



## ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

STEPHEN P. ROBBINS & TIMOTHY A. JUDGE



### Κεφάλαιο 4

## Συναισθήματα και διαθέσεις



Καθηγητής Αντώνης Κ. Τραυλός  
ΤΟΔΑ ΠΑΠΕΛ

Έχοντας μελετήσει αυτό το κεφάλαιο, θα πρέπει να είστε σε θέση να: (1)

2

1. Διακρίνετε τα συναισθήματα από τις διαθέσεις και να απαριθμήσετε τα βασικά συναισθήματα και διαθέσεις.
2. Προσδιορίσετε τις πηγές των συναισθημάτων και των διαθέσεων.
3. Δείξετε τον αντίκτυπο που έχει η συναισθηματική εργασία στους υπαλλήλους.

## Έχοντας μελετήσει αυτό το κεφάλαιο, θα πρέπει να είστε σε θέση να: (2)

3

4. Αντιπαραβάλετε τα στοιχεία υπέρ και κατά της ύπαρξης συναισθηματικής νοημοσύνης.
5. Εφαρμόσετε έννοιες σχετικές με συναισθήματα και διαθέσεις σε συγκεκριμένα ζητήματα ΟΣ.
6. Αντιπαραβάλετε τη βίωση, ερμηνεία και έκφραση συναισθημάτων στους διάφορους πολιτισμούς.

## Γιατί αποκλείονταν τα συναισθήματα από τη μελέτη της ΟΣ;

4

- **Ο μύθος της ορθολογικότητας**
  - τα συναισθήματα συνιστούσαν το αντίθετο της ορθολογικότητας, και δεν έπρεπε να υπάρχουν στον χώρο εργασίας.
- Πεποίθηση ότι τα συναισθήματα οποιασδήποτε μορφής είναι αποδιοργανωτικά στον χώρο εργασίας.



## Θυμικό, συναισθήματα, και διαθέσεις

### Θυμικό

Ορίζεται ως ένα ευρύ φάσμα αισθημάτων που βιώνουν οι άνθρωποι. Το θυμικό βιώνεται με τη μορφή συναισθημάτων ή διαθέσεων

### Συναισθήματα

- Προκαλούνται από ένα συγκεκριμένο γεγονός
- Πολύ σύντομα σε διάρκεια (δευτερόλεπτα ή λεπτά)
- Συγκεκριμένα και πολυάριθμα στη φύση τους (πολλά συγκεκριμένα συναισθήματα, όπως θυμός, φόβος, λύπη, χαρά, απέχθεια, έκπληξη)
- Συνήθως συνοδεύονται από σαφείς εκφράσεις του προσώπου
- Προσανατολισμένα στη δράση στη φύση τους

### Διαθέσεις

- Το αίτιο είναι συχνά γενικό και ασαφές
- Διαρκούν περισσότερο από τα συναισθήματα (ώρες ή ημέρες)
- Περισσότερο γενικές (δύο κύριες διαστάσεις –θετικό θυμικό και αρνητικό– που απαρτίζονται από πολλαπλά συγκεκριμένα συναισθήματα)
- Γενικά δεν χαρακτηρίζονται από σαφείς εκφράσεις
- Γνωσιακής φύσης

## Συναισθήματα και διαθέσεις

6

- Τα **συναισθήματα** αποτελούν αντιδράσεις προς ένα πρόσωπο (το να βλέπετε ένα φίλο στη δουλειά μπορεί να σας κάνει να νιώσετε χαρά) ή ένα γεγονός (η επαφή με έναν αγενή πελάτη μπορεί να σας κάνει να νιώσετε θυμό).
- Δείχνετε τα συναισθήματά σας όταν είστε «χαρούμενος για κάτι, θυμωμένος με κάποιον, φοβισμένος από κάτι».
- Οι **διαθέσεις**, αντίθετα, δεν απευθύνονται σε ένα πρόσωπο ή ένα γεγονός.
- **Τα συναισθήματα όμως μπορούν να μετατραπούν σε διαθέσεις όταν χάσετε την εστίαση** από το γεγονός ή το αντικείμενο που πυροδότησε το αίσθημα.
- Και, με τον ίδιο τρόπο, οι **καλές ή οι κακές διαθέσεις μπορούν να σας κάνουν περισσότερο συναισθηματικό** ως αντίδραση σε ένα γεγονός.



011



## Τα βασικά συναισθήματα

7

- Θυμός,
  - Περιφρόνηση,
  - Ενθουσιασμός,
  - Φθόνος,
  - Φόβος,
  - Απόγνωση,
  - Απογοήτευση,
  - Αμηχανία,
  - Απέχθεια
  - Ευτυχία,
  - Μίσος,
  - Ελπίδα,
  - Ζήλια,
  - Χαρά,
  - Αγάπη,
  - Περηφάνια,
  - Έκπληξη και
  - Λύπη.
- Πολλοί ερευνητές επιχειρήσαν να τα περιορίσουν σε ένα βασικό σύνολο. Άλλοι όμως υποστηρίζουν ότι δεν έχει νόημα να ορίσουμε τα «βασικά» συναισθήματα, καθώς ακόμα και τα συναισθήματα που βιώνουμε σπάνια, όπως το **Σοκ**, μπορούν να έχουν ισχυρή επίδραση πάνω μας.

## Τα βασικά συναισθήματα (2)

8

- Πολλοί ερευνητές έχουν συμφωνήσει για έξι ουσιαστικά καθολικά συναισθήματα - τον **θυμό**, τον **φόβο**, τη **λύπη**, την **ευτυχία**, την **απέχθεια** και την **έκπληξη**.
- Μερικοί μάλιστα τα τοποθετούν σε ένα συνεχές: **ευτυχία-έκπληξη-φόβος-λύπη-θυμός-απέχθεια**. Όσο πιο κοντά βρίσκονται δύο συναισθήματα σε αυτό το συνεχές, τόσο μεγαλύτερες πιθανότητες υπάρχουν να τα μπερδέψουν οι άνθρωποι.
- Μερικές φορές εκλαμβάνουμε τη **χαρά** ως **έκπληξη**, **σπάνια** όμως **μπερδεύουμε την ευτυχία με την απέχθεια**.
- Επιπλέον, οι πολιτισμικοί παράγοντες μπορούν επίσης να επηρεάσουν τις ερμηνείες.



## Κατηγοριοποίηση των συναισθημάτων

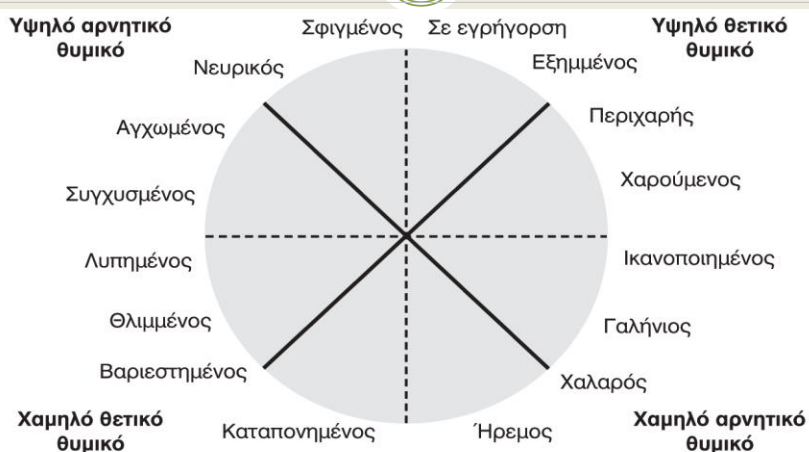
9

- Ένας τρόπος κατηγοριοποίησης των συναισθημάτων είναι με βάση το αν είναι θετικά ή αρνητικά.
- Τα **θετικά συναισθήματα** -όπως η χαρά και η ευγνωμοσύνη- εκφράζουν μια ευνοϊκή εκτίμηση ή αίσθημα.
- Τα **αρνητικά συναισθήματα** -όπως ο θυμός ή η ενοχή- εκφράζουν το αντίθετο.
- Σημειώστε ότι τα συναισθήματα δεν μπορεί να είναι ουδέτερα.
- **Η ουδετερότητα συνιστά ανυπαρξία συναισθημάτων.**



## Η δομή της διάθεσης

10

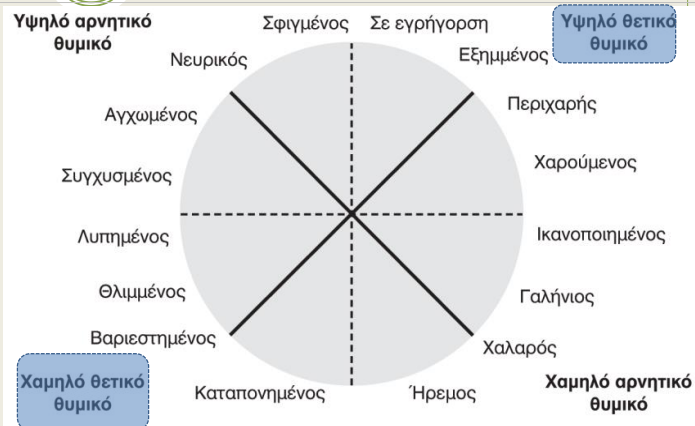


Κατηγοριοποίηση διαθέσεων: **Θετικό και αρνητικό θυμικό**

## Θετικό Θυμικό

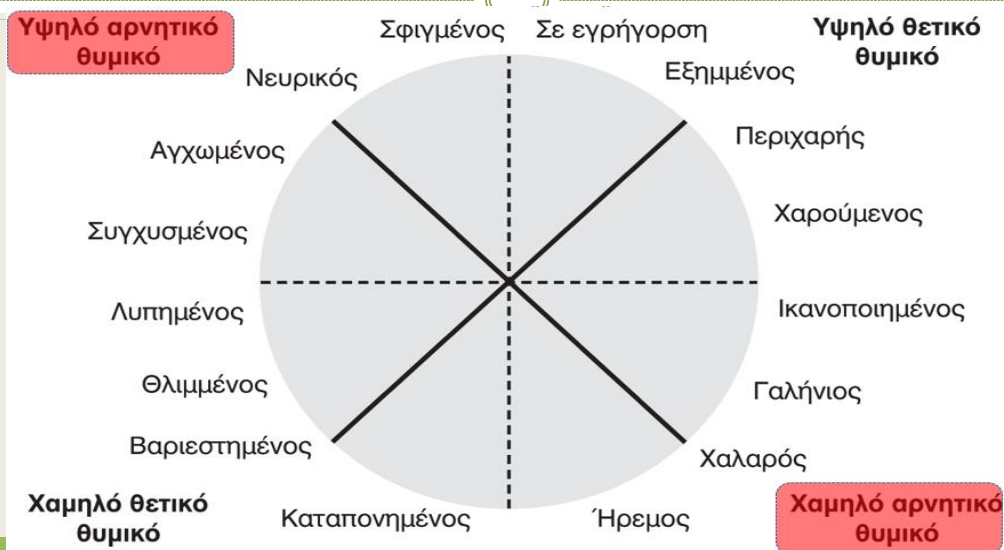
11

- Μπορούμε λοιπόν να θεωρήσουμε το **θετικό θυμικό** ως μια διάσταση της διάθεσης που αποτελείται από **θετικά συναισθήματα**, όπως η **έξαψη**, η **αυτοπεποίθηση** και η **ευθυμία**, στο υψηλό άκρο και η **πλήξη**, η **νωθρότητα** και η **κόπωση** στο χαμηλό άκρο



## Αρνητικό Θυμικό

- Το **αρνητικό θυμικό** είναι μια διάσταση της διάθεσης που αποτελείται από τη **νευρικότητα**, το **άγχος** και την **ανησυχία** στο υψηλό άκρο, και τη **χαλάρωση**, τη **γαλήνη** και την **αυτοκυριαρχία** στο χαμηλό άκρο.



## Αντιστάθμισμα Θετικότητας (positivity offset),

13

- Με βάση την έρευνα, διαπιστώνεται ένα **αντιστάθμισμα θετικότητας (positivity offset)**, υπό την έννοια ότι σε συνθήκες μηδενικών εισροών (όταν δεν συμβαίνει τίποτε ιδιαίτερο) τα περισσότερα άτομα βιώνουν μια **ελαφρώς θετική διάθεση**.
- Έτσι, για τους περισσότερους ανθρώπους, οι θετικές διαθέσεις είναι σχετικά πιο συνήθεις από τις αρνητικές.



## Οι λειτουργίες των συναισθημάτων

14



- **Συναισθήματα και λογική**
  - Τα συναισθήματα είναι κεφαλαιώδη για τη λογική σκέψη: μας βοηθούν να καταλάβουμε τον κόσμο γύρω μας
- **Εξελικτική ψυχολογία**
  - Η θεωρία ότι τα συναισθήματα εξυπηρετούν έναν εξελικτικό σκοπό: βοηθούν στην επιβίωση της γονιδιακής δεξαμενής
  - Η θεωρία δεν είναι καθολικά αποδεκτή



## ΜΑΣ ΚΑΝΟΥΝ ΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΠΑΡΑΛΟΓΟΥΣ;

15

- Πόσες φορές έχετε ακούσει κάποιον να λέει «Έλα, τώρα γίνεσαι συναισθηματικός»
- Μια μέρα του Σεπτεμβρίου του 1848, ενώ ο Gage τοποθετούσε ένα εκρηκτικό γέμισμα εν ώρα εργασίας, μια σιδερόβεργα μήκους 3 ποδιών και 7 ιντσών εκσφενδονίστηκε στο αριστερό μέρος της κάτω γνάθου και εξήλθε από την κορυφή του κρανίου του.
- Το παράδειγμα του Phineas Gage αλλά και πολλές άλλες μελέτες για εγκεφαλικά τραύματα δείχνουν ότι **τα συναισθήματα είναι καίρια για τη λογική σκέψη.**



## Σας έτυχε ποτέ....

16

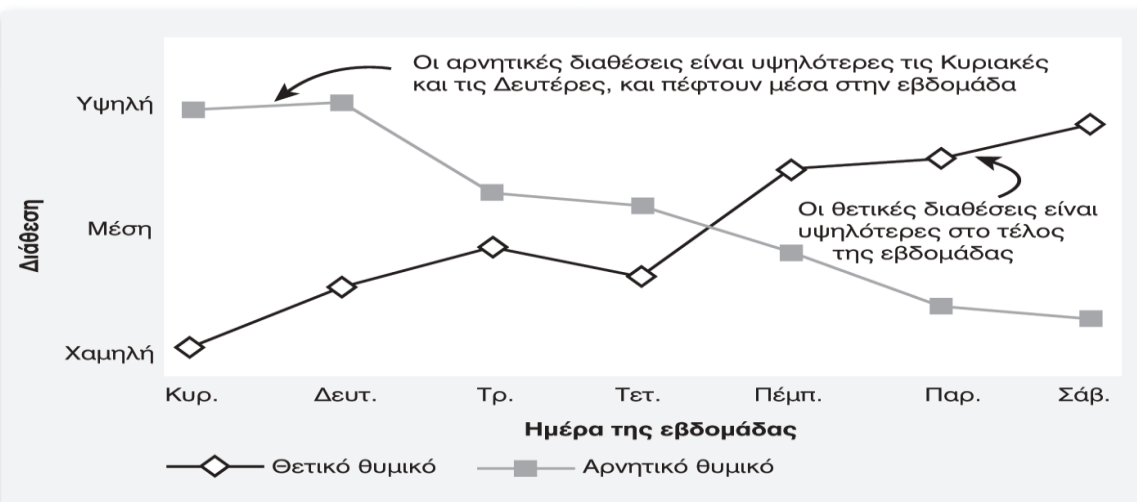
- ... να πείτε «Εύπνησα ανάποδα σήμερα»;
- Έτυχε ποτέ να αρραχτείτε με κάποιον συνάδελφο ή με κάποιον από την οικογένειά σας για ασήμαντο λόγο;
- Εάν ναι, πιθανότατα θα σας κάνει να αναρωτιέστε από πού προέρχονται τα συναισθήματα και οι διαθέσεις.
- Προσωπικότητα



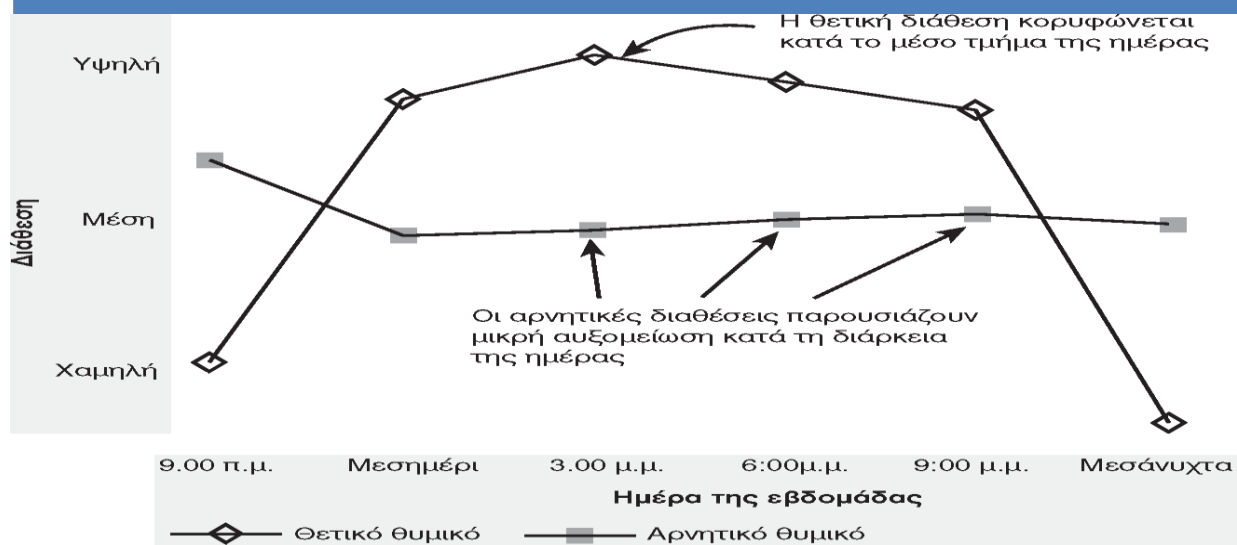


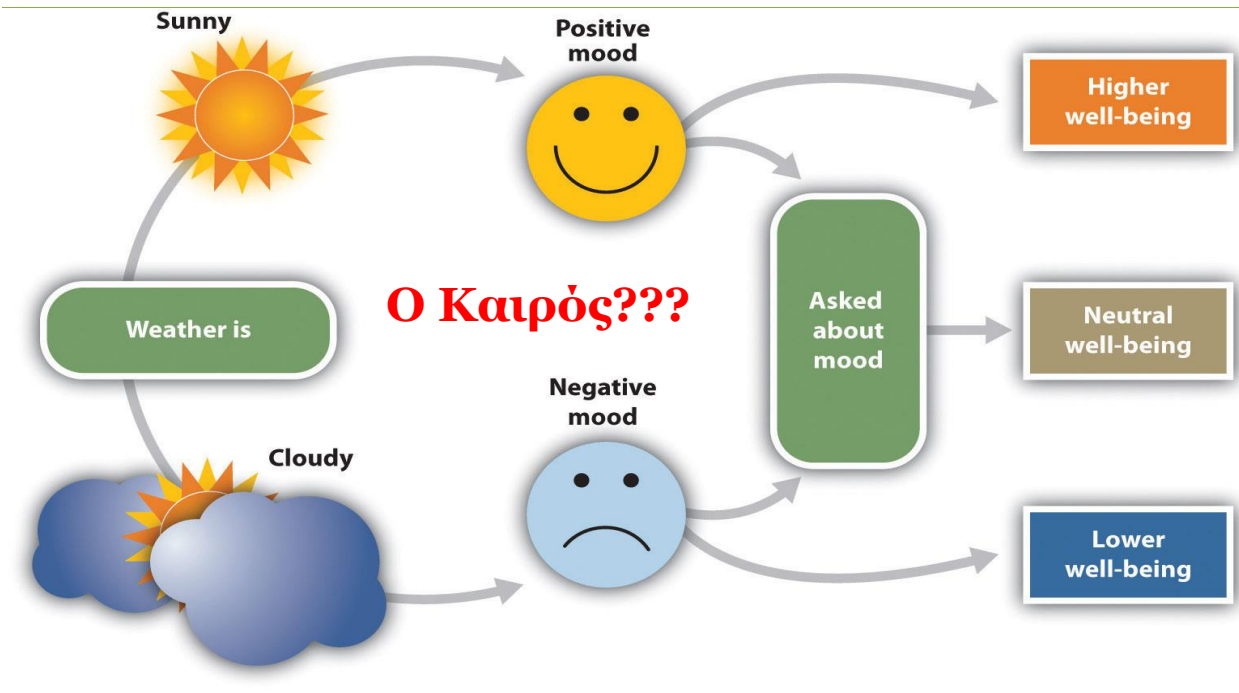
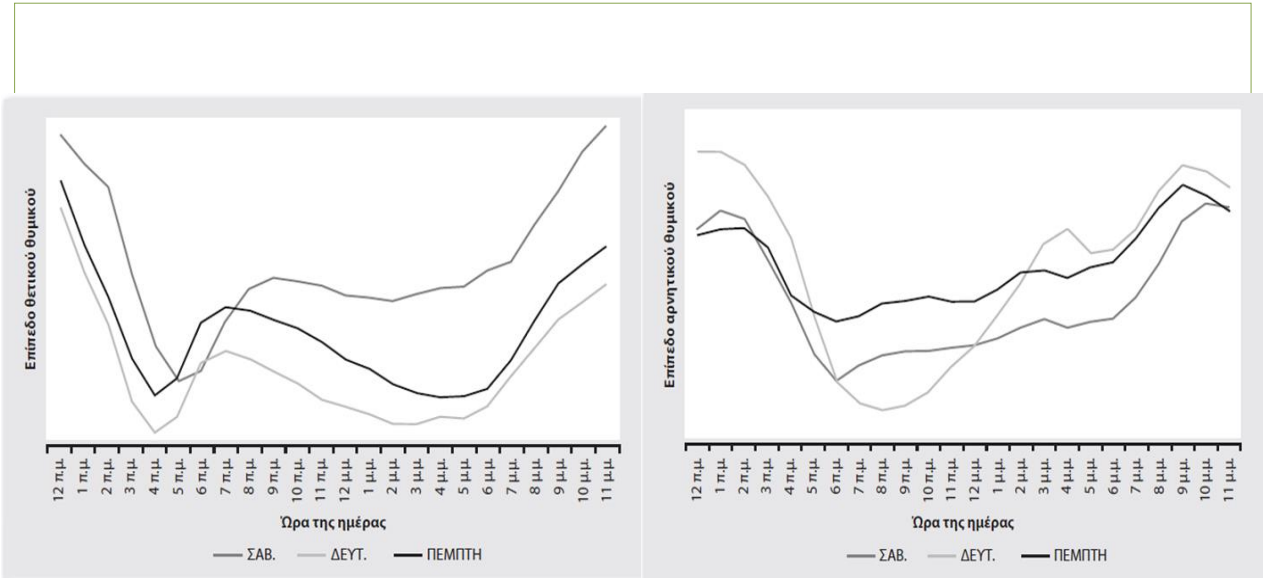
## Πηγές συναισθημάτων και διαθέσεων

**Ημέρα της εβδομάδας και ώρα της ημέρας**  
(Πιο θετικές αλληλεπιδράσεις θα λάβουν χώρα πιθανότατα το μεσημέρι και προς το τέλος της εβδομάδας)



## Οι διαθέσεις επηρεάζονται από την ώρα της ημέρας





## Περισσότερες πηγές

21

### Καιρός

- Κανένας αντίκτυπος σύμφωνα με την έρευνα

### Άγχος

- Το αυξημένο άγχος επιδεινώνει τις διαθέσεις

### Κοινωνικές δραστηριότητες

- Οι σωματικές, ανεπίσημου χαρακτήρα ή γαστρονομικές δραστηριότητες αυξάνουν τη θετική διάθεση

### Ύπνος

- Η έλλειψη ύπνου αυξάνει τα αρνητικά συναισθήματα και επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων

## Ακόμα περισσότερες πηγές

22

### Άσκηση

- Ενισχύει ήπια τη θετική διάθεση

### Ηλικία

- Τα αρνητικά συναισθήματα μειώνονται όσο μεγαλώνει ο άνθρωπος (έρευνα σε άτομα ηλικίας 18-94 χρόνων)

### Φύλο

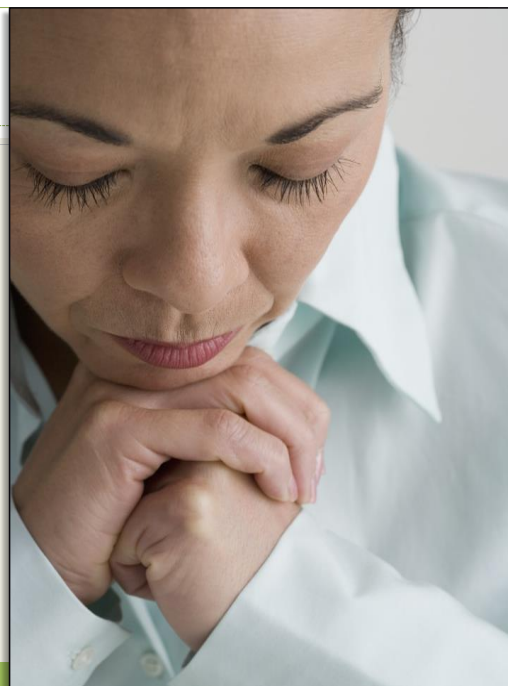
- Οι γυναίκες δείχνουν μεγαλύτερη συναισθηματική έκφραση, βιώνουν τα συναισθήματα πιο έντονα και προβαίνουν πιο συχνά σε εκφράσεις συναισθημάτων
- Ενδεχομένως οφείλεται στην κοινωνικοποίηση



## Συναισθηματική εργασία

23

- Η έκφραση από τον υπάλληλο επιθυμητών, με βάση τον οργανισμό, συναισθημάτων κατά τις διαπροσωπικές συναλλαγές στο πλαίσιο της εργασίας
- **Συναισθηματική δυσαρμονία** υφίσταται όταν ένας υπάλληλος πρέπει να επιδείξει ένα συγκεκριμένο συναίσθημα, ενώ νιώθει κάποιο άλλο.



## Θεωρία συγκινησιακών γεγονότων

24

- Πώς τα συναισθήματα και οι διαθέσεις επηρεάζουν όμως την εργασιακή μας επίδοση και ικανοποίηση;
- **Θεωρία συγκινησιακών γεγονότων:** οι υπάλληλοι αντιδρούν συναισθηματικά σε γεγονότα που τους συμβαίνουν στη δουλειά και αυτή η αντίδραση επηρεάζει την εργασιακή τους επίδοση και ικανοποίηση

## Τα συναισθήματα που νιώθει κανείς εναντίον των συναισθημάτων που επιδεικνύει

25

- **Τα συναισθήματα που νιώθει κανείς:**
  - Τα πραγματικά συναισθήματα του ατόμου
- **Τα συναισθήματα που επιδεικνύει κανείς:**
  - Τα επίκτητα συναισθήματα που ο οργανισμός απαιτεί να εκδηλώσουν οι εργαζόμενοι και θεωρεί πρέποντα για μια δεδομένη δουλειά
  - Η **επιφανειακή δράση** αποκρύπτει τα πραγματικά συναισθήματα κάποιου.
  - Η **δράση σε βάθος** προσπαθεί να τροποποιήσει τα πραγματικά εσωτερικά αισθήματα κάποιου με βάση τους κανόνες για τη συμπεριφορά που πρέπει να προβάλλεται

## Συναισθηματική νοημοσύνη

26



Η ικανότητα ενός ατόμου να:

1. Έχει αυτεπίγνωση (να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του όταν τα βιώνει)
2. Αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα σε άλλους
3. Διαχειρίζεται τις συναισθηματικές νύξεις και τις πληροφορίες.

*Σχετίζεται μετρίως με την υψηλή εργασιακή απόδοση*

## Η συναισθηματική νοημοσύνη υπό κρίση

27

### Επιχειρηματολογία υπέρ:

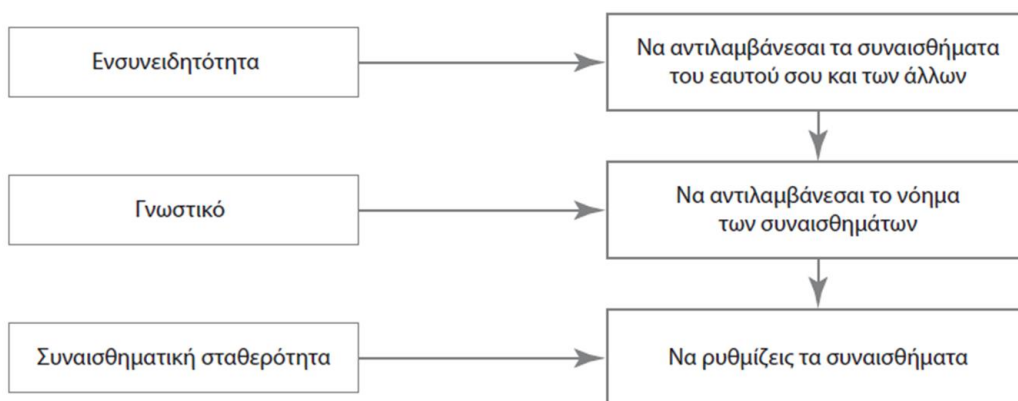
- Διαισθητική απήχηση – είναι λογικό
- Η ΣΝ προβλέπει σημαίνοντα κριτήρια που σχετίζονται θετικά με την υψηλή εργασιακή απόδοση
- Η έρευνα υποστηρίζει ότι η ΣΝ έχει βιολογική βάση

### Επιχειρηματολογία κατά:

- Η ΣΝ είναι υπερβολικά αφηρημένη έννοια
- Δεν μπορεί να μετρηθεί
- Έχει τόσο μεγάλη συνάφεια με τη νοημοσύνη και την προσωπικότητα, που παύει να είναι ιδιαίτερη, εφόσον έχουμε ελέγξει αυτούς τους παράγοντες

## Συναισθηματική νοημοσύνη

28



Ένα κλιμακωτό μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης



## Εφαρμογές των συναισθημάτων και των διαθέσεων στην ΟΣ

29

- **Επιλογή** – Οι εργοδότες θα πρέπει να τη θεωρούν παράγοντα για την πρόσληψη υπαλλήλων σε θέσεις που απαιτούν υψηλό βαθμό κοινωνικών αλληλεπιδράσεων
- **Λήψη αποφάσεων** – Τα θετικά συναισθήματα μπορούν να αυξήσουν τις δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και να μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε και να αναλύσουμε νέες πληροφορίες
- **Δημιουργικότητα** – Η καλή διάθεση και η ανατροφοδότηση μπορεί να αυξήσουν τη δημιουργικότητα

## Περισσότερες εφαρμογές των συναισθημάτων και των διαθέσεων στην ΟΣ

30

- **Παρακίνηση** – Η προαγωγή της θετικής διάθεσης μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα ένα εργατικό δυναμικό με μεγαλύτερη παρακίνηση
- **Ηγεσία** – Τα συναισθήματα βοηθούν να περάσουν τα μηνύματα πιο αποτελεσματικά



## Περισσότερες εφαρμογές των συναισθημάτων και των διαθέσεων στην ΟΣ

31



- **Διαπραγμάτευση** – Τα συναισθήματα μπορεί να βλάψουν την απόδοση του διαπραγματευτή.
- Αρκετές μελέτες έχουν δείξει ότι ο διαπραγματευτής που προσποιείται τον θυμωμένο έχει πλεονέκτημα απέναντι στον αντίπαλό του.
  - Γιατί;
- Διότι, όταν ο διαπραγματευτής δείχνει θυμό, ο αντίπαλος συμπεραίνει ότι ο διαπραγματευτής έχει παραχωρήσει ό,τι μπορούσε, και έτσι υποχωρεί.

## Περισσότερες εφαρμογές των συναισθημάτων και των διαθέσεων στην ΟΣ

32



- Ο θυμός πρέπει να χρησιμοποιείται επιλεκτικά στη διαπραγμάτευση:
- οι θυμωμένοι διαπραγματευτές που έχουν **λιγότερες πληροφορίες ή δύναμη** από τους αντιπάλους τους σημειώνουν σημαντικά χειρότερα αποτελέσματα.
- Φαίνεται ότι ένα ισχυρό, καλύτερα ενημερωμένο άτομο θα δείξει μικρότερη προθυμία να μοιραστεί πληροφορίες ή να συμβιβαστεί με έναν θυμωμένο αντίπαλο.

## Ακόμα περισσότερες εφαρμογές των συναισθημάτων και των διαθέσεων στην ΟΣ

33

- **Εξυπηρέτηση πελατών** – Οι πελάτες «κολλάνε» συναισθήματα από τους υπαλλήλους, φαινόμενο που ονομάζεται συναισθηματική μεταδοτικότητα
- **Εργασιακές στάσεις** – Τα συναισθήματα μεταφέρονται στο σπίτι αλλά σπάνια αντέχουν μέχρι την επόμενη ημέρα
- **Παρεκκλίνουσες συμπεριφορές στον χώρο εργασίας** – Όσοι νιώθουν αρνητικά συναισθήματα έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να επιδείξουν παρεκκλίνουσα συμπεριφορά στον χώρο εργασίας



## Ασφάλεια και τραυματισμοί στη δουλειά

34

- Η έρευνα που **συσχετίζει την αρνητική θυμική κατάσταση με την αύξηση των τραυματισμών** στη δουλειά υποστηρίζει ότι οι εργοδότες θα μπορούσαν να βελτιώσουν την υγεία και την ασφάλεια (και να μειώσουν τα κόστη) διασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι δεν εμπλέκονται σε δυνητικά επικίνδυνες δραστηριότητες όταν έχουν κακή διάθεση.
- Οι κακές διαθέσεις μπορούν να συντείνουν στους τραυματισμούς στη δουλειά με διάφορους τρόπους.
  - Τα άτομα με αρνητική διάθεση είναι συνήθως πιο νευρικά, στοιχείο που μπορεί να τα κάνει λιγότερο ικανά να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά του κινδύνους.
  - Ένα άτομο που φοβάται διαρκώς θα είναι πιο απαισιόδοξο όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των προφυλάξεων ασφαλείας, γιατί αισθάνεται ότι θα τραυματιστεί ούτως ή άλλως, ή μπορεί να πανικοβληθεί ή να παγώσει όταν βρεθεί αντιμέτωπο με μια απειλητική κατάσταση.



## Πώς μπορούν οι μάνατζερ να επηρεάσουν τις διαθέσεις;

35

- Χρησιμοποιήστε το χιούμορ για να ελαφρύνετε το κλίμα
- Δώστε μικρά δείγματα εκτίμησης
- Διατηρήστε την καλή σας διάθεση – γίνετε το παράδειγμα
- Προσλάβετε θετικούς ανθρώπους



## Παγκόσμιες προεκτάσεις

36



Ποικίλλει ο βαθμός στον οποίο βιώνουν οι άνθρωποι τα συναισθήματα στις διάφορες κουλτούρες;

Ποικίλλουν οι ερμηνείες των συναισθημάτων στις διάφορες κουλτούρες;

Διαφέρουν οι νόρμες για την έκφραση συναισθημάτων στις διάφορες κουλτούρες;

**«Ναι» σε όλα τα παραπάνω!**

## Προεκτάσεις για τους μάνατζερ

37

- Κατανοήστε τον ρόλο των συναισθημάτων και των διαθέσεων για να εξηγήσετε και να προβλέψετε καλύτερα τη συμπεριφορά
- Τα συναισθήματα και οι διαθέσεις επηρεάζουν πράγματι την απόδοση στον εργασιακό χώρο
- Ενώ η διαχείριση συναισθημάτων μπορεί να είναι δυνατή, ο απόλυτος έλεγχος των συναισθημάτων των εργαζομένων δεν είναι

## Να θυμάστε...

38

- Τα θετικά συναισθήματα μπορεί να αυξήσουν τις δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων.
- Τα άτομα με υψηλή ΣΝ ενδέχεται να είναι πιο αποτελεσματικά στη δουλειά τους.
- Οι μάνατζερ πρέπει να γνωρίζουν τις συναισθηματικές νόρμες της κάθε κουλτούρας με την οποία συνεργάζονται

**Σας ευχαριστώ για την  
προσοχή σας**



**ΑΝΤΩΝΗΣ ΤΡΑΥΛΟΣ**