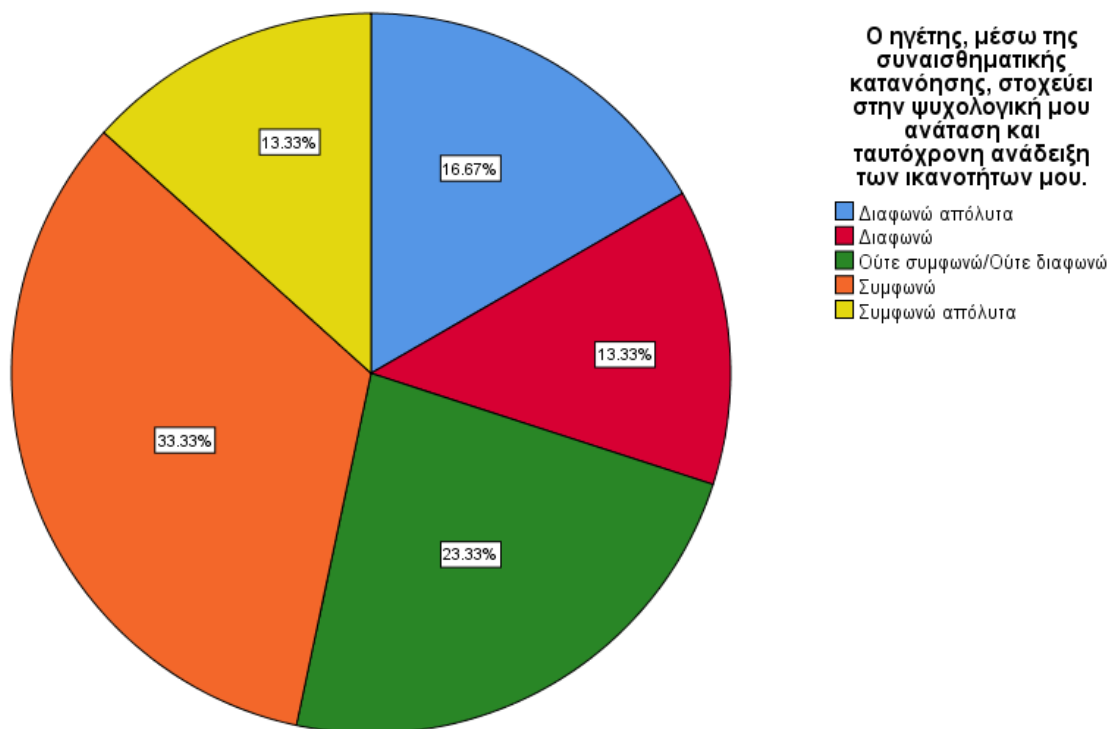
Σχήμα 43. Γράφημα ομαδοποιημένων ράβδων της ηλικιακής ομάδας, σε σχέση με τις απαντήσεις της πρώτης ερώτησης.

Ερώτηση 2. Ο ηγέτης, συζητώντας μαζί μου δικά του βιώματα σχετικά με την πανδημία, αποδεικνύει πως διαθέτει την ικανότητα να κατανοεί την αιτία που έχω οδηγηθεί σε μια διαρκή εργασιακή πτώση.



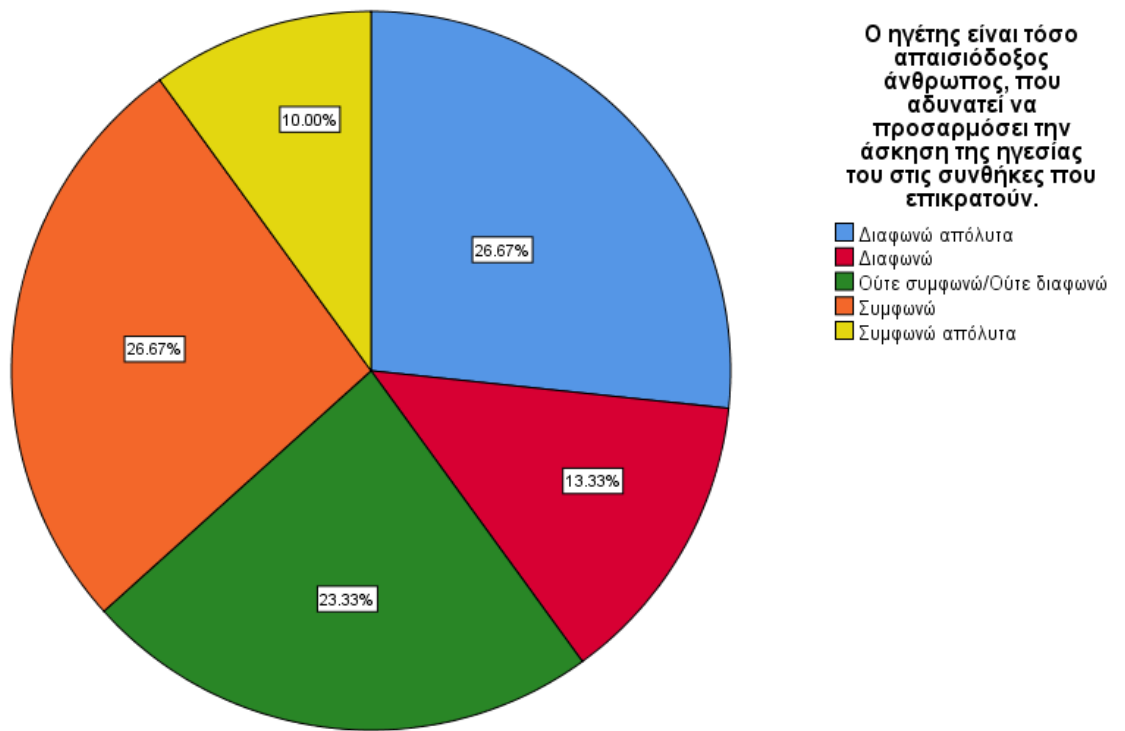
Σχήμα 44. Πίτα που απεικονίζει την ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων στην δεύτερη ερώτηση.

Ερώτηση 3. Ο ηγέτης μέσω της συναισθηματικής κατανόησης, στοχεύει στην ψυχολογική μου ανάταση και ταυτόχρονη ανάδειξη των ικανοτήτων μου.



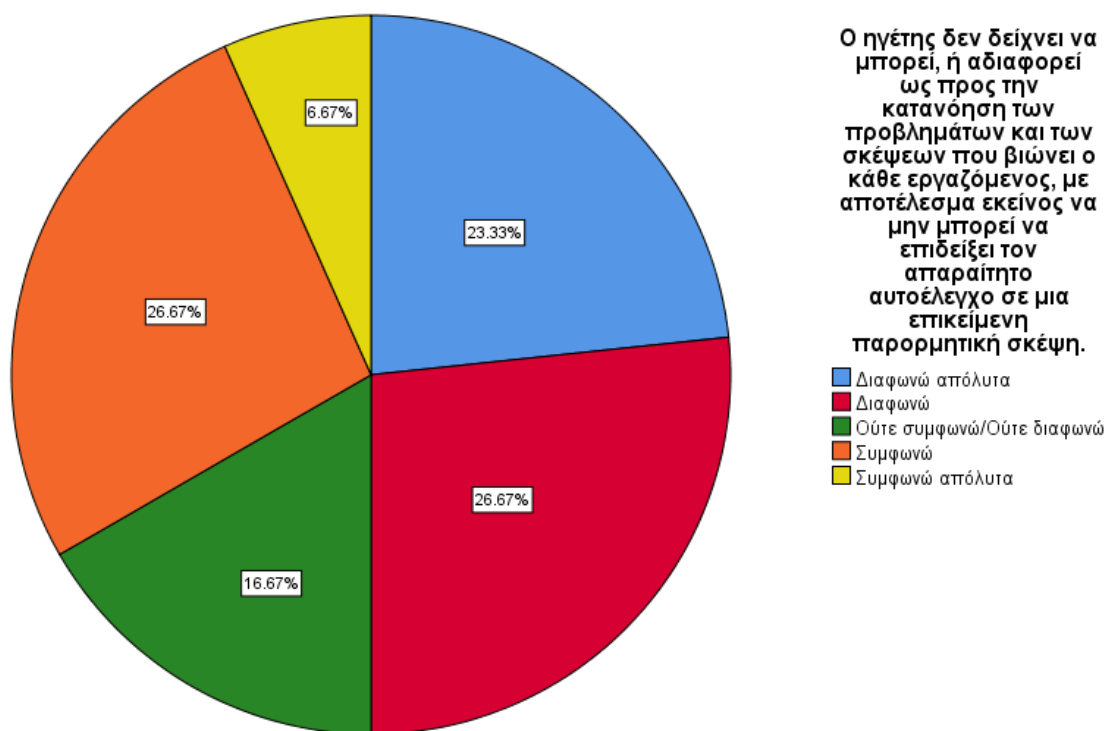
Σχήμα 45. Πίτα που απεικονίζει την ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων στην τρίτη ερώτηση.

Ερώτηση 4. Ο ηγέτης είναι τόσο απαισιόδοξος άνθρωπος, που αδυνατεί να προσαρμόσει την άσκηση της ηγεσίας του στις συνθήκες που επικρατούν



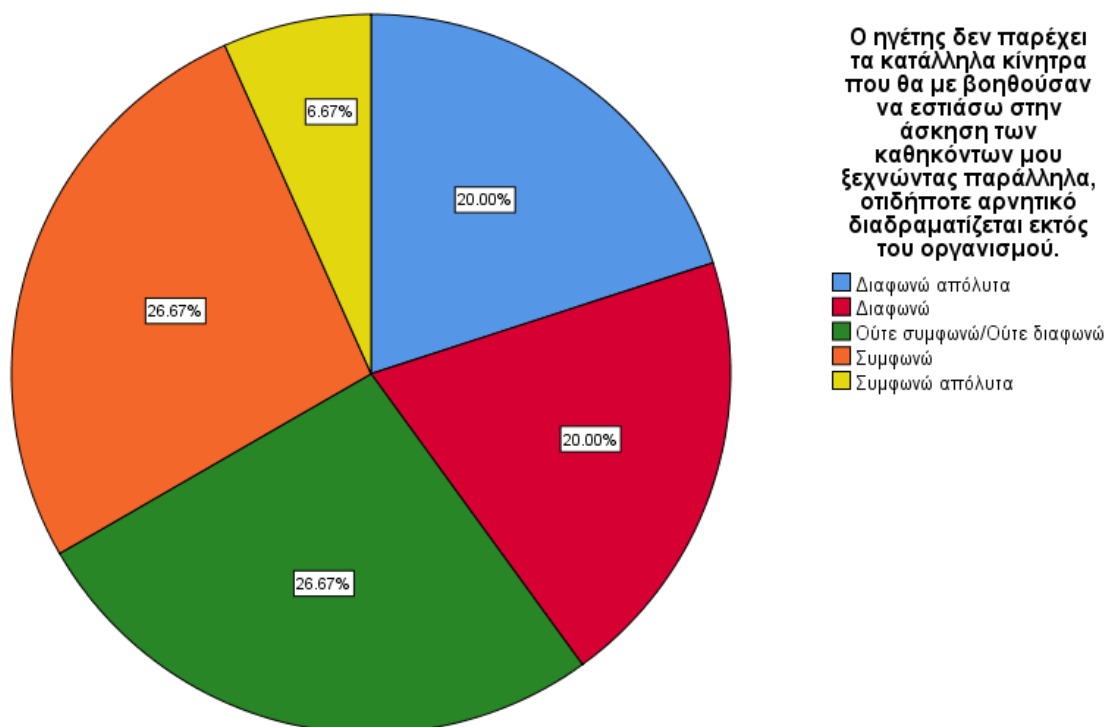
Σχήμα 46. Πίτα που απεικονίζει την ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων στην τέταρτη ερώτηση.

Ερώτημα 5. Ο ηγέτης δεν δείχνει να μπορεί, ή αδιαφορεί ως προς την κατανόηση των προβλημάτων και των σκέψεων που βιώνει ο κάθε εργαζόμενος, με αποτέλεσμα εκείνος να μην μπορεί να επιδείξει τον απαραίτητο αυτοέλεγχο σε μια επικείμενη παρορμητική σκέψη.



Σχήμα 47. Πίτα που απεικονίζει την ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων στην πέμπτη ερώτηση.

Ερώτημα 6. Ο ηγέτης δεν παρέχει τα κατάλληλα κίνητρα που θα με βοηθούσαν να εστιάσω στην άσκηση των καθηκόντων μου, ξεχνώντας παράλληλα, οτιδήποτε αρνητικό διαδραματίζεται εκτός του οργανισμού.



Σχήμα 48. Πίτα που απεικονίζει την ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων στην έκτη ερώτηση.

	Ηρεμία και ηγέτης		Συναισθηματική στήριξη		Αυτοσυγκράτηση ηγέτη		Κίνητρα από ηγέτη	
	Freq.	Percent	Freq.	Percent	Freq.	Percent	Freq.	Percent
Διαφωνώ απόλυτα	2	6.67	5	16.67	7	23.33	6	20.00
Διαφωνώ	2	6.67	4	13.33	8	26.67	6	20.00
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	6	20.00	7	23.33	5	16.67	8	26.67
Συμφωνώ	16	53.33	10	33.33	8	26.67	8	26.67
Συμφωνώ απόλυτα	4	13.33	4	13.33	2	6.67	2	6.67
Total	30	100.00	30	100.00	30	100.00	30	100.00

Πίνακας 49: Συναισθηματική νοημοσύνη ηγέτη.

2.2.7.3.4.2. ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ

Οι προηγούμενες ενότητες είχαν έναν θα λέγαμε εισαγωγικό χαρακτήρα καθώς εμπειρείχαν ερωτήματα με στόχο να εξαχθεί η γνώμη των ερωτηθέντων ως προς τα συναισθήματα που προκαλεί η πανδημική κρίση σε έναν άνθρωπο γενικά, αλλά και σε έναν εργαζόμενο, τον τρόπο πως εκείνος μπορεί να διαχειριστεί την νέα αυτή πραγματικότητα που διαμορφώθηκε, καθώς και τον τρόπο που ο ηγέτης σε κάθε οργανισμό αντιμετωπίζει την κρίση. Οι ενότητες που ακολουθούν, αποτελούν το κυρίως θέμα του ερωτηματολογίου μας, που είναι η συναισθηματική νοημοσύνη και ο ρόλος που παίζει, στην προσπάθεια που κάνει ο ηγέτης να αντιληφθεί την συναισθηματική κατάσταση που έχει ενδεχομένως περιέλθει ο εργαζόμενος και να διαμορφώσει εν μέσω της κρίσης το κατάλληλο εκείνο πλαίσιο εργασίας κατά το οποίο ο εργαζόμενος θα παραμείνει αποδοτικός και αποτελεσματικός στην άσκηση των καθηκόντων του. Στην συνέχεια καλούνται οι συμμετέχοντες στην έρευνα να απαντήσουν ως προς ποια ή ποιές από τις κυριότερες στρατηγικές συναισθηματικής ρύθμισης που θεωρεί ο ηγέτης πως μπορεί να προσφύγει είναι περισσότερο ικανές να φέρουν την απαραίτητη ψυχολογική ευημερία για τον εργαζόμενο μέσα στο εργασιακό περιβάλλον του.

Ξεκινώντας επομένως τον σχολιασμό της ενότητας, παρατηρούμε πως τα αποτελέσματα είναι κάπως αντιφατικά με το προηγούμενο μέρος, αλλά και μεταξύ τους. Στο προηγούμενο στάδιο φαινόταν να προκύπτει ξεκάθαρα μία πιο τυπική σχέση μεταξύ εργαζόμενου και ηγέτη. Εδώ ωστόσο, ένα μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων φαίνεται να λαμβάνει αρκετά σημαντική ψυχολογική στήριξη από τον προϊστάμενο κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Στο πρώτο ερώτημα της ενότητας αυτής, παρατηρούμε πως ένα ποσοστό κοντά στο 67% θεωρεί πως όταν μπορεί και επικοινωνεί με τον ηγέτη και εκείνος μπορεί να κατανοήσει τι διαδραματίζεται στο περιβάλλον του εργαζόμενου, και τι είναι αυτό που τον απασχολεί και τον εμποδίζει να παραμείνει αποδοτικός, νιώθει περισσότερο ήρεμος κατά την παρουσία του στον οργανισμό. Αντίστοιχο αποτέλεσμα προκύπτει και από το τρίτο ερώτημα με το 47% των ερωτηθέντων να τάσσεται θετικά με την άποψη πως η συναισθηματική κατανόηση εκ μέρους του ηγέτη έχει σαν στόχο, την ανάδειξη των ικανοτήτων του εργαζομένου οι οποίες εύλογο είναι να υποβαθμίζονται από την σκέψη ενός θολού αύριο εξαιτίας των συνθηκών. Αν αυτή η κατάσταση συνοδεύεται από πτώση στην εργασιακή του απόδοση, οι συμμετέχοντες θεωρούν σημαντικό να υπάρχει διάλογος

μεταξύ των δύο πλευρών ώστε να επιλυθεί σε ένα βαθμό η κατάσταση. Ωστόσο προϋπόθεση είναι όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, είναι να υπάρχουν οι συνθήκες που να ευνοούν την οικοδόμηση μιας τέτοιας σχέσης και επαφής κάτι που έγκειται και στην δομή και φύση του οργανισμού. Στην περίπτωση ωστόσο του αυτοελέγχου υπάρχει ένα ποσοστό 26.67% που δείχνει να συμφωνεί στο ότι ο προϊστάμενος αδυνατεί να κάνει ελέγξει παρορμητικές συμπεριφορές και να αντιληφθεί τη θέση του άλλου.

Το δεύτερο διάγραμμα που επιλέξαμε να δείξουμε σχετικά με το πρώτο ερώτημα, αφορά την εξαγωγή των απαντήσεων συσχετιζόμενες με την ηλικιακή τους ομάδα. Από το αποτέλεσμα, προκύπτει πως το συντριπτικό ποσοστό συμφωνίας με το ερώτημα αφορά συμμετέχοντες ηλικιακής ομάδας 20 με 25 ετών. Θεωρούμε πως, αν η επιχείρηση διαθέτει την δομή εκείνη που επιτρέπει την οικοδόμηση πιο βαθιάς σχέσης μεταξύ ηγέτη και εργαζόμενου, τότε το αποτέλεσμα μπορεί να δικαιολογηθεί λόγω της ηλικιακής ομάδας των ερωτηθέντων. Είναι μια ηλικιακή ομάδα που βίωσε την οικονομική κρίση προς το τέλος της, και εν συνεχεία βιώνει εκείνη της πανδημίας. Επομένως επιζητά ηρεμία και ψυχολογική υποστήριξη. Πρόκειται για μια ευαίσθητη ηλικιακή ομάδα που τώρα ξεκινά τα πρώτα βήματα στον εργασιακό στίβο, και ως εκ τούτου επιζητά εκτός από οικείους συναδέλφους, και ουσιαστικές και βαθιές διαπροσωπικές σχέσεις με τον ηγέτη τους.

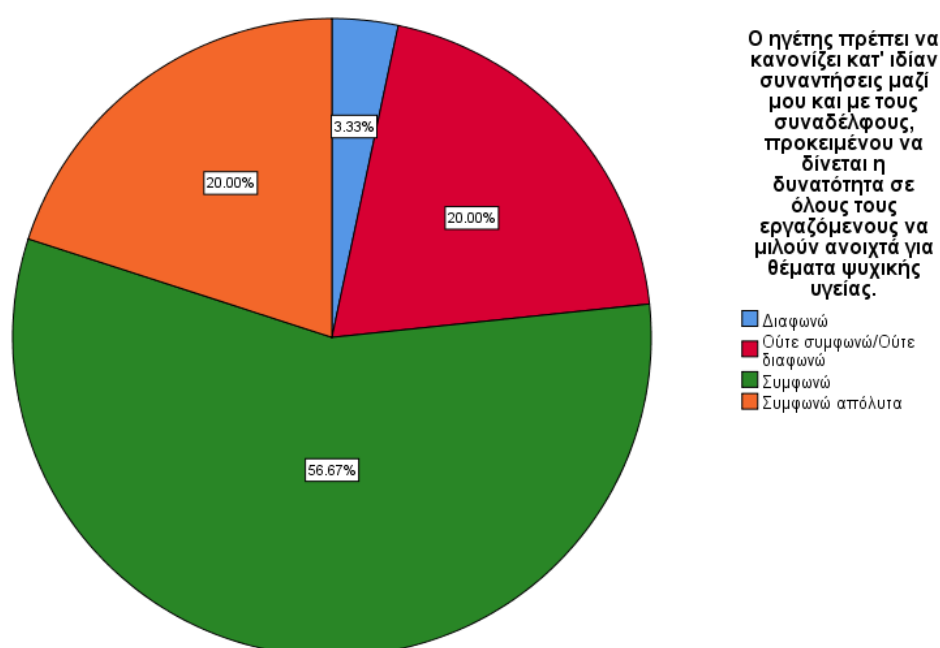
Ως προς το δεύτερο ερώτημα οι απαντήσεις είναι μοιρασμένες ισόποσα και συγκεκριμένα λίγο περισσότερο από το 36%, ενώ σημαντικό είναι και το ποσοστό των ερωτηθέντων, περίπου 26% που απάντησαν με την επιλογή ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ. Η εξήγηση που μπορούμε να δώσουμε είναι πως ίσως να μην θεωρούν οι συμμετέχοντες ως κατάλληλη στρατηγική από τον ηγέτη να προσπαθήσει να βελτιώσει την συναισθηματική τους κατάσταση μέσω της συζήτησης περί δικών του βιωμάτων σχετικά με την κρίση. Ίσως, όπως θα δούμε και στην συνέχεια, θεωρούν πως λύση ψυχολογικής ανάτασης και ενίσχυσης της απόδοσης δεν είναι η ανακύκλωση συζήτησης περί προβλημάτων που γέννησε η πανδημία αλλά μονάχα κίνητρα μέσα από την εργασία τους ώστε όλο αυτό να μείνει έξω από τον οργανισμό.

Τα επόμενα τρία ερωτήματα που ακολουθούν, αντιλαμβανόμαστε πως είναι περισσότερο μορφής κρίσης των εργαζομένων προς τους ηγέτες τους υπό την σκοπιά της αισιοδοξίας και των κινήτρων που εκείνος παρέχει ως μέσο αντιμετώπισης της πανδημικής κρίσης. Στα κίνητρα δε, οι απαντήσεις είναι αρκετά μοιρασμένες, χωρίς όμως να υπάρχει σημαντική μερίδα εργαζομένων που να είναι τελείως απογοητευμένοι. Παρατηρούμε πως ποσοστά άνω των 40% των ερωτηθέντων θεωρούν πως έχουν να κάνουν με ηγέτες στον οργανισμό που επιχειρούν να αντιληφθούν με την μέγιστη δυνατή αισιοδοξία την όλη κατάσταση, να προσαρμοστούν στα δεδομένα αυτής και μέσα από τα κατάλληλα κίνητρα που εξετάζονται εν συνεχεία), αποσκοπούν να βοηθήσουν τον εργαζόμενο να συγκεντρωθεί στην άσκηση των καθηκόντων του, ξεχνώντας παράλληλα, οτιδήποτε αρνητικό διαδραματίζεται εκτός του οργανισμού.

2.2.7.3.5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΡΥΘΜΙΣΗΣ ΕΚ ΜΕΡΟΥΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

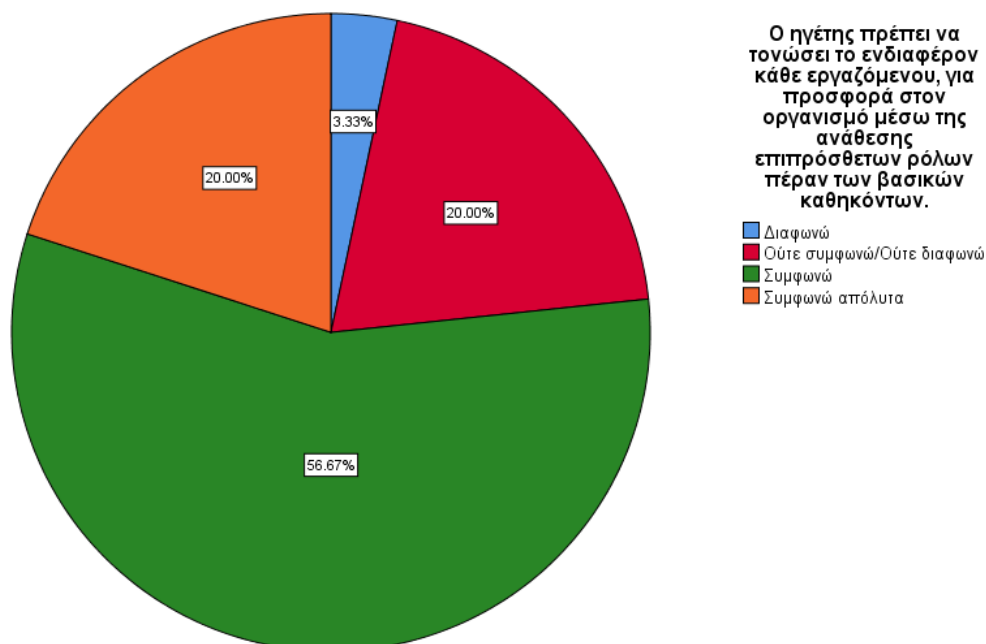
2.2.7.3.5.1. ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ ΜΕ ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ.

Ερώτηση 1. Ο ηγέτης πρέπει να κανονίζει κατ'ιδίαν συναντήσεις μαζί μου και με τους συναδέλφους, προκειμένου να δίνεται η δυνατότητα σε όλους τους εργαζόμενους να μιλούν ανοιχτά, για θέματα ψυχικής υγείας.



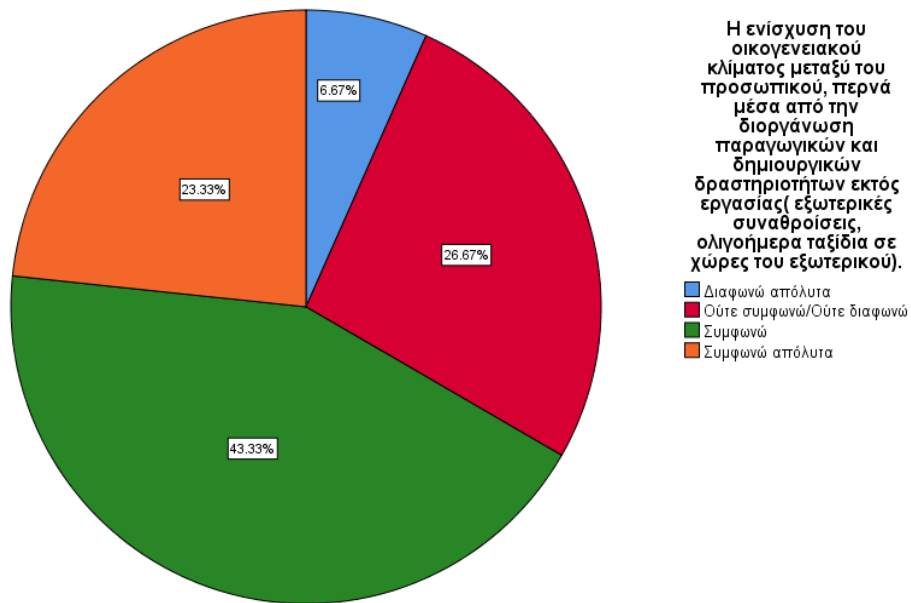
Σχήμα 50. Πίτα που απεικονίζει την ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων στην πρώτη ερώτηση.

Ερώτηση 2. Ο ηγέτης θα πρέπει να τονώσει το ενδιαφέρον κάθε εργαζόμενου για προσφορά στον οργανισμό μέσω της ανάθεσης επιπρόσθετων ρόλων πέραν των βασικών καθηκόντων.



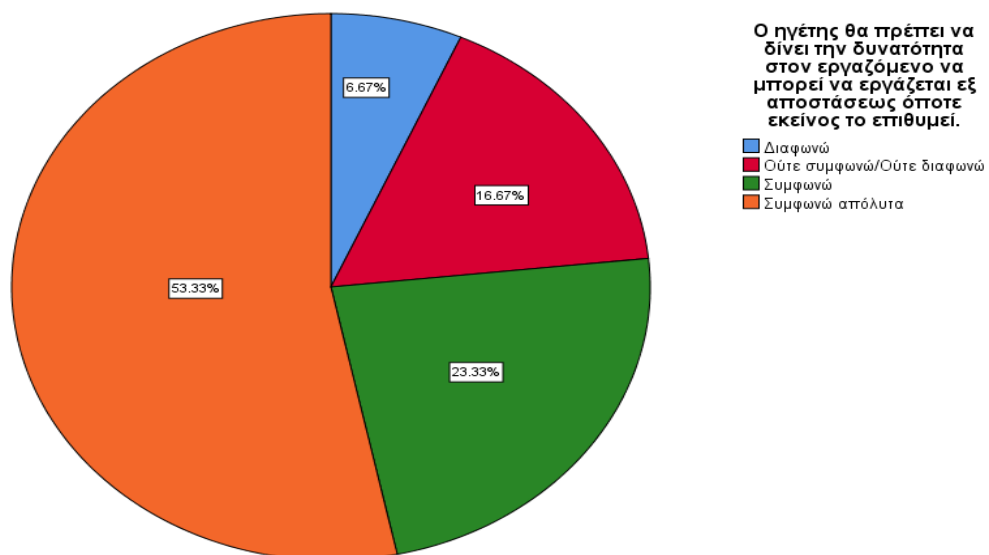
Σχήμα 51. Πίτα που απεικονίζει την ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων στην δεύτερη ερώτηση.

Ερώτηση 3. Η ενίσχυση του οικογενειακού κλίματος μεταξύ του προσωπικού, περνά μέσα από την διοργάνωση παραγωγικών και δημιουργικών δραστηριοτήτων εκτός εργασίας (εξωτερικές συναθροίσεις, ολιγόημερα ταξίδια σε μια χώρα του εξωτερικού).



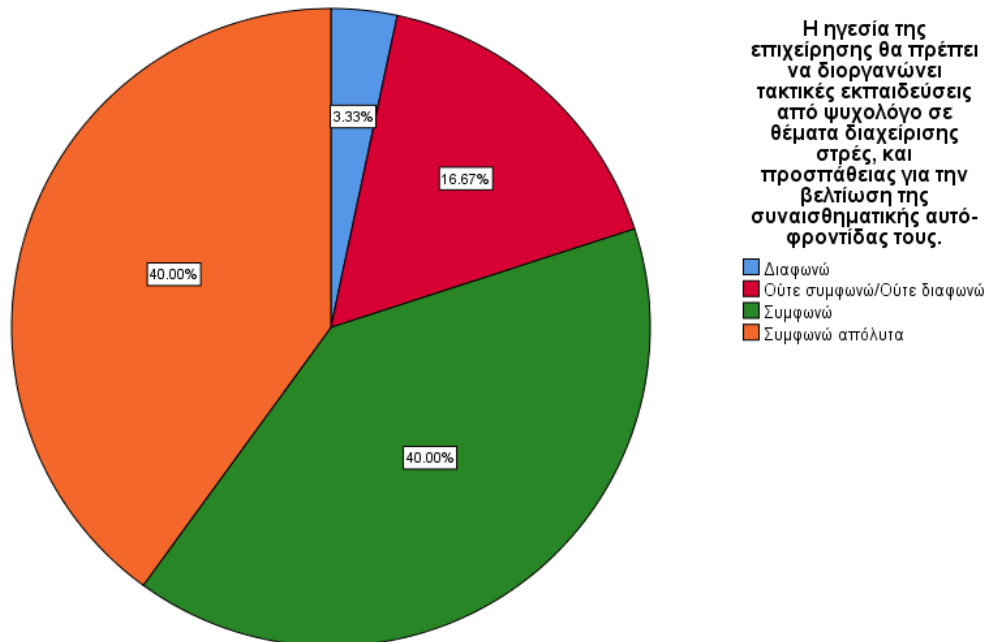
Σχήμα 52. Πίτα που απεικονίζει την ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων στην τρίτη ερώτηση.

Ερώτηση 4. Ο ηγέτης θα πρέπει να δίνει την δυνατότητα στον εργαζόμενο να μπορεί να εργάζεται εξ αποστάσεως, όποτε εκείνος το επιθυμεί.



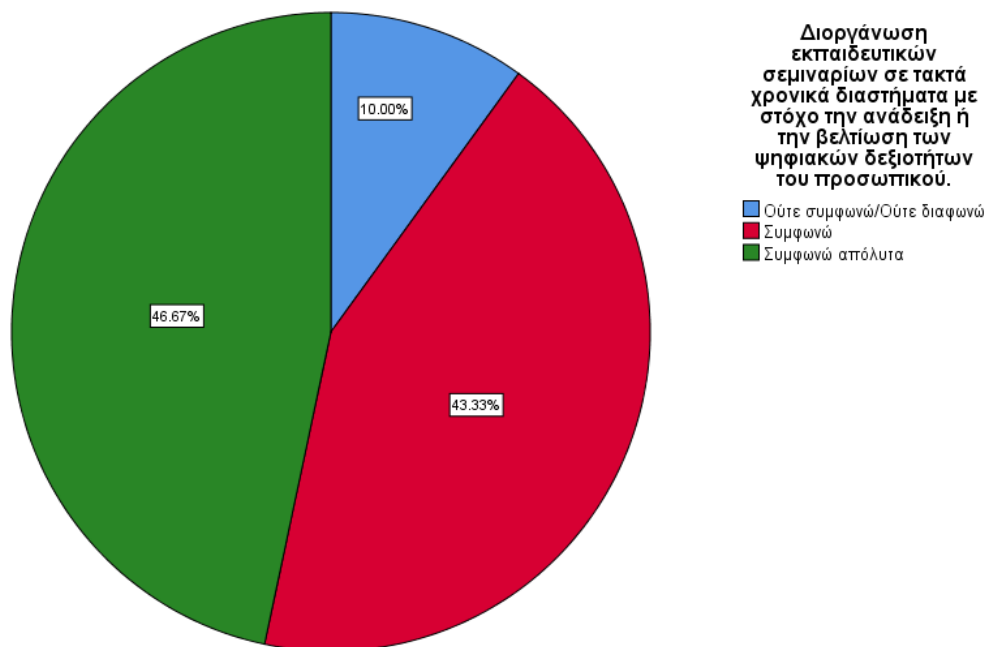
Σχήμα 53. Πίτα που απεικονίζει την ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων στην τέταρτη ερώτηση.

Ερώτηση 5. Η ηγεσία της επιχείρησης θα πρέπει να διοργανώνει τακτικές εκπαιδεύσεις από ψυχολόγο, σε θέματα διαχείρισης στρες και προσπάθειας, για τη βελτίωση της συναισθηματικής αυτοφροντίδας τους.



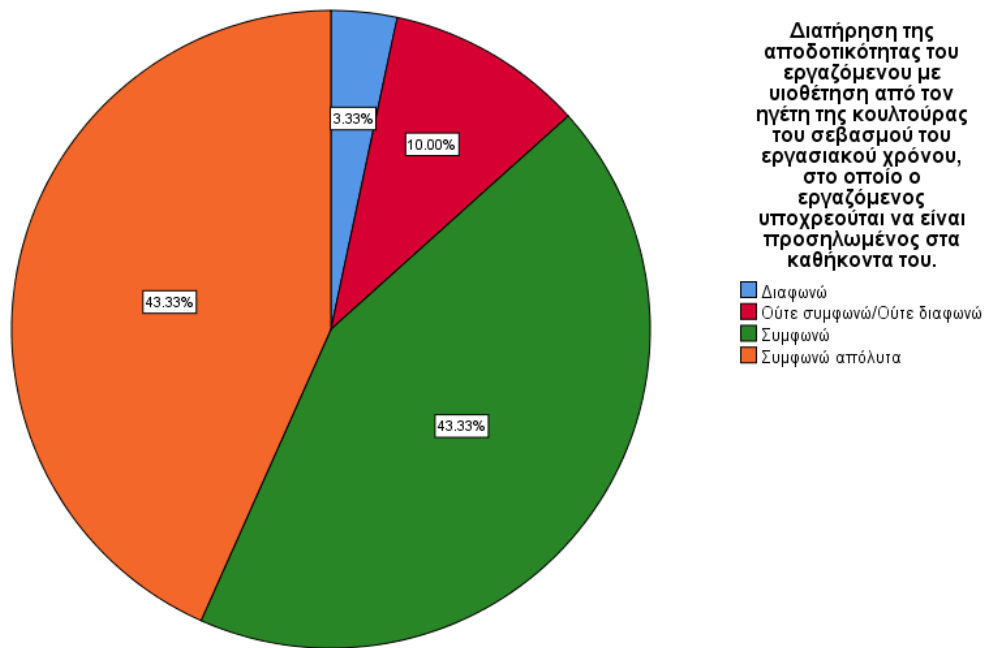
Σχήμα 54. Πίτα που απεικονίζει την ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων στην πέμπτη ερώτηση.

Ερώτηση 6. Διοργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων σε τακτά χρονικά διαστήματα με στόχο την ανάπτυξη ή βελτίωση των ψηφιακών δεξιοτήτων του προσωπικού.



Σχήμα 55. Πίτα που απεικονίζει την ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων στην έκτη ερώτηση.

Ερώτηση 7. Διατήρηση της αποδοτικότητας του εργαζομένου με ταυτόχρονη υιοθέτηση από τον ηγέτη της κουλτούρας του σεβασμού του εργασιακού χρόνου στον οποίον ο εργαζόμενος υποχρεούται να είναι προσηλωμένος στα καθήκοντα του.



Σχήμα 56. Πίτα που απεικονίζει την ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων στην έβδομη ερώτηση.

	Προσωπικές συναντήσεις		Τόνωση Ηθικού και ρόλοι		Οικογενειακό περιβάλλον	
	Freq.	Percent	Freq.	Percent	Freq.	Percent
Διαφωνώ απόλυτα	0	0	0	0	2	6.67
Διαφωνώ	1	3.33	1	3.33	0	0
Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	6	20.00	6	20.00	8	26.67
Συμφωνώ	17	56.67	17	56.67	13	43.33
Συμφωνώ απόλυτα	6	20.00	6	20.00	7	23.33
Total	30	100.00	30	100.00	30	100.00

Πίνακας 57: Ερωτήσεις σχετικά με τις ανθρώπινες σχέσεις.

	Τακτικές εκπαίδευσης		Εκπαιδευτικά σεμινάρια	
	Freq.	Percent	Freq.	Percent
Διαφωνώ απόλυτα	0	0	0	0
Διαφωνώ	1	3.33	0	0
Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	5	16.67	3	10.00
Συμφωνώ	12	40.00	13	43.33
Συμφωνώ απόλυτα	12	40.00	14	46.67
Total	30	100.00	30	100.00

2.2.7.3.5.2. ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ

Η πέμπτη και τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου, καταπιάνεται με τις κυριότερες στρατηγικές συναισθηματικής διαχείρισης που μπορεί να εφαρμόσει ο ηγέτης σε έναν οργανισμό, ως αποτέλεσμα της συναισθηματικής νοημοσύνης που εφαρμόζει στον εργαζόμενο θέλοντας να αντιληφθεί την αιτία μιας πιθανής εργασιακής πτώσης και γενικότερα την συναισθηματική του κατάσταση ως αποτέλεσμα της πανδημικής κρίσης. Οι στρατηγικές συναισθηματικής διαχείρισης εκ μέρους του ηγέτη στοχεύουν στην διαμόρφωση το κατάλληλου πλαισίου εργασίας για τον εργαζόμενο ώστε να διατηρηθεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα του κατά την διάρκεια της κρίσης. Αυτό το νέο πλαίσιο που έρχεται να σταθεί στην νέα αυτή πραγματικότητα, αφορά τόσο τους εργαζομένους που η φύση των καθηκόντων τους απαιτεί την παραμονή στον εργασιακό χώρο, όσο και εκείνους, που ένεκα της λήψης των μέτρων, αναγκάστηκαν να εργαστούν εξ αποστάσεως. Ο στόχος και στις δύο περιπτώσεις είναι να μείνει αναπόσπαστος από όσα διαδραματίζονται εκτός της επιχείρησης, σε οικογενειακό και εξωτερικό περιβάλλον.

Στην ενότητα αυτή ουσιαστικά επιθυμούμε να εξάγουμε ποιες εκ των αναφερόμενων στρατηγικών, θεωρούνται περισσότερο επιθυμητές προς εφαρμογή από τον εργαζόμενο. Ουσιαστικά εξετάζουμε τον βαθμό προτίμησης καθενός εκ των συμμετεχόντων. Επομένως σε αυτή την ενότητα δεν θα σχολιάσουμε το σύνολο των ερωτημάτων που τέθηκαν προς απάντηση, αλλά με βάση τις απαντήσεις που δόθηκαν, θα επιχειρήσουμε να δείξουμε προς ποιά ή ποιες στρατηγικές, και με ποιο σκεπτικό, κλείνουν περισσότερο οι συμμετέχοντες στην έρευνα, δεδομένου πως σε όλες τις ερωτήσεις ο βαθμός συμφωνίας υπερβαίνει εκείνον της διαφωνίας.

Ξεκινώντας την επισκόπηση της ενότητας, παρατηρούμε συντριπτικά θετική προτίμηση των συμμετεχόντων ως προς την επιβεβλημένη υποχρέωση του ηγέτη να υιοθετεί στον οργανισμό τον ανοιχτό διάλογο και την επικοινωνία. Ένα ποσοστό πολύ κοντά στο 77% επιθυμεί την δημιουργία μιας νέας περισσότερο βαθιάς συναισθηματικής σχέσης μεταξύ ηγέτη και εργαζόμενου, στην οποία θα διεξάγονται συχνές συναντήσεις, θα διενεργείται διάλογος ουσιαστικός με στόχο την βελτίωση

της ψυχικής του υγείας. Επιθυμούν οι συμμετέχοντες, να τους δίνει την δυνατότητα ο ηγέτης τους, να τον θεωρούν, όχι μόνο ως μια προσωπικότητα, που απλώς διοικεί μια επιχείρηση και φέρνει κέρδη, αλλά το πρόσωπο εκείνο που θα μπορέσουν να εναποθέσουν τους προβληματισμούς και τις ανησυχίες τους.

Στο ίδιο ποσοστό κυμαίνονται και οι απαντήσεις που έδωσαν οι ερωτηθέντες σε δύο ακόμη ερωτήματα. Κατά πρώτον θεωρούν πως ένα βασικό κίνητρο για έναν εργαζόμενο μπορεί να αποτελέσει μια πιθανή αναβάθμιση του ρόλου του στον οργανισμό. Διαπιστώνουμε βάση των απαντήσεων πως ο κάθε εργαζόμενος είναι ζωτικό να αισθάνεται χρήσιμος στο περιβάλλον που εργάζεται, και να απολαμβάνει μια διαρκή εκτίμηση από τους ανωτέρους του η οποία μπορεί να μεταφραστεί με την παροχή επιπρόσθετων καθηκόντων σε σχέση με τον βασικό ρόλο. Η ενίσχυση της εκτίμησης εκ μέρους της επιχείρησης, ενισχύει εν συνεχεία την δική του αυτοεκτίμηση, ισχυροποιείται ο δεσμός με την επιχείρηση, και έτσι καθίσταται ικανός και περισσότερο πρόθυμος να εργαστεί με περισσότερο ζήλο παρά τις συναισθηματικές αντιξοότητες.

Τέλος εξίσου υψηλό ποσοστό των ερωτηθέντων εργαζομένων, δείχνουν να ταυτίζονται με το ερώτημα που σχετίζεται με την στρατηγική παροχής δυνατότητας στον εργαζόμενο από τον ηγέτη, να μπορεί να εργάζεται εξ αποστάσεως, όποτε εκείνος το επιθυμεί. Και εδώ θα θέλαμε λίγο να σταθούμε. Αφενός πρόκειται για μια κίνηση με πεδίο εφαρμογής, συνδεδεμένο με την φύση των καθηκόντων και του ρόλου κάθε εργαζομένου. Δηλαδή μπορεί να εφαρμοστεί σε εργαζομένους που ο ρόλος τους επιτρέπει την εξ αποστάσεως εργασία. Προφανώς για να είναι τόσο υψηλό το ποσοστό συμφωνίας οι συμμετέχοντες είναι εργαζόμενοι που ασκούν τέτοιας μορφής εργασία. Επιπροσθέτως η κρίση της πανδημίας έφερε μια νέα εποχή στο εργασιακό γίνεσθαι, αυτή της τηλεεργασίας, ωστόσο υπό τον παρονομαστή του περιορισμού της εξάπλωσης του ιού. Είναι μια άποψη που θεωρούμε πως πατάει πολύ στο υγειονομικό κομμάτι. Δηλαδή η πανδημία επέφερε φόβο ως προς τον συνωστισμό, και τον κίνδυνο πιθανής νόσησης. Υπήρξε και υπάρχει μερίδα εργαζομένων που λόγω οικογενειακού περιβάλλοντος αλλά και δικών τους προσωπικών ζητημάτων, να μην αισθάνονται πια άνετα να εργαστούν στο χώρο εργασίας τους. δηλαδή η ιδέα του φόβου για τον ιό, να τους καθιστά λιγότερο παραγωγικούς και αποδοτικούς στην άσκηση των καθηκόντων τους. Ως εκ τούτου, το δικαίωμα της εξ αποστάσεως εργασίας, θεωρούν πως πρέπει να φύγει από την

αρμοδιότητα του κράτους, και να επέλθει στην διακριτική ευχέρεια του ηγέτη και της επιχείρησης. Αν υπάρχει η δυνατότητα να εργαστούν το ίδιο αποδοτικά με πριν, με την τήρηση όλων των απαραίτητων προφυλάξεων, αυτή, σημαντική μερίδα των ερωτηθέντων πιστεύει ότι είναι η τηλεργασία και θα πρέπει πια να παρέχεται αποκλειστικά από την επιχείρηση.

Κλείνοντας την τελευταία αυτή ενότητα, θα θέλαμε να σταθούμε λίγο στα τελευταία δύο ερωτήματα που και αυτά συγκεντρώνουν πολύ μεγάλα ποσοστά συμφωνίας πλησιάζοντας το 90%. Και τα δύο ερωτήματα κινούνται στην ίδια βάση με πριν και σχετίζονται με την νέα πραγματικότητα που επέφερε η κρίση στον χώρο των επιχειρήσεων. Το πρώτο ερώτημα αφορά την πρωτοβουλία που μπορεί να πάρει ο ηγέτης να διοργανώσει εκπαιδευτικά σεμινάρια σε τακτά χρονικά διαστήματα με στόχο την ανάπτυξη ή βελτίωση των ψηφιακών δεξιοτήτων του προσωπικού. Το χαρακτηριστικό που βλέπουμε από τις απαντήσεις που λαμβάνουμε είναι ότι δεν υπάρχει απάντηση διαφωνίας στο ερώτημα ενώ το ποσοστό συμφωνίας αγγίζει το 90%. Το υπόλοιπο 10 % απλώς εκφράζει μια ουδετερότητα ως προς το ερώτημα και πιθανόν να περιλαμβάνει εργαζομένους των οποίων η φύση των καθηκόντων απαιτεί την παρουσία τους στον οργανισμό.

Το βασικό συμπέρασμα είναι όπως προείπαμε, ότι ο επιχειρηματικός χώρος έχει εισέλθει και προ πανδημίας, πόσο μάλλον τώρα, σε μια νέα εποχή που τα πάντα ψηφιοποιούνται. Στο νέο αυτό αβέβαιο και ρευστό περιβάλλον, ο ηγέτης σε έναν οργανισμό(εάν πρόκειται για τον άνθρωπο εκείνον που ασκεί την ηγεσία), για να μπορέσει να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στον ρόλο του, καλείται να συμβάλει στην καλλιέργεια από τον εργαζόμενο μιας σειράς από δεξιότητες, με γνώμονα την κατανόηση και την αξιοποίηση της τεχνολογίας. Η πορεία προς την επιστροφή στην κανονικότητα, περνά μέσα από την αντιμετώπιση προκλήσεων και μια σημαντική πρόκληση είναι και εκείνη της διαχείρισης της νέας μορφής εργασίας που ήρθε στην καθημερινότητα μας, της εξ αποστάσεως εργασίας. Ο ηγέτης πλέον καλείται να ενισχύσει το προσωπικό μέσα από την διαρκή γνώση και εξοικείωση με τα ψηφιακά μέσα ώστε να συνειδητοποιήσουν οι εργαζόμενοι πια ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί, το πλέον απαραίτητο εργαλείο ώστε να σταθούν στο μέλλον που διαγράφεται.

Το τελευταίο ερώτημα, που και αυτό λαμβάνει εξίσου υψηλό ποσοστό στις απαντήσεις των ερωτηθέντων, σχετίζεται τον σεβασμό από τον ηγέτη του εργασιακού χρόνου του εργαζομένου δεδομένου πως εκείνος εργάζεται με την μορφή της εξ αποστάσεως εργασίας. Ο σεβασμός των κανόνων του χρόνου εργασίας θεωρείται πάρα πολύ σημαντικός από τους συμμετέχοντες στην έρευνα καθώς αποδεικνύουν (μέσω των απαντήσεων) πως η υιοθέτηση της τηλεργασίας δεν θα πρέπει να παρεκκλίνει από τους κανόνες που πρέπει να τηρούνται στην δια ζώσης εργασία, καθώς ενέχει ο κίνδυνος του εκτεταμένου χρόνου σύνδεσης, ιδίως για την υγεία και την ασφάλεια.

Όπως είδαμε και σε προγενέστερη αναφορά, υπάρχει μια πολύ μεγάλη μερίδα εργαζομένων που αισθάνεται την τηλεργασία ως μια πολύ αρεστό πλαίσιο εργασίας και μπορεί να συμβάλει στην διατήρηση της αποδοτικότητας τους μέσα στην κρίση. Ωστόσο σε καμία περίπτωση, αυτή η συνθήκη δεν θα πρέπει να γίνεται αντικείμενο εκμετάλλευσης προς όφελος του ηγέτη και σε βάρος του εργαζομένου. Αυτό που ειπώθηκε και κατά την βιβλιογραφική ανασκόπηση, παρατηρούμε ότι προκύπτει και στις απαντήσεις των εργαζομένων στην ερευνητική διαδικασία. Ο εργαζόμενος έχει την δυνατότητα να εργαστεί παραγωγικά υπό τον όρο για παράδειγμα, ο χρόνος σύνδεσης να είναι εντός του καθορισμένου εργασιακού ωραρίου με εξαίρεση, μόνο αν απαιτείται από τις εκάστοτε συνθήκες λόγω του κινδύνου του εκτεταμένου χρόνου σύνδεσης, ιδίως για την υγεία και την ασφάλεια. Η διοικηδη επίσης θα πρέπει να απαιτητάως να δεσμευθεί προς την υιοθέτηση της κουλτούρας εκείνης, βάση της οποίας θα αποφεύγεται η επικοινωνία ηγέτη εργαζομένου εκτός του χρόνου εργασίας. Η επίτευξη των στόχων δεν θα πρέπει να συνδέεται με την απαίτηση ο εργαζόμενος να είναι διαρκώς συνδεδεμένος με την εργασία του.

2.2.7.3.6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΕΝΟΤΗΤΑΣ – ΤΕΛΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

ΜΕΛΕΤΗΣ Στα προηγούμενα κεφάλαια της παρούσας ενότητας, έλαβε χώρα η ανάλυση και ο σχολιασμός των απαντήσεων που λάβαμε, κατά την αποστολή των ερωτηματολογίων στους συμμετέχοντες στην έρευνα μας. Τα επιμέρους συμπεράσματα που προέκυψαν μπορούν εν συνεχεία να συμπτυχτούν ώστε να εξάγουμε ένα γενικότερο συμπέρασμα σχετικά με την νέα σχέση που δημιουργείται ανάμεσα στον ηγέτη και στον εργαζόμενο μέσα στην κρίση της πανδημίας, αλλά και σχετικά με τον ρόλο που παίζει η συναισθηματική νοημοσύνη στην προσπάθεια του πρώτου να αντιληφτεί την συναισθηματική κατάσταση του εργαζόμενου στην επιχείρηση, όπως αυτή διαμορφώνεται από την επέλαση του ιού, και να διαμορφώσει εκείνο το πλαίσιο εργασίας που θα τον διατηρήσει εξίσου αποτελεσματικό και αποδοτικό με την προ κρίσης περίοδο. Συγκεντρωτικά θα μπορούσαμε να καταλήξουμε, βάση των απαντήσεων που λάβαμε στα παρακάτω συμπεράσματα.

Ως προς την συναισθηματική διάθεση ενός εργαζομένου γενικότερα κατά την διάρκεια της πανδημίας, προέκυψε από την μία πλευρά μια γενικότερη συμφωνία πως η πανδημική κρίση επέφερε μια σωρεία αρνητικών συναισθημάτων και κυρίως φόβο και ανησυχία για το μέλλον κυρίως λόγω των πολλών και δυσβάσταχτων πολλές φορές οικονομικών συνεπειών λόγω των περιοριστικών μέτρων που ελήφθησαν από τις κυβερνήσεις. Αυτό άλλωστε προέκυψε και από τους επιμέρους συσχετισμούς που έγιναν όπως για παράδειγμα στο παράδειγμα του φύλλου όπου δείξαμε πως πιθανόν οι άντρες λόγω και ρόλου, να φοβούνται σαφώς περισσότερο για το μέλλον τους καθώς πιθανόν να επηρεαστεί η ομαλή πορεία της οικογενειακής τους κατάστασης. Ωστόσο δε μπορούμε να παραβλέψουμε πως ως ανάχωμα λειτούργησε ένα αρκετά ισχυρό αίσθημα αισιοδοξία από μεγάλη μερίδα των ερωτηθέντων εργαζομένων που θεωρούν μετά βεβαιότητας την πανδημική κρίση ως ένα φαινόμενο πρόσκαιρο.

Το δεύτερο βασικό συμπέρασμα που θεωρούμε πως πρέπει να σταθούμε και να αποτελέσει αντικείμενο συζήτησης, είναι πως οι συμμετέχοντες εστίασαν συντριπτικά στον διάλογο και στην επικοινωνία ως το μέσο εκείνο που θα βοηθήσει, όχι προφανώς στην επίλυση αλλά σαφώς στην καλύτερη διαχείριση του προβλήματος. Γενικότερα οι ερωτηθέντες επέδειξαν κατά την υποβολή των απαντήσεων τους πολύ αυξημένη ευαισθησία σχετικά με τα προβλήματα που πιθανόν να αντιμετωπίζει κάποιος συνάδελφος από τον COVID-19 καθώς όλοι συμφωνούν

πως η συγκυρία πιθανόν ενέχει εξίσου σκληρές για όλους επιπτώσεις, και ο καθένας εκ των εργαζομένων επιζητά τον διάλογο και αντιμετωπίζει τους συναδέλφους του ως τον άνθρωπο εκείνον που θα μπορέσει να μιλήσει και να μοιραστεί κάποιο πρόβλημα μαζί του. Το συμπέρασμα αυτό επιπλέον ενισχύεται και από τις απαντήσεις που δείχνουν ξεκάθαρη κλίση των ερωτηθέντων εργαζομένων στο να μοιράζονται με τους συναδέλφους τους προσωπικά ζητήματα και βιώματα σχετικά με την πανδημία.

Περνώντας εν συνεχεία στην πλευρά του ηγέτη, και εξετάζοντας το πώς εκείνος αποφασίζει να δραστηριοποιηθεί μέσα στην κρίση, αυτό που μπορούμε να πούμε είναι πως οι εργαζόμενοι, τουλάχιστον αυτοί που απάντησαν στην έρευνα μας, αδυνατούν να αισθανθούν τον ηγέτη ως τον άνθρωπο εκείνο που θα επέμβει και θα συμβάλει στην συναισθηματική ανάταση καθενός από αυτούς. Το αποτέλεσμα αυτό δε θα λέγαμε ότι έρχεται σε αντίθεση με την βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε, αντιθέτως είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον, καθώς εξάγει και έναν παράγοντα στον οποίο να μην δώσαμε ιδιαίτερη έμφαση και την πρώτη ενότητα της εργασίας, και τώρα αυτός να εξήχθη κατά την ανάλυση των απαντήσεων. Αυτός ίσως να μην είναι άλλος από την ίδια την φύση του οργανισμού. Αν πρόκειται δηλαδή για επιχειρήσεις τύπου μιας πολυεθνικής, ή γενικότερα ενός μεγάλου οργανισμού με πολλά τμήματα, και με συνεχή ροή εργασίας, ουσιαστικά πρόκειται για συνθήκες που ίσως να μην ευνοούν το αποτέλεσμα που θα επιθυμούσαμε να εξάγουμε, δηλαδή μια στενή σχέση ηγέτη και εργαζόμενου. Πιθανότατα η έρευνα να ανεδείκνυε με λιγότερη ασάφεια την σχέση αυτή, αν επρόκειτο να διεξαχθεί σε πιο καθορισμένα πλαίσια όπως επιχειρήσεις οικογενειακού τύπου στις οποίες ηγεσία και προσωπικό μπορούν να έρθουν κοντά και να οικοδομηθεί η ζητούμενη ψυχολογική υποστήριξη.

Κλείνοντας τέλος την ενότητα των συμπερασμάτων, επιθυμούμε να σταθούμε κάπως αρκετά στο κομμάτι των στρατηγικών που προτείνει ο ηγέτης ως λύση για την διαμόρφωση του κατάλληλου εκείνου πλαισίου εργασίας για τον εργαζόμενο, μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης που εφαρμόζει προς εκείνον. Αρχικά να τονίσουμε πως όλες οι απαντήσεις που λάβαμε ήταν πλήρως σύμφωνες με το σύνολο των στρατηγικών που μπορεί να προσφέρει ο ηγέτης με στόχο την διατήρηση της απόδοσης του εργαζομένου σε υψηλά για εκείνον και τον οργανισμό επίπεδα. Ωστόσο οι απαντήσεις που υπερτέρησαν είναι απόλυτα συνυφασμένες θα λέγαμε με την νέα πραγματικότητα, στην μορφή εργασίας που συνόδεψε την κρίση, και αυτή είναι η εξ αποστάσεως εργασία.

Λαμβάνοντας πια ως δεδομένο πως η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα, είναι εργαζόμενοι που η φύση των καθηκόντων τους συνάδει με την νέα αυτή πραγματικότητα, διαπιστώσαμε πως βασική επιθυμία τους ως προς τον στόχο της προάσπισης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας τους, δεν είναι μόνο η εργασία εξ αποστάσεως, αλλά η παροχή της δυνατότητας από τον οργανισμό να εργάζονται από το σπίτι όποτε το επιθυμούν εκείνοι. Και εξηγήσαμε ότι πιθανόν κάτι τέτοιο να συνδέεται άρρηκτα με το υγειονομικό κομμάτι καθώς υφίσταται ο φόβος περί του ιού από μεγάλη μερίδα εργαζομένων ειδικά πιο μεγάλης ηλικιακής ομάδας.

Σε συνέχεια αυτών, διαπιστώσαμε κατά πρώτον συντριπτική αποδοχή της στρατηγικής της διαρκούς βελτίωσης των ψηφιακών δεξιοτήτων του προσωπικού μέσα από την διοργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων σε τακτά χρονικά διαστήματα. Επομένως καθένας εκ των συμμετεχόντων πιστεύει πως το εργασιακό του μέλλον περνά πια μέσα από την τεχνολογία, επομένως καλείται άμεσα να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα. Κατά δεύτερον οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την ανάγκη για άμεση μετάβαση και προσαρμογή στην νέα αυτή συνθήκη, ωστόσο απαιτούν ταυτόχρονα τον σεβασμό από τον ηγέτη του εργασιακού χρόνου τους δεδομένου πως η υιοθέτηση της τηλεργασίας δεν θα πρέπει να διαφέρει σε τίποτα από τα κεκτημένα δικαιώματα που υπήρχαν στην προ πανδημίας δια ζώσης εργασία.

Επιθυμώντας να συγκεκριμενοποιήσουμε το συμπέρασμα μας ακόμη περισσότερο, μπορούμε να πούμε πως δύο είναι εκείνοι οι άξονες που πρέπει να πατήσει ο ηγέτης ώστε να πορευθεί μαζί με τον εργαζόμενο στην νέα πραγματικότητα που έφερε η πανδημική κρίση. Ο πρώτος αφορά την υποχρέωση του να υιοθετεί τον ανοιχτό διάλογο και την επικοινωνία. Ανεξαρτήτου φύσεως και δομής του οργανισμού, μέσω τακτικών συναντήσεων, θα διενεργείται διάλογος ουσιαστικός με στόχο την διαρκή βελτίωση της ψυχικής υγείας του εργαζομένου. Για οποιοδήποτε ζήτημα και πέρα από τον COVID-19. Ο COVID ήταν θα λέγαμε η αφορμή για να ξεκινήσει όλο αυτό. Ο δεύτερος πυλώνας πάνω στον οποίον θα χτίσει ο ηγέτης τον νέο εργαζόμενο είναι η προσαρμογή του εργαζομένου στην διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού που επιτελείται τόσο ταχύτατα τα τελευταία χρόνια και η πανδημία ανέδειξε πως δεν υπάρχουν πια περιθώρια για περεταίρω χάσιμο χρόνου. Όλα αλλάζουν, η εργασία αλλάζει οι απαιτήσεις αυξάνονται και η ανάγκη για περισσότερη

απόδοση γίνεται ολοένα και πιο επιτακτική και αυτό επιτυγχάνεται διαμέσου της ευελιξίας και της προσαρμογής από όλες τις πλευρές.

2.2.7.3.7.ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην ερευνητική αυτή προσπάθεια συναντήσαμε ορισμένες δυσκολίες κατά την παράδοση των προς συμπλήρωση ερωτηματολογίων. Κατά πρώτον επιθυμούσαμε το δείγμα να είναι αρκετά πιο υψηλό, από τους τριάντα εργαζομένους που εν τέλει καταλήξαμε να αποτελέσει το δείγμα μας. Ένα ποσοστό των υποψήφιων συμμετεχόντων στους οποίους παραδώσαμε τα ερωτηματολόγια ήταν αρκετά αρνητικό ως προς την συμπλήρωση, εκθέτοντας αιτιάσεις όπως η ύπαρξη ερωτημάτων με τα οποία παραβιάζονταν προσωπικά δεδομένα, παρότι υπήρξε ρητή διαβεβαίωση από μέρος μας πως τα στοιχεία και οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για ακαδημαϊκούς σκοπούς, και χωρίς την ύπαρξη διάθεσης για κάποια δημοσίευση.

Επιπλέον δεδομένου πως η ολοκλήρωση της μελέτης χρονολογείτο για τις αρχές του Ιουνίου, η συμπίεση στον αριθμό του δείγματος, σχετίζονταν με την κάπως αργοπορημένη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Η διανομή ξεκίνησε τέλη Απριλίου και ολοκληρώθηκε μέσα Μαΐου. Η καθυστέρηση βέβαια οφείλεται και στον εορτασμό του Πάσχα, οπότε ο αυξημένος φόρτος εργασίας, ίσως να μην επέτρεψε στους ερωτώμενους να ανταποκριθούν πιο άμεσα στο αίτημα της συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων ώστε να επέλθει πιο άμεσα, η διαδικασία της ανάλυσης.

Τέλος ένας ακόμη περιορισμός, τον οποίον μας τόνισαν οι ερωτηθέντες, το οποίο επισημαίνεται και στο κομμάτι της εξαγωγής των συμπερασμάτων από τις απαντήσεις, έχει να κάνει με την φύση των ερωτημάτων και πως αυτά συνδέονται με την εργασία τους. ίσως δηλαδή η έρευνα να έπρεπε να γίνει σε επιχειρήσεις πιο μικρές, με πιο οικογενειακό καθώς εκεί μπορεί να τονιστεί η σχέση ηγέτη εργαζομένου. Οι συμμετέχοντες μας τόνισαν πως οι απαντήσεις τους θα ήταν αντικειμενικές στον βαθμό του εφικτού καθώς ο χώρος εργασίας του καθενός δεν αφήνει πολλά περιθώρια για την δημιουργία έντονης σχέσης μεταξύ των δύο πλευρών. Ωστόσο εμείς αποφασίσαμε να προχωρήσουμε την ερευνητική διαδικασία

θεωρώντας πως ένα ικανό για τις ανάγκες της έρευνας συμπέρασμα μπορεί να εξαχθεί ακόμη και με αυτά τα δεδομένα.

ΕΝΟΤΗΤΑ 3 ΠΕΡΙΛΗΠΤΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ – ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

3.1.ΠΕΡΙΛΗΠΤΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Η παρούσα πτυχιακή μελέτη επικεντρώθηκε στην προσπάθεια που προσπαθεί να καταβάλει ένας ηγέτης σε έναν οργανισμό, είτε εκείνος διαθέτει τον ρόλο του διευθυντή της επιχείρησης, είτε του προϊσταμένου σε ένα τμήμα της επιχείρησης, να διαμορφώσει ένα καινούργιο πλαίσιο εργασίας ώστε ο εργαζόμενος να παραμείνει τόσο κατά την διάρκεια της κρίσης της πανδημίας όσο και στην νέα εποχή που διαγράφεται το ίδιο αποδοτικός και αποτελεσματικός με την προ κρίσης περίοδο. Βασικό μέσο στην προσπάθεια του αυτή θα αποτελέσει η συναισθηματική νοημοσύνη μέσω της οποίας μπορεί να έλθει σε επαφή ο ηγέτης με τον εργαζόμενο και να αντιληφθεί την συναισθηματική κατάσταση του εργαζομένου όπως αυτή έχει διαμορφωθεί ως αποτέλεσμα της επέλασης της πανδημίας. Όπως έχει ήδη αναφερθεί οι αντικειμενικοί στόχοι της προσέγγισης αυτής ήταν οι ακόλουθοι.

Αρχικά, να διερευνήσουμε εν συντομία την έννοια της κρίσης γενικά και πως αυτή μπορεί να καθορίσει μετέπειτα την πορεία ενός οργανισμού. Στην συνέχεια επιχειρήσαμε να προσεγγίσουμε την κρίση και τα χαρακτηριστικά της πανδημίας της COVID-19 η οποία αποτελεί και το πλαίσιο εντός του οποίου κινείται η εργασία μας. Στην συνέχεια ακολούθησε η επεξήγηση των βασικών μεταβλητών που συνθέτουν το ερευνητικό ερώτημα που πραγματεύεται η μελέτη μας ξεκινώντας από τον ορισμό της ηγεσίας και της αναλυτικής περιγραφής των χαρακτηριστικών που πρέπει να χαρακτηρίζουν έναν ηγέτη εντός της συγκεκριμένης κρίσης. Η ροή της μελέτης συνεχίστηκε με την ανάλυση των επόμενων μεταβλητών που συνθέτουν και τον στόχο του ηγέτη στην διαμόρφωση της νέας σχέσης με τον εργαζόμενο. Αυτές είναι οι έννοιες της εργασιακής ικανοποίησης, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας με την απαραίτητη προσαρμογή στο περιβάλλον που διαμορφώνεται από την κρίση της πανδημίας.

Το επόμενο κεφάλαιο, ξεκινάει με έναν σύντομο σχολιασμό του συναισθηματικού πλαισίου που θεωρούμε πως μια κρίση σαν και αυτή της πανδημίας διαμορφώνει στον άνθρωπο γενικά μα και στο ανθρώπινο δυναμικό. Η ανάλυση αποτέλεσε ίσως την καλύτερη δυνατή εισαγωγή ώστε να περάσουμε στην συνέχεια στην μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης, του βασικού εκείνου μέσου με το

οποίο ο ηγέτης επιχειρεί την κατανόηση μιας σειράς από συναισθήματα όπως το άγχος και η ανησυχία για το αύριο, συναισθήματα δηλαδή που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τον εργαζόμενο κλονίζοντας την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του κατά την άσκηση των καθηκόντων του. Το κεφάλαιο εκτυλίσσεται ξεκινώντας με την ανάλυση του ορισμού της συναισθηματικής νοημοσύνης και του μοντέλου αυτής που είναι περισσότερο συμβατό με την ανάλυση που εκτελείται, και κλείνει με την επεξήγηση των κυριότερων στρατηγικών συναισθηματικής διαχείρισης που μπορεί να προσφύγει ο ηγέτης με στόχο την συναισθηματική ανάταση του εργαζομένου και την διατήρηση της αποδοτικότητας του.

Τα ανωτέρω θέματα αρχικά μελετήθηκαν μέσω συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Με βάση την βιβλιογραφική αυτή ανασκόπηση προβήκαμε στην εξερευνητική έρευνα καθώς είχαμε σαν στόχο να συγκεντρώσουμε εκείνα τα στοιχεία που θα μας διαφώτιζαν σχετικά με την φύση του προβλήματος. Η διαδικασία στηρίχθηκε πάνω σε παρεμφερή με το θέμα, επιστημονικά άρθρα αλλά και σε ορισμένες παρεμφερείς διπλωματικές εργασίες μεταπτυχιακού επιπέδου, για την συλλογή όλων των απαραίτητων δευτερογενών στοιχείων. Στην συνέχεια προχωρήσαμε στην ποσοτική έρευνα, με την οποία απεικονίζουμε τις μεταβλητές που συνθέτουν το κεντρικό ερευνητικό ερώτημα της εργασίας αυτής. Τις μεταβλητές αποτελούν η έννοια του ηγέτη σε ένα οργανισμό, η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα για έναν εργαζόμενο, η συναισθηματική νοημοσύνη που αναπτύσσει ο ηγέτης στην προσπάθεια του να κατανοήσει την ακριβή συναισθηματική κατάσταση που βρίσκεται ο εργαζόμενος κατά την διάρκεια της κρίσης, και μέσω αυτής να μπορέσει να αναπτύξει και τις κατάλληλες στρατηγικές βάση των οποίων θα διαμορφωθεί το κατάλληλο πλαίσιο εργασίας για τον εργαζόμενο.

Στο επόμενο στάδιο, πραγματοποιήθηκε συλλογή πρωτογενών στοιχείων με τη μέθοδο της ηλεκτρονικής αποστολής ερωτηματολογίων σε έναν επιλεγμένο αριθμό συμμετεχόντων. Το ερωτηματολόγιο ουσιαστικά διαμοιράζει το σύνολο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης σε 5 βασικούς τομείς.

1. Το πως επηρέασε η κρίση της πανδημίας τον άνθρωπο γενικά .

2. Τα συναισθήματα που γέννησε η πανδημία και βίωσαν οι εργαζόμενοι εντός εργασιακού περιβάλλοντος..
3. Η συμπεριφορά του ηγέτη στον εργασιακό χώρο κατά τη διάρκεια της πανδημίας.
4. Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη.
5. Η στάση του ηγέτη κατά τη διάρκεια της πανδημίας στον εργασιακό χώρο μέσα από την εφαρμογή στρατηγικών συναισθηματικής διαχείρισης.

Το δείγμα συντέθηκε από 30 συμμετέχοντες εκ των οποίων οι 21 ήταν γυναίκες και μόλις 9 ήταν άντρες. Το πρώτο και βασικό συμπέρασμα που προέκυψε από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων είναι μια γενικότερη αισιοδοξία και η χαρακτηριστική στροφή των συμμετεχόντων προς την θετική πλευρά της ζωής παρά την γενικότερη αρνητικότητα της πανδημίας. Ορισμένα ακόμη επιμέρους συμπεράσματα που είδαμε στις απαντήσεις είναι η στροφή της πλειοψηφίας των συμμετεχόντων στην καλλιέργεια ποιοτικών σχέσεων στο εργασιακό περιβάλλον, ωστόσο ταυτόχρονα υπάρχει ένας σχετικά εμφανής φόβος των συμμετεχόντων να μιλήσουν ανοιχτά για τυχόν προβλήματα που αντιμετώπισαν ή αντιμετωπίζουν σχετικά με τον COVID-19. Οι ερωτηθέντες εργαζόμενοι επιπλέον μας έδειξαν την μεγάλη σημασία που έχει για αυτούς η ισχυροποίηση των διαπροσωπικών σχέσεων βασισμένες στον διάλογο και στην επικοινωνία ενώ επιθυμούν σε σημαντικό βαθμό και τη προσωπική επαφή με τον ηγέτη.

Ως προς τον ηγέτη τώρα διαπιστώθηκε από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων πως γενικώς οι ηγέτες αποφεύγουν την δημιουργία σχέσεων βασισμένες στο συναίσθημα, ενώ δεν φαίνεται οι ηγέτες να έχουν χτίσει εργασιακή κουλτούρα που να βασίζεται ιδιαίτερα σε αξίες. Οι απαντήσεις δείχνουν ιδιαίτερη τυπικότητα μεταξύ των δύο πλευρών και ως προς αυτό θεωρήσαμε πως μπορεί να οφείλεται γενικότερα στην φύση και λειτουργία του οργανισμού.

Κλείνοντας την σύντομη αυτή επισκόπηση, μπορούμε να σημειώσουμε ορισμένα ακόμη επιμέρους συμπεράσματα που προέκυψαν από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων εργαζομένων καθώς και το βασικό συμπέρασμα βάση του οποίου θεωρούμε πως μπορούν ηγέτες και εργαζόμενος να εργαστούν από κοινού ώστε ο δεύτερος να εργάζεται το ίδιο αποδοτικά και αποτελεσματικά μέσα στην κρίση της πανδημίας αλλά και στο μέλλον που διαγράφεται. Κατά πρώτον οι εργαζόμενοι

θεωρούν πως η ανάληψη επιπρόσθετων ρόλων και ευθυνών πέρα από τα βασικά τους καθήκοντα, μπορεί να αποτελέσει ένα καθοριστικό κίνητρο που θα τους δώσει περισσότερη αυτοπεποίθηση να παλέψουν την συγκυρία, να δεθούν περισσότερο με τον οργανισμό, και να προσφέρουν ακόμη περισσότερα βάση των δυνατοτήτων τους. περισσότερη αυτοπεποίθηση

Το δεύτερο βασικό συμπέρασμα είναι πως οι εργαζόμενοι έδειξαν ιδιαίτερα θετική ανταπόκριση στο κομμάτι της εκπαίδευσης ως προς την βελτίωση των ψηφιακών δεξιοτήτων τους καθώς δείχνουν να έχουν συνειδητοποιήσει πως το μέλλον στο εργασιακό γίνεσθαι θα είναι άρτια συνυφασμένο με τον ψηφιακό χαρακτήρα. Καταλαβαίνουν πως η διατήρηση και αύξηση της παραγωγικότητας τους περνάει μέσα από την προσαρμογή σε αυτή την νέα κατάσταση.

Τέλος διαπιστώσαμε πως η πανδημία έφερε στο προσκήνιο πιο έντονα από ποτέ την επιθυμία των εργαζομένων να έχουν τη επιλογή να εργαστούν χωρίς να εξαρτώνται απολύτως από τη φυσική τους παρουσία στην εργασία. Επίσης, σαφές είναι ότι η εργασία εξ' αποστάσεως έκανε πιο έντονη και την ανάγκη των εργαζομένων για αποσύνδεση από την εργασία τους έπειτα από τις απαιτούμενες ώρες εργασίας κάτι που έγκειται και στην ευχέρεια του ηγέτη να εστιάσει περισσότερο από ποτέ στην καθιέρωση εργασιακής κουλτούρας που θα εστιάζει στον σεβασμό του προσωπικού χρόνου του εργαζόμενου. Φαίνεται σίγουρα η ανάγκη για μεγαλύτερη ευελιξία όσον αφορά το χώρο από τον οποίο θα εργάζεται κάποιος, ενώ παράλληλα κρίνεται απαραίτητο από τη μεριά των εργαζομένων, το ωράριο και οι αρμοδιότητες να είναι όσο το δυνατό σαφέστερα ορισμένα.

3.2 ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η παραπάνω μελέτη, στηριζόμενη σε μια σειρά από θεωρητικές μελέτες πάνω στον ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης ως προς την συνεργατική σχέση ηγέτη και εργαζόμενου μέσα σε συνθήκες γενικότερα μιας κρίσης, επιχειρεί να εξάγει το νέο και περισσότερο κατάλληλο πλαίσιο εργασίας που θα ενδυναμώσει τον ρόλο και των δύο μέσα στον οργανισμό, ενώ θα προασπίσει την αποδοτικότητα και την αποδοτικότητα του εργαζομένου μέσα στην κρίση της πανδημίας της COVID-19. Θεωρώντας ως δεδομένο στοιχείο, μια σειρά από αρνητικά συναισθήματα που δημιουργεί η νέα αυτή κατάσταση σε όλη την ανθρωπότητα, και εξετάζοντας παράγοντες σχετικούς με την εργασία όπως η εργασιακή ικανοποίηση η αποδοτικότητα η αποτελεσματικότητα, η δέσμευση με τον οργανισμό, οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων, αλλά και ηγέτη εργαζομένου, διερευνάται η προσπάθεια από την ηγετική πλευρά να αντιληφθεί σε βάθος την αρνητική κατάσταση που πιθανόν να έχει περιέλθει ο εργαζόμενος, και μέσα από μια σειρά στρατηγικών να τον βοηθήσει να εργαστεί αναπόσπαστα και αποδοτικά. Αυτό που δείξαμε στην βιβλιογραφική ανασκόπηση είναι η θέληση του εργαζομένου να δημιουργηθεί ένα ισχυρό πλαίσιο αμοιβαίας επικοινωνίας και κατανόησης στηριζόμενο σε βαθύ και ουσιαστικό διάλογο μεταξύ ηγέτη και εργαζόμενου, και ενίσχυση από την πλευρά του οργανισμού, των ψηφιακών δεξιοτήτων τους καθώς το εργασιακό περιβάλλον εισέρχεται με ταχείς ρυθμούς σε μια νέα εποχή.

Το σημείο εκείνο που τονίστηκε ιδιαίτερα κατά την διάρκεια τόσο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης όσο και της ανάλυσης των απαντήσεων που λάβαμε από την αποστολή των ερωτηματολογίων, είναι πως η μελέτη δεν εξετάζει ένα συγκεκριμένο στυλ ηγέσις, αλλά θεωρεί τον ηγέτη είτε έναν άνθρωπο που διοικεί έναν οργανισμό, είτε έναν άνθρωπο που απλώς προϊστάται σε έναν από τα τμήματα της επιχείρησης. Επιπλέον, καθώς οι απαντήσεις μας έδειξαν πως για να υπάρξει σαφέραστο αποτέλεσμα του ρόλου της συναισθηματικής νοημοσύνης στην σχέση ηγέτη και εργαζόμενου, θα πρέπει να το επιτρέπει η φύση η δομή και η λειτουργία του οργανισμού. Αλλιώς νοούνται οι σχέσεις μεταξύ των δύο πλευρών σε μια οικογενειακή επιχείρηση με μικρό αριθμό εργαζομένων και αλλιώς μπορούν να οικοδομηθούν στα πλαίσια ενός πολυεθνικού οργανισμού.

Επομένως τα σημεία εκείνα που δίνουν το περιθώριο να εξελιχτεί η έρευνα και να καταστεί και περισσότερο στοχευμένη, θα μπορούσαν να ήταν αφενός η εξέταση της συναισθηματικής νοημοσύνης από το κάθε στυλ ηγεσίας ξεχωριστά. Εάν υποθέσουμε πως υπάρχουν πάρα πολλά στυλ ηγεσίας, που μπορούν να εντοπιστούν στην διεθνή βιβλιογραφία, όπως η αυταρχικός ηγέτης, ο δημοκρατικός, ο μη παρεμβατικός, ο μετασχηματιστικός, ο συναλλακτικός κ.α., τότε μια ενδιαφέρουσα περίπτωση θα ήταν να εξετάσουμε πως ο καθένας εκ των ηγετών αυτών μπορεί ή και όχι, να αντιληφθεί τα συναισθήματα και τους προβληματισμούς για κάθε εργαζόμενο εντός της επιχείρησης. Θεωρητικά όλοι οι ηγέτες οφείλουν να βρίσκονται πολύ κοντά στους εργαζομένους τους, να ακούν τους προβληματισμούς τους, και να λαμβάνουν μέτρα βοήθειας προς αυτούς ώστε να είναι ευχαριστημένοι στην εργασία τους, ωστόσο αλλιώς ασκεί την συναισθηματική νοημοσύνη ένας συναλλακτικός ηγέτης και αλλιώς ένας μη παρεμβατικός.

Ένα δεύτερο ίσως θέμα που μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο προβληματισμού και θέμα για περαιτέρω διερεύνηση θα ήταν η ίδια η φύση και η λειτουργία της επιχείρησης, και πως αυτή επιτρέπει την ανάπτυξη συναισθηματικής νοημοσύνης. Τα τελευταία χρόνια ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις άρχισαν να δίνουν μεγαλύτερη σημασία στο συναίσθημα καθώς μια σωστή του χρήση εκ μέρους ηγεσίας και εργαζομένου μπορεί να φέρει πολύ θεαματικά αποτελέσματα τόσο για τις δύο πλευρές όσο και για τον οργανισμό. Το μέσο για την αναγνώριση και ρύθμιση του συναισθήματος, η συναισθηματική νοημοσύνη, άρχισε να θεωρείται ένα βασικό και χρήσιμο εργαλείο τόσο για την καλύτερευση των εργασιακών σχέσεων όσο και για την αύξηση της παραγωγικής διαδικασίας. Το ερώτημα που προκύπτει είναι, η αποτελεσματικότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης είτε εν μέσω συνθηκών κρίσης, είτε γενικότερα, είναι η ίδια σε μια επιχείρηση πολυεθνικού τύπου, με μια μία πιο μικρής εμβέλειας επιχείρηση? Άρα θα μπορούσε πιθανόν να εξεταστεί ή και να συγκριθεί η συναισθηματική νοημοσύνη που ασκείται στους δύο αυτούς τύπους οργανισμών, με δεδομένη την ύπαρξη μιας κρίσης, να εξαχθούν ορισμένα χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με τις ομοιότητες και τις διαφορές που προκύπτουν, και εν συνεχεία ποιες λύσεις μπορούν να υιοθετηθούν από τον έναν ή τον άλλον οργανισμό προκειμένου ηγέτης και εργαζόμενος να πορευθούν από κοινού στην εκπλήρωση των επιχειρηματικών και προσωπικών στόχων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Alfalih, Abdullah Abdulmohsen et al (2022), “Customer engagement design during the COVID 19 pandemic, mutual trust and intelligent automation: a conceptual perspective”, *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, Volume 11, Issue: 1 Article number 32, Scopus.
- Tuan, Luu Trong et al (2022), “Leader crisis communication and salesperson resilience in face of the COVID-19: The roles of positive stress mindset, core beliefs challenge, and family strain”, *Industrial Marketing Management*, Volume 102, Pages 488 – 502, Scopus.
- Charoensukmongkol, Peerayuth, Phungsoonthorn, Tipnuch, et al (2022) “The Interaction Effect of Crisis Communication and Social Support on The Emotional Exhaustion of University Employees during the COVID-19 Crisis”, *International Journal of Business Communication*, Volume 59, Issue: 2, Pages 269 – 286, Scopus.
- Tao, Weiting, Lee, Yeunjae, Sun, Ruoyu, Li, Jo-Yun, He, Mu et al (2022), “Enhancing Employee Engagement via Leaders’ Motivational Language in times of crisis: Perspectives from the COVID-19 outbreak”, *Public Relations Review*, Volume 48, Issue :1, Article number 102133, Scopus.
- Bergami, Massimo, Corsino, Marco, Daood, Antonio, Giuri, Paola et al (2022), “Being resilient for society: evidence from companies that leveraged their resources and capabilities to fight the COVID-19 crisis”, *R and D Management*, Volume 52, Issue: 2, Pages 235 – 254, Scopus.
- Meurer, Marie Madeleine, Waldkirch, Matthias, Schou, Peter, Kalum, Bucher, Eliane Léontine, Burmeister-Lamp, Katrin et al (2022), Digital affordances: how entrepreneurs access support in online communities during the COVID-19 pandemic, *Small Business Economics*, Volume 58, Issue: 2, Pages 637 – 663, Scopus.

- Belitski, Maksim Guenther, Christina, Kritikos, Alexander S, Thurik, Roy et al (2022), “Economic effects of the COVID-19 pandemic on entrepreneurship and small businesses”, *Small Business Economics*, Volume 58, Issue: 2, Pages 593 – 609, Scopus.
- Dhoopar, Aasth, Sihag, Priyanka, Kumar, Anil, Suhag, Ashok Kumar et al (2022), “Organizational resilience and employee performance in COVID-19 pandemic: the mediating effect of emotional intelligence “ , *International Journal of Organizational Analysis*, Volume 30, Issue: 1, Pages 130 – 155, Scopus.
- Haricharan, Shanil J et al (2022), “Is the leadership performance of public service executive managers related to their emotional intelligence? “, *SA Journal of Human Resource Management*, Volume 20, Article number a1773, Scopus.
- Mgammal, Mahfoudh Hussein, M. Al-Matari, Ebrahim, Bardai, Barjoyai et al(2022), “How coronavirus (COVID-19) pandemic thought concern affects employees’ work performance: evidence from real time survey”, *Cogent Business and Management*, Volume 9, Issue: 1 , Article number 2064707, Scopus.
- Lai, Yi-Ling, Cai, Wenjie et al (2022), “Enhancing post-COVID-19 work resilience in hospitality: A micro-level crisis management framework”, *Tourism and Hospitality Research*, Scopus
- Verbalyte, Monika, Bonansinga, Donatella, Exadaktylos, Theofanis et al (2022), “ When emotions run high: affective responses to crises in Europe”, *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, Volume 35, Issue 1, Pages 1 – 13, Scopus.
- Al Otaibi, Saad M, Amin, Muslim, Winterton, Jonathan, Bolt, Ester Ellen Trees, Cafferkey, Kenneth, et al (2022), “The role of empowering leadership and psychological empowerment on nurses’ work engagement and affective commitment”, *International Journal of Organizational Analysis*, Scopus.

- Talwar, Shalini, Kaur, Puneet, Nunkoo, Robin, Dhir, Amandeep et al (2022), “Digitalization and sustainability: virtual reality tourism in a post pandemic world” *Journal of Sustainable Tourism*, Scopus.
- Charoensap-Kelly, Piyawan, Sheldon, Pavica, Grace Antony, Mary, Provenzani, Laura, et al (2021), “Resilience, well-being, and organizational outcomes of Croatian, Thai, and US workers during COVID-19”, *Journal of Management and Organization* ,Volume 27, Issue: 6, Scopus.
- Evans, Karoline, Sanner, Bret, Chiu, Chia-Yen et al (2021), “Shared Leadership, Unshared Burdens: How Shared Leadership Structure Schema Lowers Individual Enjoyment Without Increasing Performance”, *Group and Organization Management*, Volume 46, Issue: 6, Pages 1027 – 1072, Scopus.
- Mujeeb, Tasmee, Khan, Noor Ullah,Obaid, Asfia,Yue, Guiling, Bazkiaei, Hanieh Alipour ,Samsudin, Noor Azam, et al (2021), Do servant leadership self-efficacy and benevolence values predict employee performance within the banking industry in the post-covid-19 era: Using a serial mediation approach”, *Administrative Sciences*, Volume 11, Issue: 4, Article number 114 , Scopus.
- Gomes, Daniel Roque, Lourenço, Patricia,Ribeiro, Neuza et al (2021),” When covid-19 is the invader and internal communication is the hero: Understanding the influence of internal communication on individual performance and evaluating the mediating role of perceived support”, *Administrative Sciences*,Volume 11, Issue: 4, Article number 136, Scopus.
- Nguyen, Hai Ninh et al (2021), “Burnout, inter-role conflicts, and job performance among bankers who have children during social isolation” , *Banks and Bank Systems*, Volume 16, Issue: 4, Pages 137 – 148, Scopus.
- Ngo, Xuan Thi,Le, Hoang Anh,Doan, Thanh Kim et al (2022), “The impact of transformational leadership style and employee creativity on organizational innovation in universities during the covid-19 pandemic”, *Humanities and Social Sciences Letters*, Volume 10, Issue: 1, Pages 36 – 53, Scopus.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΟΔΗΓΙΕΣ

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο και εντάσσεται σε μια έρευνα που διεξάγεται στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών “ Εφαρμοσμένων Οικονομικών και Διοίκησης του Τμήματος Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης του Παντείου Πανεπιστημίου και αφορά τον ρόλο που παίζει συναισθηματική νοημοσύνη στην προσπάθεια ενός ηγέτη να διαμορφώσει ένα αποτελεσματικό πλαίσιο αποδοτικής και αποτελεσματικής εργασίας, για έναν εργαζόμενο σε μια επιχείρηση εν μέσω μιας κρίσης, όπως αυτή της πανδημίας τόσο κατά την πρώτη φάση της όσο και στην συνέχεια .”

Παρακαλώ διαβάστε με προσοχή το κάθε ερώτημα και απαντήστε με την μεγαλύτερη δυνατή ειλικρίνεια, τοποθετώντας ένα Χ στην απάντηση που σας εκφράζει περισσότερο. Καλείστε αρχικά να δηλώσετε κάποια δημογραφικά στοιχεία όπως και κάποιες ερωτήσεις σχετικά με τον εργασιακό σας χώρο. Η απαντήσεις σας θα δίνονται σύμφωνα με μια κλίμακα πέντε βαθμών (1= Διαφωνώ Απόλυτα, 5= Συμφωνώ Απόλυτα, και 1=Λίγο, 5=Πολύ).

Αυτό που ζητώ από εσάς είναι η προσωπική σας άποψη οπότε θα επιθυμούσα οι απαντήσεις να είναι αυθόρμητες. Θα ήθελα επίσης να επισημάνω, πως είναι σημαντικό για την έκδοση αξιόπιστων αποτελεσμάτων να απαντηθούν όλες οι ερωτήσεις.

Η διάρκεια για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν ξεπερνά τα 2 λεπτά. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, οι απαντήσεις σας θα είναι απόλυτα εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για ερευνητικούς σκοπούς.

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων.

ΜΕΡΟΣ 1ο

Δημογραφικά χαρακτηριστικά

1. Φύλο

Άντρας Γυναίκα Άλλο

2. Ηλικία _____

3. Επίπεδο Εκπαίδευσης

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Δεν τελείωσα το δημοτικό | <input type="checkbox"/> Απόφοιτος ΤΕΙ |
| <input type="checkbox"/> Απόφοιτος Δημοτικού | <input type="checkbox"/> Απόφοιτος ΙΕΚ |
| <input type="checkbox"/> Απόφοιτος Γυμνασίου | <input type="checkbox"/> Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου |
| <input type="checkbox"/> Απόφοιτος Λυκείου | <input type="checkbox"/> Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου |
| <input type="checkbox"/> Απόφοιτος ΑΕΙ | <input type="checkbox"/> Άλλο |

4. Οικογενειακή Κατάσταση

Έγγαμος/η Άγαμος/η Συμβιώνω Διαζευγμένος/η Χήρος/α

5. Έτη απασχόλησης στην παρούσα επιχείρηση/φορέα/εργοδότη _____

ΜΕΡΟΣ 2ο

ΣΥΜΠΛΗΡΩΝΕΤΑΙ ΑΠΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΣΕ ΙΔΙΩΤΙΚΟ Ή ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Παρακαλούμε σημειώστε με X την απάντησή σας σχετικά με πιθανές αντιδράσεις που γεννά η πανδημία και μπορούν να κατευθύνουν, την συναισθηματική διάθεση ενός ανθρώπου γενικά.	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ

1. Ήμουν διαρκώς ανήσυχος σχετικά με την εξέλιξη της πανδημίας, και αντιδρούσα, υπερβολικά επιθετικά, απέναντι στον κοινωνικό μου περίγυρο.					
2. Η αβεβαιότητα ως προς την επιστροφή στην προ πανδημίας κατάσταση, δεν μου επέτρεπε να βιώσω κάποιο θετικό συναίσθημα.					
3. Μειώθηκε το ενδιαφέρον και η ευχαρίστηση μου ακόμη και κατά την ενασχόληση μου με απλές καθημερινές δραστηριότητες.					
4. Ένιωθα σε αρκετές στιγμές της καθημερινότητάς μου, πως η ζωή δεν είχε νόημα.					
5. Μειώθηκε η επιθυμία μου να συμμετέχω σε δραστηριότητες με φιλικά ή οικογενειακά πρόσωπα.					
6. Ένιωθα αρκετά συχνά απαισιόδοξος για την εξέλιξη των πραγμάτων, κάτι που αποτυπωνόταν στην παρουσία μου στο εργασιακό περιβάλλον.					
7. Πίστευα διαρκώς πως η πανδημική κρίση είναι πρόσκαιρη και έτσι δεν σταμάτησα να αισθάνομαι αισιόδοξος σε ότι αφορά το δικό μου μέλλον.					

Η προσπάθεια από τον ίδιο τον εργαζόμενο να διαχειριστεί τα συναισθήματα που προκύπτουν, από την κρίση της πανδημίας, εντός του εργασιακού του περιβάλλοντος.

Παρακαλώ σημειώστε με X τον βαθμό συμφωνία ή διαφωνίας σας σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης των συναισθημάτων που προκύπτουν από τον COVID-19 στον χώρο εργασίας.	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1) Μπορώ να ελέγξω συναισθήματα όπως ο θυμός ή το άγχος, και δεν επιτρέπω να με επηρεάσουν στην άσκηση των καθηκόντων μου.					
2) Επιδεικνύω ιδιαίτερη ευαισθησία στην συναισθηματική κατάσταση που βιώνουν οι συνάδελφοι μου, διότι αντιμετωπίζουμε τα ίδια προβλήματα.					
3) Δεν έχω την δυνατότητα να αφήσω τα συναισθήματα μου εκτός των τειχών του οργανισμού, με αποτέλεσμα να κλονίζεται η αποτελεσματικότητά μου.					
4) Η διαπροσωπικές σχέσεις που έχουν οικοδομηθεί μέσα στον οργανισμό, με βοηθούν στην αποτελεσματική διαχείριση των συναισθημάτων μου.					
5) Δεν νιώθω οικεία να εκμυστηρευτώ στους συναδέλφους μου ένα προσωπικό πρόβλημα σχετικά με τον COVID-19, φοβούμενος πως θα τεθώ					

στο περιθώριο υπό τον φόβο της μετάδοσης της νόσου.					
6) Είμαι από την φύση μου ένας αισιόδοξος άνθρωπος και αυτό με βοηθάει στην προσωπική συναισθηματική μου διαχείριση σε μια τόσο δύσκολη κατάσταση.					

Ηγεσία και πανδημία Covid-19

Παρακαλώ σημειώστε με X την προτίμησή σας ως προς το πόσο συχνά ο διευθυντής του οργανισμού ή προϊστάμενος του τμήματος, εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές?	Καθόλου	Σπάνια	Μερικές Φορές	Πολύ συχνά	Σχεδόν καθημερινά
1. Ο ηγέτης, μέσα από τον διάλογο, αντιλαμβάνεται την συναισθηματική μου κατάσταση, και παρέχει ψυχολογική υποστήριξη με στόχο την καλύτερη εκτέλεση των καθηκόντων μου.					
2. Δεν ασχολείται με την συναισθηματική μου κατάσταση, παρά μόνο όταν η πτώση στην απόδοσή μου γίνεται εμφανής.					
3. Αποφεύγει να εμπλακεί και να συζητήσει τα προβλήματα που με απασχολούν σχετικά με την πανδημία.					

<p>4. Ο ηγέτης, αντιλαμβανόμενος την συναισθηματική κατάσταση μου με βοηθά να δω την κρίση με περισσότερη αισιοδοξία κάτι που με ωθεί, να παλέψω για να πετύχω τους στόχους που μου έχουν ανατεθεί.</p>					
<p>5. Έχει γαλουχήσει το προσωπικό με αρετές όπως η ψυχική υγεία, ης ομαδικότητα, η συνεργασία, η βαθιά επικοινωνία, που θεωρούνται πολύ σημαντικές στην συναισθηματική αντιμετώπιση μιας τέτοιας κατάστασης.</p>					
<p>6. Δεν λειτουργεί προληπτικά αφού, ακολουθεί την λογική πως ένα πρόβλημα πρέπει να γίνει χρόνιο ώστε να αναληφθούν πρωτοβουλίες αντιμετώπισης.</p>					

Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη

<p>Παρακαλώ σημειώστε X την απάντηση σας ως προς τον βαθμό συμφωνίας σας ή όχι σχετικά με τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με τον ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στην σχέση ηγέτη εργαζόμενου μέσα στον οργανισμό υπό την κρίση της COVID -19.</p>	<p>Διαφωνώ απόλυτα</p>	<p>Διαφωνώ</p>	<p>Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ</p>	<p>Συμφωνώ</p>	<p>Συμφωνώ απόλυτα</p>
<p>1. Η συναισθηματική κατανόηση εκ μέρους του ηγέτη, καθιστά περισσότερο ήρεμη την συμπεριφορά μου προς τους συναδέλφους και την</p>					

παρουσία μου στην επιχείρηση.					
2. Ο ηγέτης, συζητώντας μαζί μου δικά του βιώματα σχετικά με την πανδημία, αποδεικνύει πως διαθέτει την ικανότητα να κατανοεί την αιτία που έχω οδηγηθεί σε μια διαρκή εργασιακή πτώση.					
3. Ο ηγέτης μέσω της συναισθηματικής κατανόησης, στοχεύει στην ψυχολογική μου ανάταση και ταυτόχρονη ανάδειξη των ικανοτήτων μου.					
4. Ο ηγέτης είναι τόσο απαισιόδοξος άνθρωπος, που αδυνατεί να προσαρμόσει την άσκηση της ηγεσίας του στις συνθήκες που επικρατούν.					
5. Ο ηγέτης δεν δείχνει να μπορεί, ή αδιαφορεί ως προς την κατανόηση των προβλημάτων και των σκέψεων που βιώνει ο κάθε εργαζόμενος, με αποτέλεσμα εκείνος να μην μπορεί να επιδείξει τον απαραίτητο αυτοέλεγχο σε μια επικείμενη παρορμητική σκέψη.					
6. Ο ηγέτης δεν παρέχει τα κατάλληλα κίνητρα που θα με βοηθούσαν να εστιάσω στην άσκηση των καθηκόντων μου, ξεχνώντας παράλληλα, οτιδήποτε αρνητικό διαδραματίζεται εκτός του οργανισμού.					

Στρατηγικές συναισθηματικής διαχείρισης από τον ηγέτη προς τον εργαζόμενο.

Σημειώστε με X τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας σχετικά με τις παρακάτω προτάσεις που αφορούν μια σειρά από λύσεις που μπορεί να προσφέρει ένας ηγέτης με στόχο την συναισθηματική ανάταση ενός εργαζομένου εν μέσω πανδημικής κρίσης.	Συμφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1. Ο ηγέτης πρέπει να κανονίζει κατ'ιδίαν συναντήσεις μαζί μου και με τους συναδέλφους, προκειμένου να δίνεται η δυνατότητα σε όλους τους εργαζόμενους να μιλούν ανοιχτά, για θέματα ψυχικής υγείας,					

<p>2. Ο ηγέτης θα πρέπει να τονώσει το ενδιαφέρον κάθε εργαζόμενου για προσφορά στον οργανισμό μέσω της ανάθεσης επιπρόσθετων ρόλων πέραν των βασικών καθηκόντων.</p>					
<p>3. Η ενίσχυση του οικογενειακού κλίματος μεταξύ του προσωπικού, περνά μέσα από την διοργάνωση παραγωγικών και δημιουργικών δραστηριοτήτων εκτός εργασίας (εξωτερικές συναθροίσεις, ολιγόημερα ταξίδια σε μια χώρα του εξωτερικού).</p>					
<p>4. Ο ηγέτης θα πρέπει να δίνει την δυνατότητα στον εργαζόμενο να μπορεί να εργάζεται εξ αποστάσεως, όποτε εκείνος το επιθυμεί.</p>					
<p>5. Η ηγεσία της επιχείρησης θα πρέπει να διοργανώνει τακτικές εκπαιδεύσεις από ψυχολόγο, σε θέματα διαχείρισης στρες και προσπάθειας, για τη βελτίωση της συναισθηματικής αυτοφροντίδας τους.</p>					
<p>6. Διοργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων σε τακτά χρονικά διαστήματα με στόχο την ανάπτυξη ή βελτίωση των ψηφιακών δεξιοτήτων του προσωπικού.*</p>					
<p>7. Διατήρηση της αποδοτικότητας του εργαζομένου με ταυτόχρονη υιοθέτηση από τον ηγέτη της κουλτούρας του σεβασμού του</p>					

<p>εργασιακού χρόνου στον οποίον ο εργαζόμενος υποχρεούται να είναι προσηλωμένος στα καθήκοντα του.*</p> <p>* * (τα δύο τελευταία ερωτήματα έγκεινται στην υιοθέτηση της τηλεργασίας ως νέας μορφής εργασίας.)</p>					
--	--	--	--	--	--