

HBR'S 10 MUST READS

ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ

το άρθρο
του Daniel Goleman
«Τι κάνει
κάποιον ηγέτη;»

Συναισθηματική Νοημοσύνη

Διαβάστε αυτά τα ουσιώδη άρθρα του Harvard Business Review και δε χρειάζεται να διαβάσετε τίποτε άλλο για τη συναισθηματική νοημοσύνη.



HBR'S 10 MUST READS

Συναισθηματική Νοημοσύνη

ΣΕΙΡΑ: MANATZMENT – ΗΓΕΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ ΒΙΒΛΙΟΥ: **HBR'S 10 Must Reads – Συναισθηματική Νοημοσύνη**

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΩΤΟΤΥΠΟΥ: HBR'S 10 Must Reads – On Emotional Intelligence

Από τις Εκδόσεις Harvard Business Review Press, Βοστώνη 2015

ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ: Χρήστος Μπαρουζής

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ – ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΚΕΙΜΕΝΟΥ: Γιώργος Γιαννούσης

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: Νικήτας Βουτυράς

ΜΑΚΕΤΑ ΕΞΩΦΥΛΛΟΥ: Θεοδώρα Σπυροπούλου, Τζίνα Γεωργίου

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΣΕΛΙΔΟΠΟΙΗΣΗ: Ραλλού Ρουχωτά

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2015

© ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε., Αθήνα 2021

Πρώτη έκδοση: Ιούνιος 2021

Έντυπη έκδοση ISBN 978-618-01-3876-4

Ηλεκτρονική έκδοση ISBN 978-618-01-3877-1

Τυπώθηκε στην Ευρωπαϊκή Ένωση, σε χαρτί ελεύθερο χημικών ουσιών, προερχόμενο αποκλειστικά και μόνο από δάση που καλλιεργούνται για την παραγωγή χαρτιού.

Το παρόν έργο πνευματικής ιδιοκτησίας προστατεύεται κατά τις διατάξεις του Ελληνικού Νόμου (Ν. 2121/1993 όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει σήμερα) και τις διεθνείς συμβάσεις περί πνευματικής ιδιοκτησίας. Απαγορεύεται απολύτως η άνευ γραπτής αδείας του εκδότη κατά οποιοδήποτε τρόπο ή μέσο αντιγραφή, φωτοανατύπωση και εν γένει αναπαραγωγή, διανομή, εκμίσθωση ή δανεισμός, μετάφραση, διασκευή, αναμετάδοση, παρουσίαση στο κοινό σε οποιαδήποτε μορφή (ηλεκτρονική, μηχανική ή άλλη) και η εν γένει εκμετάλλευση του συνόλου ή μέρους του έργου.

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε. | PSICHOGIOS PUBLICATIONS S.A.

Από το 1979 Publishers since 1979

Έδρα: Head Office:

Τατοίου 121, 144 52 Μεταμόρφωση 121, Tatoiou Str., 144 52 Metamorfossi, Greece

Βιβλιοπωλείο: Bookstore:

Εμμ. Μπενάκη 13-15, 106 78 Αθήνα 13-15, Emm. Benaki Str., 106 78 Athens, Greece

Τηλ.: 2102804800 • fax: 2102819550 Tel.: 2102804800 • fax: 2102819550

e-mail: info@psychogios.gr

www.psychogios.gr • <http://blog.psychogios.gr>

HBR'S 10 MUST READS

Συναισθηματική Νοημοσύνη

Μετάφραση: Χρήστος Μπαρουξής

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΕΙΡΑΣ:
Δημήτρης Μπουραντάς



Η σειρά *HBR'S 10 Must Reads* συνιστά μια επιτομή των σημαντικότερων ιδεών και των αποτελεσματικότερων πρακτικών που απευθύνονται τόσο σε επίδοξους όσο και σε πεπειραμένους ηγέτες. Κάθε βιβλίο περιέχει βασικά άρθρα σε θέματα κρίσιμα για την επιτυχία κάθε μάνατζερ, επιλεγμένα προσεκτικά μέσα από τις σελίδες του περιοδικού *Harvard Business Review*.

Περιεχόμενα

Τι κάνει κάποιον ηγέτη; **9**

Daniel Goleman

Ο νέος ηγέτης: Ο μυστικός οδηγός των μεγάλων επιδόσεων **43**

Daniel Goleman, Richard Boyatzis και Annie McKee

Γιατί είναι τόσο δύσκολο να είμαστε δίκαιοι **77**

Joel Brockner

Γιατί οι ικανοί ηγέτες παίρνουν κακές αποφάσεις **99**

Andrew Campbell, Jo Whitehead και Sydney Finkelstein

Καλλιεργώντας τη συναισθηματική νοημοσύνη σε ομάδες **119**

Vanessa Urch Druskat και Steven B. Wolff

Το τίμημα της αγένειας: Η έλλειψη σεβασμού πλήττει το ηθικό
και τα οικονομικά αποτελέσματα **155**

Christine Porath και Christine Pearson

Η επίδραση της ανθεκτικότητας **173**

Diane L. Coutu

Συναισθηματική ευελιξία: Πώς διαχειρίζονται οι αποτελεσματι-
κοί ηγέτες τις αρνητικές σκέψεις και τα αρνητικά συναισθή-
ματα **195**

Susan David και Christina Congleton

Ο φόβος της ανατροφοδότησης **207**

Jay M. Jackman και Myra H. Strober

Νέοι και άπειροι **229**

Kerry A. Bunker, Kathy E. Kram και Sharon Ting

Για τους αρθρογράφους **255**

Ευρετήριο όρων **259**

Τι κάνει κάποιον ηγέτη;

Daniel Goleman

ΚΑΘΕ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΑΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ κόσμο γνωρίζει περιπτώσεις όπου ευφυέστατα και ικανότατα στελέχη προήχθησαν σε θέσεις ηγεσίας και απέτυχαν, και περιπτώσεις όπου στελέχη με συγκριτικά μέτριες διανοητικές ικανότητες και τεχνικές δεξιότητες προήχθησαν και διέπρεψαν σε αντίστοιχους ηγετικούς ρόλους.

Τέτοιες ιστορίες ανεκδοτολογικού χαρακτήρα φαίνεται να ενισχύουν την επικρατούσα αντίληψη ότι το να ξεχωρίσουμε όσους διαθέτουν «ικανότητες ηγέτη» αποτελεί περισσότερο τέχνη παρά επιστήμη. Άλλωστε, οι εξαιρετικοί ηγέτες έχουν το δικό τους προσωπικό στυλ: Άλλοι είναι αναλυτικοί και ήπιων τόνων, ενώ άλλοι δε χάνουν ευκαιρία να διακηρύξουν το μανιφέστο της ηγεσίας τους. Για παράδειγμα, στις περισσότερες συγχωνεύσεις είναι προτιμότερο να βρίσκεται επικεφαλής ένας ικανός διαπραγματευτής που διαθέτει ευαισθησία, ενώ σε προσπάθειες διάσωσης μιας εταιρείας απαιτείται ένας ηγέτης με περισσότερη πυγμή.

Ωστόσο, όπως διαπίστωσα, οι επιτυχημένοι ηγέτες έχουν ένα κοινό χαρακτηριστικό: Διαθέτουν όλοι υψηλά επίπεδα *συναισθηματικής νοημοσύνης* ή EQ, όπως έχει επικρατήσει να αποκαλείται. Φυσικά, αυτό δε σημαίνει ότι το IQ και οι τεχνοκρατικές δεξιότητες δεν έχουν καμία σημασία. Είναι σημαντικά, κυρίως ως ένα κατώτατο όριο απαιτούμενων ικανοτήτων, δηλαδή ως βασικές προϋποθέσεις για την πρόσβαση σε μία θέση στελέχους. Παρ' όλα αυτά, οι έρευνές μου, συμφωνώντας με άλλες πρόσφατες μελέτες, αποδεικνύουν ξεκάθα-

ρα ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι για την ηγεσία εκ των ων ουκ άνευ. Μπορεί κάποιος να διαθέτει την καλύτερη εκπαίδευση, αιχμηρό, αναλυτικό μυαλό και ανεξάντλητες ευφυείς ιδέες, αλλά χωρίς συναισθηματική νοημοσύνη δε θα γίνει ποτέ σπουδαίος ηγέτης.

Τον τελευταίο χρόνο εγώ και οι συνάδελφοί μου εστιάσαμε στον ρόλο που παίζει η συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο. Εξετάσαμε τη σχέση της με την εργασιακή απόδοση, ιδιαίτερα στους ηγέτες, και παρατηρήσαμε πώς εκδηλώνεται στην πράξη. Για παράδειγμα, πώς μπορείτε να διακρίνετε την υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη στον εαυτό σας ή σε κάποιον άλλον; Στις σελίδες που ακολουθούν θα εξετάσουμε αυτά τα ερωτήματα, αναλύοντας με τη σειρά καθένα από τα συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης – αυτογνωσία, αυτορρύθμιση, παρακίνηση, ενσυναίσθηση και κοινωνικές δεξιότητες.

Μετρώντας τη συναισθηματική νοημοσύνη

Πλέον όλες οι μεγάλες εταιρείες έχουν επιστρατεύσει επαγγελματίες ψυχολόγους για να αναπτύξουν «μοντέλα ικανοτήτων» προκειμένου να τους βοηθήσουν να διακρίνουν, να εκπαιδεύσουν και να προωθήσουν τους ηγέτες τού αύριο. Οι ψυχολόγοι έχουν αναπτύξει αντίστοιχα μοντέλα και για τις κατώτερες ιεραρχικές θέσεις. Τα τελευταία χρόνια έχω αναλύσει τα μοντέλα ικανοτήτων 188 εταιρειών, στην πλειονότητά τους μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις, όπως η Lucent Technologies, η British Airways και η Credit Suisse.

Στόχος μου ήταν να προσδιορίσω ποιες ατομικές ικανότητες οδηγούσαν και σε τι βαθμό σε εξαιρετικές επιδόσεις εντός τέτοιων οργανισμών. Χώρισα τις ικανότητες σε τρεις βασικές κατηγορίες: καθαρά τεχνοκρατικές δεξιότητες, όπως η λογιστική και ο επιχειρησιακός σχεδιασμός· διανοητικές ικανότητες, όπως η αναλυτική

σκέψη· ικανότητες που επιδεικνύουν συναισθηματική νοημοσύνη, όπως η ικανότητα συνεργασίας και αποτελεσματικής διαχείρισης της αλλαγής.

Προκειμένου να δημιουργήσουν ορισμένα από αυτά τα μοντέλα ικανοτήτων, οι ψυχολόγοι ζήτησαν από τα ανώτατα στελέχη των συγκεκριμένων εταιρειών να προσδιορίσουν τις ικανότητες που χαρακτηρίζαν τους πιο επιτυχημένους ηγέτες στον οργανισμό τους. Σε άλλες περιπτώσεις χρησιμοποίησαν αντικειμενικά κριτήρια, όπως η κερδοφορία του αντίστοιχου εταιρικού τμήματος, για να διακρίνουν τα ανώτατα στελέχη με την κορυφαία απόδοση. Αφού εξέτασαν τα συγκεκριμένα άτομα μέσα από τεστ και συνεντεύξεις, προχώρησαν σε σύγκριση των ικανοτήτων τους. Η διαδικασία αυτή οδήγησε τελικά στη δημιουργία ενός «πίνακα» με τα συστατικά στοιχεία των εξαιρετικά επιτυχημένων ηγετών. Οι λίστες αποτελούνταν από επτά έως δεκαπέντε χαρακτηριστικά, όπως η πρωτοβουλία και το στρατηγικό όραμα.

Η Βασική ιδέα

Τι είναι αυτό που διαχωρίζει έναν σπουδαίο από έναν απλώς καλό ηγέτη; Σύμφωνα με τον Daniel Goleman, δεν είναι ούτε το IQ ούτε οι τεχνικές δεξιότητες. Αντίθετα, είναι η **συναισθηματική νοημοσύνη**: ένα σύνολο πέντε δεξιοτήτων που επιτρέπουν στους ικανότερους ηγέτες να μεγιστο-

ποιήσουν τη δική τους απόδοση, αλλά και της ομάδας τους. Όταν τα ανώτατα στελέχη μιας εταιρείας διέθεταν έναν ικανό αριθμό δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης, το τμήμα τους ξεπερνούσε τους στόχους ετήσιων εσόδων κατά 20% κατά μέσο όρο.

Οι δεξιότητες αυτές είναι:

- *Αυτογνωσία* – Να γνωρίζει κανείς τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τα κίνητρα και τις αξίες του, καθώς και τι επιρροή ασκεί στους άλλους.
- *Αυτορρύθμιση* – έλεγχος ή παράκαμψη αρνητικών παρορμήσεων και συναισθημάτων.
- *Παρακίνηση* – να έχει κανείς την επίτευξη ως αυτοσκοπό.
- *Ενσυναίσθηση* – η ικανότητα να αντιλαμβάνεται το συναισθηματικό προφίλ των άλλων.

- *Κοινωνικές δεξιότητες* – η ανάπτυξη οικειότητας με τους άλλους, που του επιτρέπει να τους οδηγήσει προς επιθυμητές κατευθύνσεις.

Όλοι γεννιόμαστε με ένα συγκεκριμένο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης. Όμως μπορούμε να αναπτύξουμε τις συγκεκριμένες ικανότητες μέσω της επιμονής, της εξάσκησης και της ανατροφοδότησης που λαμβάνουμε από τους συναδέλφους ή τους συμβούλους μας.

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση όλων αυτών των δεδομένων ήταν απρόσμενα. Αναμφίβολα η ευφυΐα συνιστούσε έναν από τους οδηγούς εξαιρετικών επιδόσεων. Νοητικές ικανότητες όπως η ευρεία σκέψη και το μακροπρόθεσμο όραμα αποδείχθηκαν ιδιαίτερα σημαντικές. Όταν όμως υπολόγισα σε τι αναλογία συνεισφέρουν οι τεχνικές δεξιότητες, το IQ και η συναισθηματική νοημοσύνη στις εξαιρετικές επιδόσεις, η συναισθηματική νοημοσύνη αποδείχθηκε δύο φορές σημαντικότερη σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

Επιπλέον, η ανάλυσή μου έδειξε ότι ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης ήταν σημαντικότερος στις υψηλότερες εταιρικές βαθμίδες, όπου οι διαφορές στις τεχνικές δεξιότητες των στελεχών είναι αμελητέες. Με άλλα λόγια, όσο πιο υψηλόβαθμο το στέλεχος που επιδείκνυε εξαιρετική απόδοση τόσο η συναισθηματική νοημοσύνη αναδεικνυόταν σε καταλυτικό παράγοντα της απόδοσής του. Όταν σύγκρινα ηγετικά στελέχη κορυφαίας και μέτριας απόδοσης, σχεδόν το 90% των διαφορών στα προφίλ τους μπορούσε να αποδοθεί σε παράγοντες συναισθηματικής νοημοσύνης και όχι στις νοητικές ικανότητες.

Η ιδέα στην πράξη

Κατανοώντας τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης

Διάσταση	Ορισμός	Χαρακτηριστικά γνωρίσματα	Παράδειγμα
Αυτογνωσία	Να γνωρίζει κανείς τα συναισθήματα, τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τα κίνητρα, τις αξίες και τους στόχους του, καθώς και την επιρροή που έχει στους άλλους	• Αυτοπεποίθηση • Ρεαλιστική αυτοαξιολόγηση • Αυτοσαρκαστικό χιούμορ • Λαχτάρα για επικοινωνιακή κριτική	Ένας μάνατζερ που γνωρίζει ότι η πίεση των προθεσμιών του βγάζει τον χειρότερό του εαυτό και έτσι διαχειρίζεται σωστά τον χρόνο του ώστε να ολοκληρώνει τις εργασίες του πολύ πιο νωρίς.

Κατανοώντας τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης

Διάσταση	Ορισμός	Χαρακτηριστικά γνωρίσματα	Παράδειγμα
Αυτορρύθμιση	Ικανότητα ελέγχου ή παράκαμψης αρνητικών συναισθημάτων και παρορμήσεων	• Αξιοπιστία • Ακεραιότητα χαρακτήρα • Διαχείριση της αβεβαιότητας και της αλλαγής	Έπειτα από μία κακή παρουσίαση της ομάδας του ο ηγέτης αντιστέκεται στην ενστικτώδη παρόρμηση να φωνάξει και αντ' αυτού σκέφτεται τους πιθανούς λόγους πίσω από την αποτυχία, εξηγεί τις συνέπειες στην ομάδα και αναζητούν μαζί λύσεις.

Κατανοώντας τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης

Διάσταση	Ορισμός	Χαρακτηριστικά γνωρίσματα	Παράδειγμα
Παρακίνηση	Να έχει ως κίνητρο και αυτοσκοπό την επίτευξη	• Αγάπη για τη δουλειά και νέες προκλήσεις • Διάθεση συνεχούς αυτοβελτίωσης • Αντιμετώπιση της αποτυχίας με αισιοδοξία	Μια μάντζερ χαρτοφυλακίων βλέπει τις αποδόσεις της επενδυτικής εταιρείας της να πέφτουν κάθετα τρία συνεχόμενα τρίμηνα. Πολλοί βασικοί πελάτες φεύγουν. Αντί να κατηγορήσει τους εξωτερικούς παράγοντες, αποφασίζει να μάθει από αυτή την εμπειρία και καταστρώνει ένα σχέδιο διάσωσης της εταιρείας.

Κατανοώντας τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης

Διάσταση	Ορισμός	Χαρακτηριστικά γνωρίσματα	Παράδειγμα
Ενσυναίσθηση	Να λαμβάνει κάποιος υπόψη τα συναισθήματα των άλλων, ιδιαίτερα κατά τη λήψη αποφάσεων	• Ικανότητα προ-σέλκυσης και διατήρησης χαρισματικών στελεχών • Ικανότητα να παρακινεί τους άλλους να εξελίσσονται • Ευαισθησία στις διαπολιτισμικές διαφορές	Μία Αμερικανίδα σύμβουλος και η ομάδα της κάνουν μια παρουσίαση για έναν ενδιαφερόμενο πελάτη στην Ιαπωνία. Τα μέλη της ομάδας εκλαμβάνουν τη σιωπή του τελευταίου ως αποδοκιμασία και ετοιμάζονται να φύγουν. Διαβάζοντας τη γλώσσα του σώματος, η σύμβουλος διακρίνει ενδιαφέρον, συνεχίζει κανονικά τη συνάντηση και η ομάδα της παίρνει τελικά τη δουλειά.

Κατανοώντας τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης

Διάσταση	Ορισμός	Χαρακτηριστικά γνωρίσματα	Παράδειγμα
Κοινωνικές δεξιότητες	Καθοδήγηση των άλλων στην επιθυμητή κατεύθυνση μέσω της διαχείρισης σχέσεων	• Αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής • Πειθώ • Εύρος διασυνδέσεων • Ικανότητα στη δημιουργία και την ηγεσία ομάδων	Ένα διευθυντικό στέλεχος επιθυμεί να υιοθετήσει η εταιρεία του μια καλύτερη διαδικτυακή στρατηγική. Έτσι, στελεχώνει μία ομάδα ειδικού σκοπού με άτομα ίδιας νοοτροπίας, που θα αναλάβει τη δημιουργία της εταιρικής ιστοσελίδας. Έπειτα πείθει τους συναδέλφους του σε άλλα τμήματα να χρηματοδοτήσουν τη συμμετοχή της εταιρείας σε ένα συνέδριο διαδικτυακών εφαρμογών. Η εταιρεία δημιουργεί διαδικτυακό τμήμα και τον θέτει επικεφαλής

Αυξήστε τη συναισθηματική νοημοσύνη σας

Ενισχύστε συγκεκριμένες συναισθηματικές δεξιότητες μέσω της εξάσκησης και της ανατροφοδότησης.

Παράδειγμα: Ένα στέλεχος αντιλήφθηκε ότι οι συνάδελφοί του θεωρούν πως δε διαθέτει ενσυναίσθηση και συγκεκριμένα την ικανότητα να ακούει. Θέλοντας να λύσει το πρόβλημα, ζήτησε από έναν ειδικό σύμβουλο να του υποδεικνύει πότε δε δείχνει καλές δεξιότητες ακρόασης. Έπειτα έκανε πρόβα διαφορετικά σενάρια για να μάθει να αντιδρά καλύτερα, π.χ. να μη διακόπτει τους άλλους. Επίσης άρχισε να παρατηρεί και να μιμείται άλλα στελέχη ικανά στην ακρόαση.

Οι πέντε διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης στον χώρο εργασίας		
	Ορισμός	Χαρακτηριστικά γνωρίσματα
Αυτογνωσία	Ικανότητα να αναγνωρίζετε και να κατανοείτε τη διάθεση, τα συναισθήματα και τα κίνητρά σας, καθώς και την επιρροή που έχουν στους άλλους	Αυτοπεποίθηση Ρεαλιστική αυτοαξιολόγηση Αυτοσαρκαστικό χιούμορ
Αυτορρύθμιση	Ικανότητα ελέγχου ή παράκαμψης αρνητικών συναισθημάτων και διαθέσεων Η τάση να μη βιάζεστε να βγάλετε συμπεράσματα – να σκέφτεστε προτού δράσετε	Αξιοπιστία και ακεραιότητα Διαχείριση της αβεβαιότητας Δεκτικότητα στην αλλαγή
Παρακίνηση	Αγάπη για τη δουλειά πέρα από το χρηματικό όφελος ή το κύρος Η τάση να επιδιώκετε στόχους με ενέργεια και επιμονή	Ισχυρό κίνητρο επιτυχίας Αισιοδοξία, ακόμη και στις αποτυχίες Αφοσίωση στον οργανισμό
Ενσυναίσθηση	Ικανότητα κατανόησης του συναισθηματικού προφίλ των άλλων Η ικανότητα να τους συμπεριφέρεστε ανάλογα με τις συναισθηματικές αντιδράσεις τους	Ικανότητα στην εξέλιξη και τη διατήρηση ταλέντων Διαπολιτισμική ευαισθησία Εξυπηρέτηση πελατών και καταναλωτών
Κοινωνικές δεξιότητες	Ικανότητα στη διαχείριση σχέσεων και τη δικτύωση Ικανότητα εύρεσης κοινών συνισταμένων και δημιουργίας οικειότητας	Ικανότητα διαχείρισης της αλλαγής Πειθώ Ικανότητα στη δημιουργία και την ηγεσία ομάδων

Και άλλοι ερευνητές έχουν επιβεβαιώσει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη όχι μόνο είναι το στοιχείο που κάνει τους εξαιρετικούς ηγέτες να ξεχωρίζουν, αλλά ότι επίσης συνδέεται άμεσα με τις υψηλές επιδόσεις. Ένα καλό παράδειγμα αποτελούν τα ευρήματα του αείμνηστου David McClelland, διάσημου ερευνητή της ανθρωπίνης και οργανωσιακής συμπεριφοράς. Σε έρευνα που διεξήγαγε το 1996 εξετάζοντας μία πολυεθνική εταιρεία παραγωγής τροφίμων και αναψυκτικών, ο McClelland διαπίστωσε πως, όταν τα ανώτερα στελέχη διέθεταν πληθώρα δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης, τα τμήματά τους ξεπερνούσαν τους ετήσιους στόχους κερδοφορίας 20% κατά μέσο όρο. Από την άλλη, οι επιδόσεις των τμημάτων όπου τα στελέχη δε διέθεταν τις κρίσιμες αυτές ικανότητες υπολείπονταν κατά το ίδιο περίπου ποσοστό. Το ενδιαφέρον είναι ότι τα ευρήματα του McClelland ίσχυαν εξίσου τόσο για τα τμήματα της εταιρείας που βρίσκονταν επί αμερικανικού εδάφους όσο και για εκείνα που βρίσκονταν στην Ασία και την Ευρώπη.

Με λίγα λόγια, οι αριθμοί φαίνεται να λένε ότι η επιτυχία της εταιρείας συνδέεται με τη συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών της. Επίσης, οι έρευνες δείχνουν ότι, ακολουθώντας τη σωστή προσέγγιση, όλοι μπορούν να αναπτύξουν συναισθηματική νοημοσύνη, εύρημα εξίσου σημαντικό. (Βλ. πλαίσιο «Μαθαίνεται η συναισθηματική νοημοσύνη;»)

Αυτογνωσία

Η αυτογνωσία είναι το πρώτο συστατικό της συναισθηματικής νοημοσύνης, κάτι που μάλλον δεν πρέπει να μας εκπλήσσει, δεδομένου ότι η δελφική προτροπή «γνώθι σαυτόν» διατυπώθηκε χιλιάδες χρόνια πριν. Αυτογνωσία σημαίνει να γνωρίζουμε σε βάθος τα συναισθήματα, τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ανάγκες και τα

κίνητρά μας. Όσοι διαθέτουν αυτογνωσία ούτε υπερβολικά επικριτικοί είναι ούτε τρέφουν παράλογες ελπίδες. Αντίθετα, είναι ειλικρινείς με τον εαυτό τους και τους άλλους.

Τα άτομα με υψηλό βαθμό αυτογνωσίας αντιλαμβάνονται με ποιον τρόπο τα συναισθήματά τους επηρεάζουν τους ίδιους, τις εργασιακές επιδόσεις τους, αλλά και τους γύρω τους. Έτσι, κάποιος που αντιλαμβάνεται ότι οι πιεστικές προθεσμίες τού βγάζουν τον χειρότερο εαυτό του προγραμματίζει προσεκτικά τον χρόνο του και ολοκληρώνει νωρίτερα όσα πρέπει να κάνει. Κάποιος που διαθέτει αυτογνωσία θα καταφέρει να διαχειριστεί καλύτερα έναν απαιτητικό πελάτη, γιατί θα καταλαβαίνει με ποιον τρόπο αυτός του επηρεάζει τη διάθεση και τα βαθύτερα αίτια της σύγχυσης που αισθάνεται. Ίσως να πει «Οι επουσιώδεις απαιτήσεις του μας αποσπούν την προσοχή από τα σημαντικά πράγματα που πρέπει να κάνουμε». Και, ενδεχομένως, να προχωρήσει ένα βήμα πιο πέρα και να μετατρέψει τον θυμό του σε κάτι εποικοδομητικό.

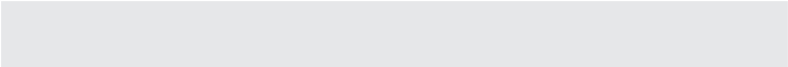
Μαθαίνεται η συναισθηματική νοημοσύνη;

ΕΝΑ ΑΠΟ ΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ που απασχολούν τον άνθρωπο εδώ και πολλά χρόνια είναι αν ηγέτης γεννιέσαι ή γίνεσαι. Το ίδιο ερώτημα διατυπώνεται και για τη συναισθηματική νοημοσύνη. Για παράδειγμα, γεννιόμαστε όλοι με συγκεκριμένο βαθμό ενσυναίσθησης ή είναι κάτι που αποκτάμε μέσα από τις εμπειρίες μας; Η απάντηση είναι: Και τα δύο. Έρευνες σε βιολογικό επίπεδο έχουν δείξει ότι ο γενετικός παράγοντας παίζει σημαντικό ρόλο στη συναισθηματική νοημοσύνη. Από την άλλη, έρευνες στους τομείς της ψυχο-

λογίας και της αναπτυξιακής ψυχολογίας δείχνουν ότι και η ανατροφή παίζει ρόλο. Σε τι ποσοστό ακριβώς ίσως δε θα το μάθουμε ποτέ, αλλά τόσο οι έρευνες όσο και η εμπειρία αποδεικνύουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να διδαχτεί.

Το βέβαιο είναι ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αυξάνεται με την ηλικία. Μία πιο παραδοσιακή λέξη που περιγράφει το ίδιο φαινόμενο θα ήταν: ωριμότητα. Ωστόσο, παρά την ωριμότητά τους, ορισμένοι χρειάζονται εκπαίδευση για να αυξήσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη τους. Δυστυχώς, πολλά από τα εκπαιδευτικά προγράμματα που αποσκοπούν στην καλλιέργεια ηγετικών ικανοτήτων –συμπεριλαμβανομένης της συναισθηματικής νοημοσύνης– είναι χάσιμο χρόνου και χρήματος. Το πρόβλημα είναι απλό: εστιάζουν σε λάθος μέρος του εγκεφάλου.

Κατά κύριο λόγο η συναισθηματική νοημοσύνη «γεννιέται» στους νευροδιαβιβαστές του μεταιχμιακού συστήματος του εγκεφάλου, σύστημα που ελέγχει τις αισθητηριακές αντιλήψεις, τις ενστικτώδεις αντιδράσεις και τις παρορμήσεις μας. Σύμφωνα με τις έρευνες, το μεταιχμιακό σύστημα μαθαίνει καλύτερα μέσα από την παρακίνηση, την εκτεταμένη εξάσκηση και την ανατροφοδότηση. Τώρα, συγκρίνετε αυτό με το είδος μάθησης που λαμβάνει χώρα στον νεοφλοιό του εγκεφάλου, ο οποίος ελέγχει τις αναλυτικές και τεχνικές ικανότητες. Ο νεοφλοιός αντιλαμβάνεται τις αφηρημένες έννοιες και τη λογική. Είναι το μέρος του εγκεφάλου που μαθαίνει να χρησιμοποιεί έναν υπολογιστή ή διαβάζει ένα βιβλίο για τις τηλεφωνικές πωλήσεις και εφαρμόζει όσα έμαθε στην πράξη. Επίσης, είναι το μέρος του εγκεφάλου στο οποίο απευθύνονται, λανθασμένα



φυσικά, τα περισσότερα εκπαιδευτικά προγράμματα ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Όπως έχω δείξει σε έρευνες που διεξήγαγα με την Εταιρεία Ερευνών Συναισθηματικής Νοημοσύνης σε Οργανισμούς, τα προγράμματα με προσέγγιση που απευθύνονται στον νεοφλοιό του εγκεφάλου μπορεί να έχουν ακόμη και αρνητική επίδραση στην εργασιακή απόδοση.

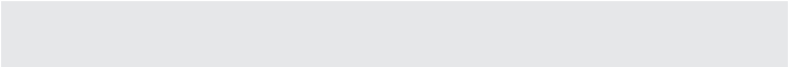
Οι οργανισμοί που επιθυμούν να αναπτύξουν τη συναισθηματική νοημοσύνη των στελεχών τους οφείλουν να προχωρήσουν σε αναδιάρθρωση του προγράμματος εκπαίδευσης που παρέχουν, βασίζοντάς το στο μεταιχμιακό σύστημα. Πρέπει να βοηθήσουν τα μέλη του προσωπικού να κόψουν τις παλιές συμπεριφορικές συνήθειες και να παγιώσουν καινούργιες, κάτι που όχι μόνο απαιτεί πολύ περισσότερο χρόνο από τα συμβατικά εκπαιδευτικά προγράμματα, αλλά και μια εξατομικευμένη προσέγγιση.

Ας πάρουμε για παράδειγμα ένα στέλεχος οι συνάδελφοι του οποίου θεωρούν ότι δε διαθέτει αρκετή ενσυναίσθηση. Εν μέρει η έλλειψη αυτή εκφράζεται ως αδυναμία να ακούσει τους άλλους: είτε τους διακόπτει είτε δε δίνει προσοχή σε αυτό που λένε. Για να διορθώσει το πρόβλημα, το στέλεχος πρέπει να έχει κίνητρο να αλλάξει και έπειτα χρειάζεται εξάσκηση και ανατροφοδότηση από τα υπόλοιπα στελέχη της εταιρείας. Μπορεί να ζητήσει από έναν συνάδελφο ή σύμβουλο να του υποδεικνύει κάθε φορά που δεν ακούει. Έπειτα θα πρέπει να ξαναφέρει στη μνήμη του το συγκεκριμένο περιστατικό και να σκεφτεί πώς μπορούσε να το διαχειριστεί καλύτερα, να επιδείξει δηλαδή την ικανότητα να αφομοιώνει τα λεγόμενα των άλλων. Επίσης ίσως το συμβουλέψουν να αρχίσει να πα-

ρακολουθεί στενά στελέχη ικανά στην ακρόαση και να μιμηθεί τη συμπεριφορά τους.

Με εξάσκηση και επιμονή η προσέγγιση αυτή μπορεί να φέρει μόνιμα αποτελέσματα. Γνωρίζω ένα στέλεχος στη Γουόλ Στριτ που επιθυμούσε να βελτιώσει την ενσυναίσθησή του – ιδιαίτερα την ικανότητά του να διαβάζει τις αντιδράσεις των άλλων και να βλέπει τα πράγματα από τη δική τους πλευρά. Προτού ξεκινήσει αυτή του την περιπέτεια αυτοβελτίωσης, οι υφιστάμενοί του φοβούνταν να συνεργαστούν μαζί του. Μάλιστα, κάποιοι έφτασαν να του κρύβουν τα κακά νέα. Όπως ήταν φυσικό, όταν τελικά τα έμαθε όλα αυτά, σοκαρίστηκε. Επέστρεψε σπίτι του και το είπε στην οικογένειά του, που όμως απλά του επιβεβαίωσε όσα είχε ακούσει στη δουλειά. Και εκείνοι τον φοβούνταν όταν η γνώμη τους σε οποιοδήποτε θέμα δε συνέπιπτε με τη δική του.

Επιστρατεύοντας τη βοήθεια ειδικού συμβούλου, το εν λόγω στέλεχος έβαλε στόχο να αυξήσει την ενσυναίσθησή του μέσα από την εξάσκηση και την ανατροφοδότηση. Το πρώτο βήμα ήταν να πάει διακοπές σε μια ξένη χώρα, όπου δεν καταλάβαινε τη γλώσσα. Στη διάρκεια του ταξιδιού παρατηρούσε τις αντιδράσεις του σε μη οικεία πράγματα, καθώς και πόσο δεκτικός ήταν με τους ανθρώπους που ήταν διαφορετικοί από εκείνον. Όταν επέστρεψε, βαθιά αλλαγμένος από την εβδομάδα που πέρασε στο εξωτερικό, ζήτησε από τον σύμβουλό του να τον παρακολουθεί συγκεκριμένες ώρες και μέρες της εβδομάδας και να αξιολογεί πώς συμπεριφερόταν σε άτομα που είχαν κάποια νέα ή διαφορετική οπτική. Ταυτόχρονα, χρησιμοποιούσε τις αλληλεπιδράσεις στη δουλειά ως ευκαιρία



να εξασκήσει την ικανότητά του να ακούει ιδέες που διέφεραν από τις δικές του. Τέλος, άρχισε να μαγνητοσκοπεί τον εαυτό του στις επαγγελματικές συναντήσεις και ζήτησε από τους συνεργάτες του να κρίνουν την ικανότητά του να αντιλαμβάνεται και να αναγνωρίζει τα συναισθήματα των άλλων. Του πήρε αρκετούς μήνες, αλλά η συναισθηματική νοημοσύνη του αυξήθηκε, βελτίωση που αντικατοπτρίστηκε στη γενική απόδοσή του στη δουλειά.

Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι αδύνατη χωρίς πραγματική επιθυμία και συντονισμένη προσπάθεια. Η παρακολούθηση ενός σύντομου σεμιναρίου δε θα αποδειχτεί χρήσιμη· ούτε και η αγορά ενός βιβλίου με σχετικό θέμα. Είναι πολύ δυσκολότερο να μάθει κανείς να έχει ενσυναίσθηση –να εσωτερικοποιήσει αυτά τα συναισθήματα, τα οποία θα ορίζουν τη φυσική απόκρισή του στους άλλους– απ’ ό,τι να αποκτήσει επιδεξιότητα στην ανάλυση παλινδρόμησης. Ωστόσο, είναι κάτι εφικτό. «Τίποτα σπουδαίο δεν επιτεύχθηκε ποτέ δίχως ενθουσιασμό», έγραψε ο Ralph Waldo Emerson. Αν στόχος σας είναι να γίνετε πραγματικοί ηγέτες, τα λόγια του ίσως λειτουργήσουν σαν πυξίδα που θα καθοδηγήσουν τις προσπάθειές σας να αναπτύξετε υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη.

Η αυτογνωσία περιλαμβάνει την κατανόηση που έχει το άτομο των αξιών και των στόχων του. Κάποιος με υψηλό επίπεδο αυτογνωσίας γνωρίζει πού κατευθύνεται και γιατί – θα μπορεί, για παράδειγμα, να απορρίψει χωρίς δεύτερη σκέψη μια θέση με δελεαστικές απολαβές που όμως δε συνάδει με τις αρχές του και τους

μακροπρόθεσμους στόχους του. Κάποιος που δε διαθέτει αυτογνωσία κινδυνεύει να λάβει αποφάσεις που οδηγούν σε εσωτερικές συγκρούσεις γιατί έρχονται σε αντίθεση με ορισμένες από τις αξίες του, παρότι μπορεί να παραμένουν βαθιά θαμμένες. «Τα χρήματα ήταν τόσο καλά, που δέχτηκα», μπορεί να πει έπειτα από δύο χρόνια, «αλλά η δουλειά μου είναι τόσο αδιάφορη, που βαριέμαι μονίμως». Τα άτομα με αυτογνωσία λαμβάνουν αποφάσεις που συνάδουν με τις αξίες τους, με αποτέλεσμα η δουλειά τους να τα φορτίζει θετικά.

Όμως πώς μπορούμε να διακρίνουμε την αυτογνωσία; Πάνω απ' όλα εκδηλώνεται ως ειλικρίνεια και ως ικανότητα αντικειμενικής αυτοαξιολόγησης. Όσοι διαθέτουν υψηλό βαθμό αυτογνωσίας μιλούν ανοιχτά και συγκεκριμένα για τα συναισθήματά τους και πώς αυτά επηρεάζουν τη δουλειά τους, χωρίς απαραίτητα να γίνονται υπερβολικά εκδηλωτικοί ή απολογητικοί. Για παράδειγμα, ένα στέλεχος που γνωρίζω προσωπικά δεν είχε πειστεί ότι οι προσωπικές υπηρεσίες αγορών που επρόκειτο να εισαγάγει η εταιρεία του – μια μεγάλη αλυσίδα καταστημάτων λιανικής – θα ήταν αποτελεσματικές. Χωρίς να του ζητηθεί από την ομάδα ή τον προϊστάμενό του, τους εξήγησε τον λόγο. «Μου είναι δύσκολο να στηρίξω την εισαγωγή αυτής της νέας υπηρεσίας», παραδέχτηκε, «γιατί ήθελα πολύ να αναλάβω εγώ το πρότζεκτ και δεν επιλέχθηκα. Κάντε λίγη υπομονή μαζί μου μέχρι να καταφέρω να το επεξεργαστώ». Πράγματι, το στέλεχος επεξεργάστηκε τα συναισθήματά του και έπειτα από μία εβδομάδα στήριζε απόλυτα το πρότζεκτ.

Πολλές φορές η αυτογνωσία αυτή διακρίνεται και κατά τη διαδικασία πρόσληψης. Ζητήστε από τον υποψήφιο να σας περιγράψει μια φορά που παρασύρθηκε από τα συναισθήματά του και έκανε κάτι που αργότερα μετάνιωσε. Οι υποψήφιοι με αυτογνωσία παραδέχονται με ειλικρίνεια τις αποτυχίες τους και συχνά διηγούνται την ιστορία τους χαμογελώντας. Ένα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της αυτογνωσίας είναι το αυτοσαρκαστικό χιούμορ.

HBR'S 10 MUST READS

Στο κλασικό του πλέον μπεστ σέλερ *Συναισθηματική Νοημοσύνη*, ο Daniel Goleman διαπίστωσε πως ο ρόλος της είναι δύο φορές πιο σημαντικός από άλλες δεξιότητες στην άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας.

Ακόμα και αν δεν έχετε διαβάσει τίποτα για τη συναισθηματική νοημοσύνη, διαβάστε αυτά τα 10 άρθρα, μια επιτομή των σημαντικότερων ιδεών και των αποτελεσματικότερων πρακτικών επί του θέματος, που επιλέχθηκαν με προσοχή μέσα από τις σελίδες του περιοδικού *Harvard Business Review*. Το βιβλίο αυτό θα σας εμπνεύσει:

- να αποκτήσετε επίγνωση της διάθεσης και των συναισθημάτων σας και να τα ρυθμίσετε·
- να λάβετε αποφάσεις σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό με σύνεση και ενσυναίσθηση·
- να διαχειριστείτε συγκρούσεις και να ελέγξετε τα συναισθήματα μέσα στην ομάδα σας·
- να αντιδράσετε σε δύσκολες καταστάσεις με σθένος·
- να αντιληφθείτε σε βάθος τις δυνάμεις, τις αδυναμίες, τις ανάγκες, τις αξίες και τους στόχους σας·
- να αναπτύξετε συναισθηματική ευελιξία.

Η σειρά **MANATZMENT – ΗΓΕΣΙΑ** έχει στόχο τη βελτίωση των ηγετικών, διοικητικών και επιχειρηματικών ικανοτήτων σας, ώστε να αναπτύξετε την καριέρα σας επιτυγχάνοντας εξαιρετικά αποτελέσματα.

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΕΙΡΑΣ:
Δημήτρης Μπουραντάς



Εκδόσεις ΨΥΧΟΓΙΟΣ
www.psichogios.gr



ΚΩΔ. ΜΗΧ/ΣΗΣ: 24565