

ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ πριν το μάθημα



Τήρηση ωραρίου



Γεύμα Καφές



Τηλέφωνα



Εξετάσεις ????

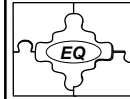


Βαθμολογία ???



Ερωτήσεις

"Το ΕQ στους σημερινούς οργανισμούς" – Κώστας Γεωργικόπουλος – cgeorgik@otenet.gr



Η ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑ & ΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

ΑΠΡΟΣΜΟΛΟΓΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ

Το Επιχειρησιακό Περιβάλλον Σήμερα

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ
ΣΕ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ
ΕΠΙΠΕΔΟ

ΡΑΓΔΑΙΕΣ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ
ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ

ΕΞΑΓΟΡΕΣ &
ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ
ΕΤΑΙΡΙΩΝ –
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

ΑΠΑΙΤΗΤΙΚΟΙ
ΠΕΛΑΤΕΣ



ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ
ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ
ΤΩΝ
ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

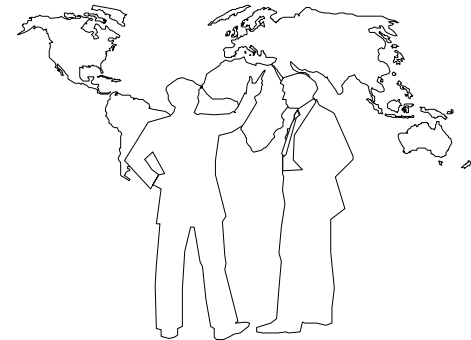
ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΜΕΣΟΥ
ΧΡΟΝΟΥ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ
ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

ΜΕΤΑΒΑΛΛΟΜΕΝΟΙ
ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ
ΝΟΜΙΚΑ
ΠΛΑΙΣΙΑ

ΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ
ΚΡΙΝΟΥΝ
ΠΛΕΟΝ ΜΕ
ΝΕΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ

ΑΝΑΓΚΗ ΝΑ
ΕΙΜΑΣΤΕ
ΕΜΠΟΡΕΥΣΙΜΟΙ
ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ
ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Βλέψεις στην Παγκόσμια Αγορά



"Το ΕQ στους σημερινούς οργανισμούς" – Κώστας Γεωργικόπουλος – cgeorgik@otenet.gr

Το παράδειγμα μιας Ελληνικής - Πολυεθνικής Εταιρείας



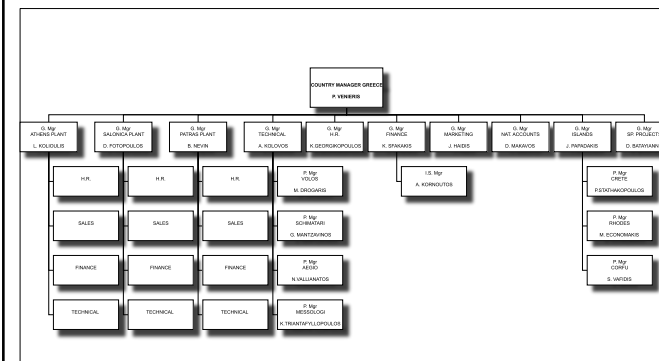
.....πιστεύουμε ότι, με την κατάργηση των φραγμών στο διεθνές εμπόριο, ο κόσμος θα γίνει μία μεγάλη ενιαία αγορά και όποιος φθάσει εκεί πρώτος θα είναι ο καλύτερος.

Donald Shinkel, Vice President
Wal-Mart Stores

.....δεν υπάρχει μαγεία. Αυτό που κάνει τη διαφορά στους οργανισμούς είναι πόσο καλά εκπαιδεύεις το Ανθρώπινο Δυναμικό, πόσο καλά το παροτρύνεις και πόσο το ενδυναμώνεις.

Robert Eaton, CEO
Chrysler Corporation

Οργανώσεις πολλών τμημάτων & επιπέδων



"Το ΕΚ στους σημερινούς οργανισμούς" – Κώστας Γεωργικόπουλος – cgeorgik@otenet.gr

**Ανάγκη για πολλές ειδικότητες,
γνώσεις, εμπειρίες, επαγγελματικές
κατευθύνσεις**



*.....δεν έχεις πλέον να ανταγωνιείς
μόνο προϊόντα, αλλά και τον τρόπο με τον
οποίο χρησιμοποιείς τους ανθρώπους
σου*

executive sales dir♪

Telia ♪

♪

*♪.....η συναισθηματική νοημοσύνη είναι το
βασικό θεμέλιο για κάθε είδους
εκπαίδευση σε θέματα διοίκησης.*

♪

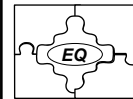
Lida Kiggan♪

Citibank♪

**Γιατί κύρια προτεραιότητα των
οργανισμών:**

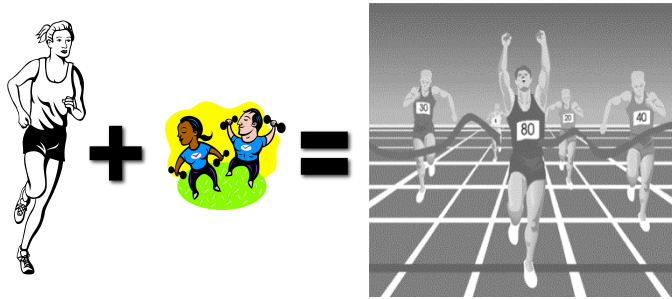
*.....ενας οργανισμός είναι όπως ένας ζωντανός
ανάλογος: γεννιέται και αναπτύσσεται
περνώντας από αρκετά σαφή εξελικτικά
στάδια, ωριμάζει και φτάνει σ' ένα τέλος. Οι
εταιρείες έχουν συγκεκριμένη διάρκεια ζωής,
αν το παρελθόν αποτελεί τον πρόλογο για το
μέλλον, σε σαράντα χρόνια από σήμερα, τα
2/3 των 500 πρώτων εταιρειών σύμφωνα με
το FORTUNE δεν θα υπάρχουν ποια.*

"Το EQ στους σημερινούς οργανισμούς" – Κώστας Γεωργικόπουλος – cgeorgik@otenet.gr



**ΠΑΣΤΑΝΕ ΠΛΕΟΝ
ΔΙΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ**

Ζητάνε τους νικητές μόνο ;



ΟΧΙ.....Τους νικητές τους δημιουργείς

"Το ΕΚ στους σημερινούς οργανισμούς" – Κώστας Γεωργικόπουλος – cgeorgik@otenet.gr

Τι θέλουν οι εργοδότες:

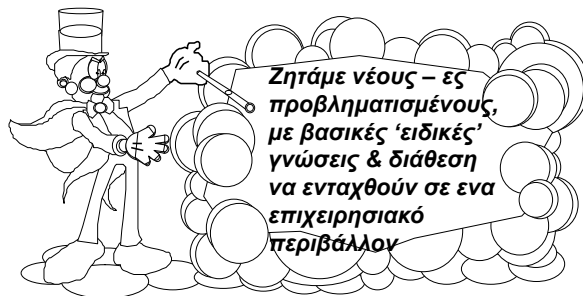


- Παραπονούνται για έλλειψη κοινωνικών δεξιοτήτων σε νεοπροσλαμβανόμενους υπαλλήλους
- Ζητούν ευκολοπροσάρμοστους υπαλλήλους
- Τους θέλουν να έχουν κίνητρα, αυτοπεποίθηση και προσωπικούς στόχους
- Τους θέλουν με ομαδικό πνεύμα και διαπροσωπική ικανότητα
- Ζητούν την συνεισφορά τους στον οργανισμό
- Να έχουν και να εκφράζουν ηγετικές ικανότητες

- Οι εργαζόμενοι 4 στους 10 δεν είναι σε θέση να συνεργαστούν αποτελεσματικά
- Το 19% διαθέτει αρκετή αυτοπειθαρχία στις εργασιακές του συνήθειες
- Το 50% δεν διαθέτει κίνητρα για διαρκή μάθηση & βελτίωση



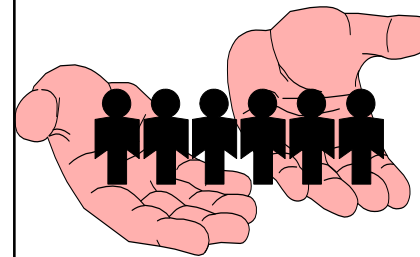
ΔΕΝ ΨΑΧΝΟΥΜΕ ΓΙΑ ΜΑΓΟΥΣ



Ζητάμε νέους – ες
προβληματισμένους,
με βασικές 'ειδικές'
γνώσεις & διάθεση
να ενταχθούν σε ένα
επιχειρησιακό
περιβάλλον

"Το ΕΚ στους σημερινούς οργανισμούς" – Κώστας Γεωργικόπουλος – cgeorgik@otenet.gr

Ο νέος εργαζόμενος που έρχεται στον οργανισμό θα πρέπει να έχει:



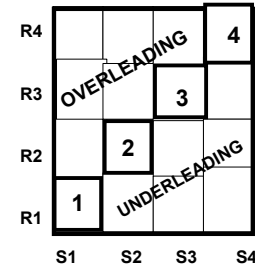
- Γενική γνώση του αντικειμένου που σπούδασε.
- Άποψη για το επιχειρησιακό περιβάλλον που θα ενταχθεί.
- Η προσωπικότητά του, ο χαρακτήρας του, τα κίνητρό του, η συνέπειά του να είναι η απαιτούμενη

Επιβεβαιώνουμε τα παραπάνω χαρακτηριστικά



"Το ΕQ στους σημερινούς οργανισμούς" – Κώστας Γεωργικόπουλος – cgeorgik@otenet.gr

Αναπτύσσουν - διαμορφώνουν τις ελλείψεις (τα κενά)



- Γνώση Αντικειμένου
- Επικοινωνία
- Ομαδικότητα
- Συμπεριφορά κ.α.

"Το ΕQ στους σημερινούς οργανισμούς" – Κώστας Γεωργικόπουλος – cgeorgik@otenet.gr

**Δ/νσεις
Πωλήσεων**

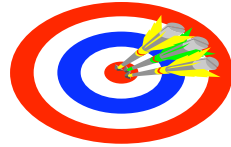
Το 75% των θέσεων που ζητούνται από τους οργανισμούς προέρχονται από τις δ/νσεις πωλήσεων

Υαμβία σάφισι θισισή φισή σισισισ

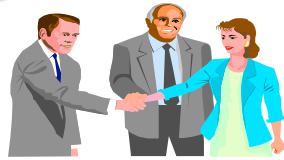


"Το ΕQ στους σημερινούς οργανισμούς" – Κώστας Γεωργικόπουλος – cgeorgik@otenet.gr

Με επόμενο βήμα
θέσεις στην Ιεραρχία
των Πωλήσεων



ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ



ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

"Το ΕQ στους σημερινούς οργανισμούς" – Κώστας Γεωργικόπουλος – cgeorgik@otenet.gr

**Οικονομικές
Δ/νσεις**

**ΝΕΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΗΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ Δ/ΝΣΗ**



- Ξεπεράσαμε την παγίδα των ατέλειωτων χαρτιών, καταστάσεων, γραφειοκρατίας

"Το ΕQ στους σημερινούς οργανισμούς" – Κώστας Γεωργικόπουλος – cgeorgik@otenet.gr

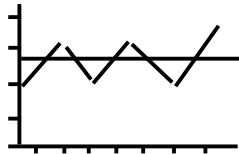
**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ Δ/ΝΣΗ = ΜΗΧ/ΣΗ,
ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ & COMPUTER**



- Πόσοι μπορούν να λειτουργήσουν στο νέο περιβάλλον ?
- Ακόμα και η τελευταία σε ιεραρχία θέση μιας οικονομικής δ/σης λειτουργεί μέσω 'computer' σ' ένα απολύτως μηχανογραφημένο περιβάλλον

"Το ΕQ στους σημερινούς οργανισμούς" – Κώστας Γεωργικόπουλος – cgeorgik@otenet.gr

ΝΕΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ Δ/ΝΣΗ

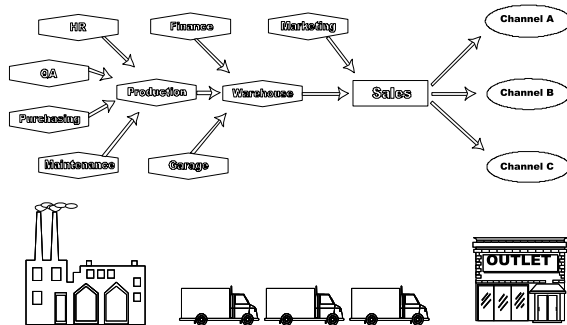


- Μηχανογραφημένο Λογιστήριο
- Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα
- Νέες διαδικασίες λειτουργίας & ελέγχου
- “On-time, Real-Time” στοιχεία και στατιστικά.

“Το ΕQ στους σημερινούς οργανισμούς” – Κώστας Γεωργικόπουλος – cgeorgik@otenet.gr

Δ/νσεις Αποθηκών / Διανομών

ΟΙ ΑΠΟΘΗΚΗ – ΔΙΑΝΟΜΕΣ Η Δ/ΝΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ



“Το ΕQ στους σημερινούς οργανισμούς” – Κώστας Γεωργικόπουλος – cgeorgik@otenet.gr

Νέες απαιτήσεις για την Δ/ση Αποθηκών - Διανομών

Ο ΠΑΛΑΙΟΣ ΑΠΟΘΗΚΑΡΙΟΣ ΑΝΤΙΚΑΤΑΣΤΑΘΗΚΕ ΑΠΟ ΤΟΝ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΤΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΑΠΟΘΗΚΗΣ

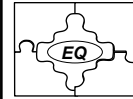


“Το ΕQ στους σημερινούς οργανισμούς” – Κώστας Γεωργικόπουλος – cgeorgik@otenet.gr

Η Μηχανογραφημένη Αποθήκη



"Το EQ στους σημερινούς οργανισμούς" – Κώστας Γεωργικόπουλος – cgeorgik@otenet.gr



**ΤΟ ΚΟ ΚΡΙΤΗΡΙΟ
"ΕΠΙΣΤΗΜΟΛΟΓΙΑΣ"
& IQ VS EQ**

ερώτηση



• ποιοι είναι σήμερα οι παράγοντες επαγγελματικής επιτυχίας σε ένα οργανισμό;

• ποιες είναι οι προϋποθέσεις που είναι απαραίτητες για να διαπρέψει το άτομο;

Για την Νοημοσύνη γενικά

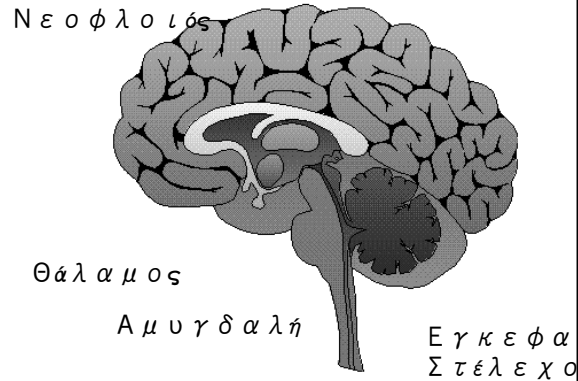


1. Οι ψυχολόγοι συμφωνούν ότι υπάρχουν αρκετοί τύποι και παραλλαγές της νοημοσύνης: λεκτική, κατανόησης, λογικής, αιτιολόγησης, μουσικής δεξιότητας, αντίληψης χώρου κλπ
2. Μερικές από τους τύπους νοημοσύνης είναι αλληλοσχετιζόμενες: (πχ η λεκτική με την αναλυτική κλπ)

- Η IQ (Intelligence Quotient) η «Νοημοσύνη του Νου», αναφέρεται στην γενική νοημοσύνη και κυρίως στην Λογική ανάλυση (Logical Factor), στην Αναλυτική δυνατότητα (Numeric & Analytical Factor), στη Λεκτική αντίληψη (Verbal Factor)
- Δηλαδή: Το IQ αποτιμά ουσιαστικά τις γνωστικές ικανότητες, όπως είναι αυτή της γνώσης, ανάγνωσης και γραφής, η αριθμητική η επίγνωση του χώρου κ.α.
- Το IQ μετριέται με τεστ όπως τα GSAT (Great Six Achievement Test), CXC (Caribbean Examinations Council), και άλλα πιστοποιητικά γνώσεων.

"Το EQ στους σημερινούς οργανισμούς" – Κώστας Γεωργικόπουλος – cgeorgik@otenet.gr

Ο Ανθρώπινος Εγκέφαλος



"Το EQ στους σημερινούς οργανισμούς" – Κώστας Γεωργικόπουλος – cgeorgik@otenet.gr

Τι λέγεται και γράφεται:

- ο εγκέφαλος αποθηκεύει τις διάφορες πτυχές μιας εμπειρίας σε διαφορετικές περιοχές
- η αμυγδαλή είναι το σημείο που αποθηκεύονται τα συναισθήματα που προκαλεί μια εμπειρία
- οι συσσωρευμένες εμπειρίες μας κατευθύνουν μέσα από μια ώριμη ικανότητα διαίσθησης που μας καθοδηγεί στην λήψη αποφάσεων
- πολλές φορές την ονομάζουμεσοφία



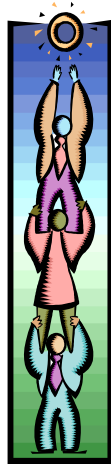
"Το EQ στους σημερινούς οργανισμούς" – Κώστας Γεωργικόπουλος – cgeorgik@otenet.gr

....μαλακές & σκληρές δεξιότητες (hard & soft skills)

Hard skills = αντικειμενικό, απτό, μετρήσιμο (γνωστικές ικανότητες, ακαδημαϊκές γνώσεις, σπουδές, εξειδίκευση κ.α.)

Soft skills = απορρέουν από την συναισθηματική ικανότητα, μετρώνται, αξιολογούνται, μαθαίνονται κ.α.

"IQ" = Intelligence Quotient & "EQ" = Emotional Quotient



Ο δείκτης IQ

- Ο δείκτης διανοητικής ευφυΐας είναι ένας αριθμός που χρησιμοποιείται για να εκφράσει τη φαινομενική, σχετική ευφυΐα ενός ατόμου, που είναι ο λόγος της διανοητικής ηλικίας - όπως προκύπτει από ένα τυποποιημένο τεστ - προς τη χρονολογική ηλικία, πολλαπλασιασμένος με το 100.
- Ο δείκτης διανοητικής ευφυΐας είναι το μέτρο των γνωστικών ικανοτήτων, όπως η ικανότητα της μάθησης, της κατανόησης ή της αντιμετώπισης πρωτόγνωρων καταστάσεων.
- Ο επιδέξιος χειρισμός της λογικής, η πνευματική οξύτητα, η λογική και οι αναλυτικές ικανότητες κ.α.
- Το IQ και το EQ δεν είναι δύο αντικρουόμενες, αλλά μάλλον δύο ξεχωριστές ικανότητες.

"Το EQ στους σημερινούς οργανισμούς" – Κώστας Γεωργικόπουλος – cgeorgik@otenet.gr

ερώτηση



Λέγεται ότι στην μέτρηση του IQ και του EQ συνήθως και οι 2 δείκτες είναι σε παρόμοια επίπεδα.

- Συμφωνείται;
- Αν ναι, γιατί;

Συναισθηματική Νοημοσύνη

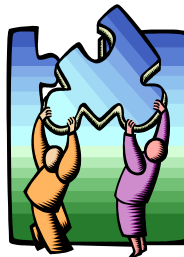
.....“είναι μόνο η καρδιά που μπορεί να δει τα αληθή, η ουσία δεν είναι ορατή στο γυμνό μάτι”.

Antoine de Saint-Exupery

Συναισθηματική Νοημοσύνη

.....με τον όρο Συναισθηματική Νοημοσύνη αναφερόμαστε στην ικανότητα να αναγνωρίζουμε τα δικά μας συναισθήματα και των άλλων, να δημιουργούμε κίνητρα για τον εαυτό μας και να χειριζόμαστε σωστά τόσο τα συναισθήματα όσο και τις σχέσεις μας.

- Ο όρος περιγράφει ικανότητες που είναι διαφορετικές (αλλά και συμπληρωματικές) από την Ακαδημαϊκή Νοημοσύνη, δηλαδή τις καθαρά γνωστικές ικανότητες
- Μπορείς να μετρήσεις τη συναισθηματική νοημοσύνη σου κάνοντας μία επαγγελματικώς σχεδιασμένη αποτίμηση



IQ vs EQ

- Να ξέρεις πώς και γιατί vs να ξέρεις τι.
- Να ξέρεις πώς να παρακινείς κάθε άτομο vs να φέρεις σε όλους με τον ίδιο τρόπο, σαν να λειτουργούν όλοι έτσι, κάτι που φυσικά δε συμβαίνει.
- Να διαχειρίζεσαι τα συναισθήματά σου και να τα χρησιμοποιείς για καλά αποτελέσματα vs να είσαι έρμαιο των συναισθημάτων σου, επειδή δεν τα καταλαβαίνεις ή δεν ξέρεις πώς να λειτουργήσεις με αυτά.

Γιατί είναι σημαντική;

Έρευνα σε δείγμα εργαζομένων στις ΗΠΑ καταδεικνύει ότι:

- Περισσότεροι από το 50% των εργαζομένων επιδεικνύουν έλλειψη διάθεσης / υποκίνησης για μάθηση και βελτίωση.
- 4 στα 10 άτομα δεν μπορούν να εργαστούν ομαδικά.
- Μόνο 19% από τους νεοεισερχόμενους επιδεικνύουν την απαιτούμενη για τους ρόλους τους ωριμότητα.
- Τα προγράμματα ανάπτυξης ηγετικής αποτελεσματικότητας έχουν απογοητευτικά αποτελέσματα σε σχέση με τη σχετική επένδυση.

Γιατί είναι σημαντική;

.....συνέχεια στοιχείων έρευνας:

- 70% όλων των κινήσεων, αλλαγών αποτυγχάνουν κυρίως λόγω του ανθρώπινου παράγοντα - έλλειψη ικανοτήτων ηγεσίας & ομαδικότητας, απροθυμία ανάληψης πρωτοβουλίας, αδυναμία χειρισμού της αλλαγής.
- Κύριο εύρημα για τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη: ελλιπής αυτοέλεγχος.

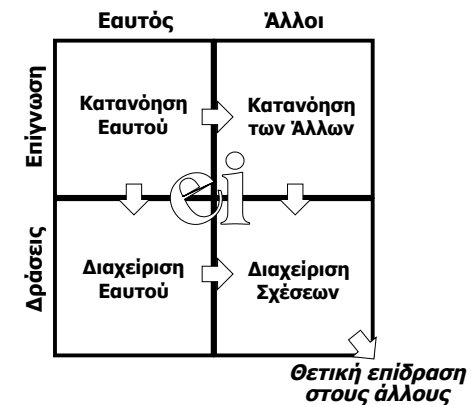
"Το EQ στους σημερινούς οργανισμούς" – Κώστας Γεωργικόπουλος – cgeorgik@otenet.gr

Πώς αναγνωρίζουμε τη Συναισθηματική Νοημοσύνη;

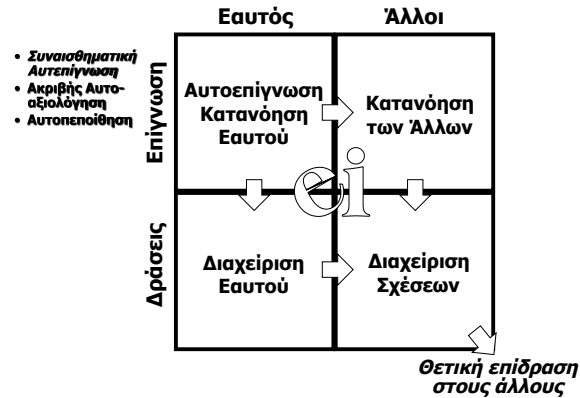
- Η Συναισθηματική Νοημοσύνη παρατηρείται όταν ένα άτομο επιδεικνύει την κατάλληλη στιγμή, με τον κατάλληλο τρόπο και με ικανοποιητική συχνότητα συμπεριφορές που σχετίζονται με την κατανόηση και τη διαχείριση του εαυτού του, την κατανόηση των άλλων και τη διαχείριση σχέσεων του με τους άλλους.

Το Μοντέλο Ιδιοτήτων Συναισθηματικής Νοημοσύνης

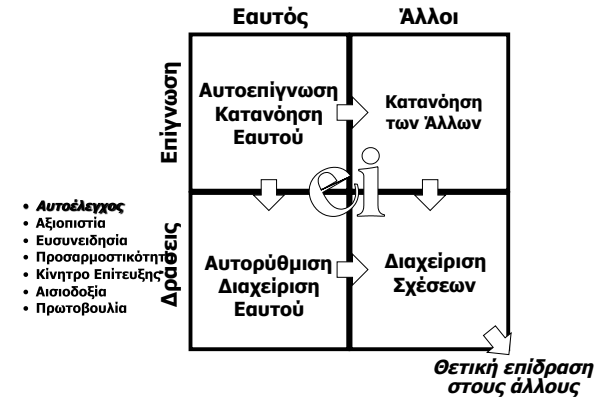
Το Μοντέλο Ιδιοτήτων Συναισθηματικής Νοημοσύνης



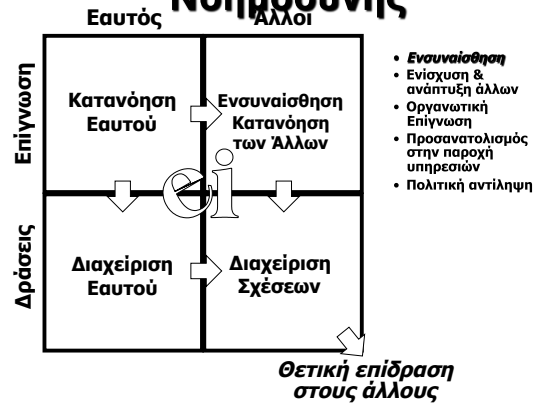
Το Μοντέλο Ιδιοτήτων Συναισθηματικής Νοημοσύνης



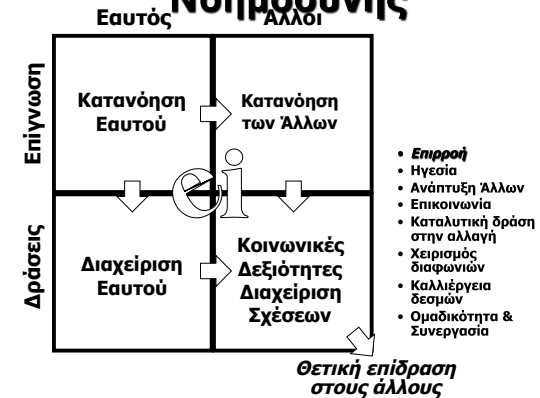
Το Μοντέλο Ιδιοτήτων Συναισθηματικής Νοημοσύνης



Το Μοντέλο Ιδιοτήτων Συναισθηματικής Νοημοσύνης



Το Μοντέλο Ιδιοτήτων Συναισθηματικής Νοημοσύνης



Με βάση λοιπόν τα παραπάνω, στην ιδανική του μορφή, ένας συναισθηματικά έξυπνος άνθρωπος

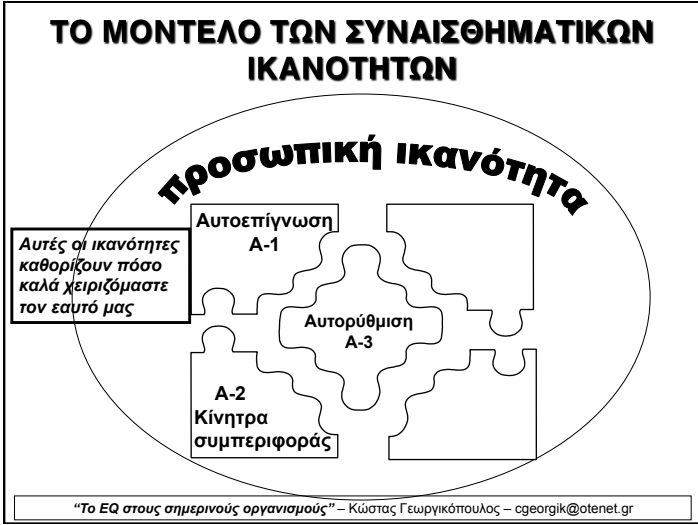
- Διακρίνεται από αυτογνωσία σε υψηλό βαθμό, γνωρίζει τις δυνατότητες και τα όριά του και διαθέτει αυτοεκτίμηση και αυτοσεβασμό.
- Εξισορροπεί το ρεαλισμό και ορθολογισμό με την ηθική και την ακεραιότητα και δεν ακολουθεί τυφλά κανονισμούς όταν αισθάνεται ότι αυτοί παραβιάζουν τις αξίες του.
- Έχει φιλοδοξίες και υψηλούς στόχους και επιδιώκει με ενθουσιασμό την επιτυχία, χωρίς όμως ν' αφήνει την αυτοπεποίθησή του να καταρρακωθεί από την αποτυχία.
- Παίρνει πρωτοβουλίες και αντιμετωπίζει τα προβλήματα με αισιοδοξία, έχοντας πάντα στο νου του τον τελικό στόχο.
- Έχει διορατικότητα και ελέγχει την παρέμβασή του να υποκύψει στις στιγμιαίες κρίσεις.

- Καταβάλλει προσπάθεια να καταλάβει τις απόψεις των άλλων και να δει τα πράγματα από τη δική τους οπτική γωνία.
- Χρησιμοποιεί το συναίσθημα ως ραντάρ για να οξύνει τη διάθεσή του και να «διαβάζει πίσω από τις γραμμές».
- Είναι ανοιχτός στο διάλογο και την κριτική και δεν μπαίνει σε θέση άμυνας όταν του γίνονται επικριτικά σχόλια.
- Μπορεί και ελέγχει τις προσωπικές του προκαταλήψεις και δεν τις αφήνει να επηρεάζουν την κρίση του και την εκτίμησή του για τις ικανότητες των άλλων.
- Επίσης λειτουργεί ως καταλύτης αλλαγής κι έχει την ικανότητα να συσπειρώνει και να δραστηριοποιεί τους ανθρώπους γύρω του προς την υλοποίηση ενός κοινού οράματος και στόχου.

Επάγγελμα	Διαφορετικά Επαγγέλματα & ΕΚ										
	Συναισθηματικές Ικανότητες										
	Πάθος για τη δουλειά	Ηγετική ικανότητα	Συνεργασία, Επισυνωνία	Πρωτοβουλία, Κρίση, Υπευθύνη, Προτάσεις	Προσαρμοστικότητα	Επικοινωνία	Ομαδικότητα	Προσαρμοστικότητα σε αλλαγές	Εμπροσθεν, Ικανότητα πειθούς	Αυτοέλεγχος	Καινοτομία
Πωλητής											
Υπεύθυνος μεθοδολογίας											
Χημικός μηχανικός											
Εργάτης αποθήκης											
Υπάλληλος Λογιστηρίου											
Προσπεμπόμενος αναρτή											
Προγραμματιστής											
Εκπαιδευτής Πωλήσεων											
Διευθυντής Λογιστηρίου											
Ταμίας											
Υπάλληλος Καταστήματος											
Ψυχαναλύτης											

α. Για το κάθε επάγγελμα τοποθετείτε την αναγκαία συναισθηματική ικανότητα σταθμισμένη από το 1 έως το 3

β. Τοποθετείτε στον άξονα (IQ > EQ) το σημείο που κατά την γνώμη σας θα πρέπει να ισορροπεί το άτομο που καταλαμβάνει την θέση



Προσωπική ικανότητα

καθορίζουν πόσο καλά χειριζόμαστε τον εαυτό μας

A-1 Αυτοεπίγνωση

- επίγνωση των συναισθημάτων
- ακριβής αυτοαξιολόγηση
- αυτοπεποίθηση

A-2 Αυτορύθμιση

- αυτοέλεγχος
- αξιοπιστία
- ευσυνειδησία
- προσαρμοστικότητα
- καινοτομία

A-3 Κίνητρα συμπεριφοράς

- τάση προς επίτευξη
- δέσμευση
- πρωτοβουλία
- αισιοδοξία

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ



"Το EQ στους σημερινούς οργανισμούς" – Κώστας Γεωργικόπουλος – cgeorgik@otenet.gr

Κοινωνική ικανότητα

καθορίζουν πόσο καλά χειριζόμαστε τις σχέσεις μας

B-1 ενσυναίσθηση

- κατανόηση των άλλων
- προσανατολισμός στη παροχή υπηρεσιών
- ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων
- σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας
- πολιτική αντίληψη

B-2 κοινωνικές δεξιότητες

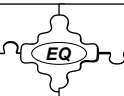
- επιρροή
- επικοινωνία
- ηγεσία
- καταλυτική δράση για την αλλαγή
- χειρισμός διαφωνιών
- καλλιέργεια δεσμών
- σύμπραξη & συνεργασία
- ομαδικές ικανότητες

Παρανοήσεις σχετικές με την Συναισθηματική Νοημοσύνη



- ✓ Δεν σημαίνει απλά το να «είσαι καλός»
- ✓ Δεν σημαίνει το να αφήνεις ανεξέλεγκτα τα συναισθήματά σου
- ✓ Δεν είναι οι γυναίκες «εξυπνότερες» από τους άνδρες όσον αφορά το EQ, ούτε οι άνδρες ανώτεροι απ' τις γυναίκες

"Το EQ στους σημερινούς οργανισμούς" – Κώστας Γεωργικόπουλος – cgeorgik@otenet.gr



Το EQ στην πράξη

Ηγεσία

ερώτηση



• ποιο είναι το χρέος ενός ηγέτη σε ένα σημερινό οργανισμό;

Τι είπαν ότι χρειάζεται

Αν πρέπει να συνοψίσω τα χαρακτηριστικά του καλού διευθυντή, θα έλεγα:

*.....όλα εναπόκεινται στην αποφασιστικότητα.....
.....τελικά αυτό που πρέπει να κάνεις είναι να συγκεντρώσεις όλες τις πληροφορίες σου, να φτιάξεις ένα χρονοδιάγραμμα και να δράσεις.*



Lee Iacocca (Chrysler)

"Το ΕQ στους σημερινούς οργανισμούς" – Κώστας Γεωργικόπουλος – cgeorgik@otenet.gr

Πως σχετίζεται η ΣΝ με την Ηγεσία;

Σε μία έρευνα που συμμετείχαν περισσότεροι από 2000 μανάτζερς από 12 μεγάλες εταιρίες, το 81% των ιδιοτήτων που ξεχώρισαν τους εξαιρετικούς μανάτζερς σχετίζονταν με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Βογιατζής, TCM (1982)

'181 διαφορετικές θέσεις από 121 οργανισμούς παγκοσμίως...67% από τις ικανότητες που θεωρούνταν απαραίτητες για μια αποτελεσματική απόδοση ήταν ιδιότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης'

(cf, Rosier, 1994)

"Το ΕQ στους σημερινούς οργανισμούς" – Κώστας Γεωργικόπουλος – cgeorgik@otenet.gr

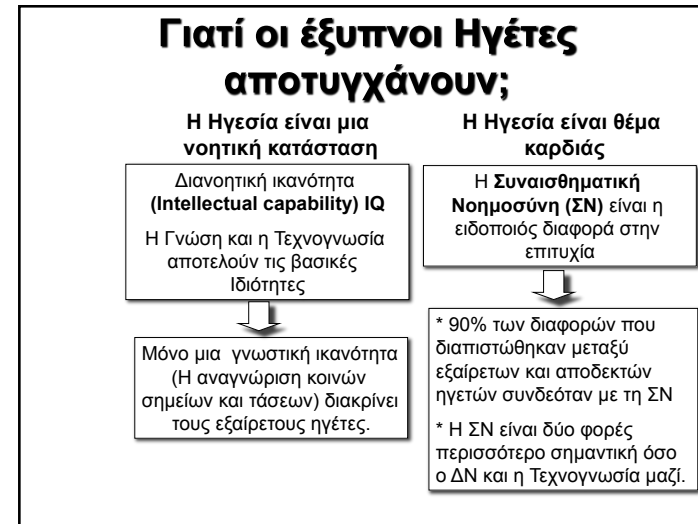
Πως σχετίζεται με την Ηγεσία;

Αναλύοντας ξανά τα δεδομένα από 40 διαφορετικές επιχειρήσεις...για να διαχωρίσουμε αυτούς που παρουσίασαν εξαιρετική απόδοση από αυτούς με την αποδεκτή απόδοση...οι ιδιότητες της ΣΝ κρίθηκαν 2 φορές περισσότερο σημαντικές στην συνεισφορά τους στην υπεροχή από ότι η γνώση και η εμπειρία.

Goleman, WWEE (cf. Jacobs and Chen, 1997)

"Το ΕQ στους σημερινούς οργανισμούς" – Κώστας Γεωργικόπουλος – cgeorgik@otenet.gr

PERFORMANCE CAPABILITIES ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	CORE SKILLS ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ
Ability to Lead Ικανότητα Ηγεσίας	<i>Leadership -> Ηγεσία</i> <i>Delegation -> Ανάθεση Αρμοδιοτήτων</i> <i>Coaching -> Coaching</i> <i>Feedback -> Ανατροφοδότηση</i>
Ability to analyze Ικανότητα ανάλυσης	Management of information Διαχείριση πληροφοριών
Ability to plan Ικανότητα σχεδιασμού	<i>Time management</i> Διαχείριση χρόνου
Ability to execute Ικανότητα Εκτέλεσης	<i>Policies and procedures – Πολιτικές και διαδικασίες</i> Decision making – Λήψη αποφάσεων
Ability to measure Ικανότητα Μέτρησης	<i>Performance management</i> Διαχείριση απόδοσης
Ability to create alliances Ικανότητα δημιουργίας	<i>Influencing -> Επηρεασμός</i> <i>Teamwork -> Ομαδική εργασία</i>



Γιατί η έμφαση στους Νέους Managers;

- Η μετάβαση στον πρώτο ηγετικό ρόλο αποτελεί σταθμό στην επαγγελματική πορεία του ατόμου.
- Η ηλικία ανάδειξης σε διευθυντική θέση έχει μειωθεί σημαντικά.
- Η ανάδειξη στον πρώτο ηγετικό ρόλο γίνεται κυρίως με βάση την υψηλή απόδοση σε τεχνικό / επαγγελματικό ρόλο.
- Άρα, συνήθως η ανάδειξη στηρίζεται σε γνώσεις, ικανότητες και την κλασσική νοημοσύνη.
- Αλλά, η επιτυχία στο ρόλο εξαρτάται σε μεγαλύτερο βαθμό από την αποτελεσματική διαχείριση σχέσεων.

Τι απαιτείται;

Η Αυτογνωσία, η ενσυναίσθηση, η ικανότητα αντιμετώπισης της ασάφειας, η προσαρμοστικότητα, ο αυτοέλεγχος, η αξιοπιστία...αυτά φτιάχνουν έναν ηγέτη.

“Όταν άτομα με αυτοπεποίθηση βλέπουν μια νέα ιδέα, την αγαπούν...Όσο έχουν ακεραιότητα και εγώ έχω ακεραιότητα, όλα είναι δυνατά”

Τι Ενωσεί;

Jack Welch, σε συνέντευξη με τον Warren Bennis.

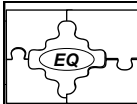
Οι Διοικητικές Λειτουργίες

- Σχεδιασμός
 - Καθορισμός των στόχων
 - Κατάρτιση του πλάνου δράσης για την επίτευξη του στόχου
 - Καθορισμός του κατάλληλου τρόπου εφαρμογής των πλάνων δράσης
 - Επικοινωνία του πλάνου εφαρμογής
- Οργάνωση
 - Καθορισμός των ανθρώπων και των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων
 - Προσδιορισμός του ΠΩΣ οι άνθρωποι και οι άλλοι πόροι πρέπει να οργανωθούν για να επιτύχουν τους στόχους
 - Καθορισμός των κριτηρίων απόδοσης
 - Επικοινωνία των κριτηρίων απόδοσης

Οι Διοικητικές Λειτουργίες

- Έλεγχος
 - Παρακολούθηση της απόδοσης των ατόμων και της ομάδας
 - Παροχή feedback στα άτομα και την ομάδα
 - Επιβράβευση ή πειθάρχηση ανάλογα με την απόδοση
- Παρακίνηση
 - Καλλιέργεια συναισθημάτων ταυτότητας, υπερηφάνειας και δέσμευσης για τον οργανισμό
 - Αναζωογόνηση του ενδιαφέροντος για την εργασία
 - Ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων
- Συντονισμός
 - Ενθάρρυνση της συνεργασίας μεταξύ ομάδων
 - Επίλυση διαφορών
 - Εκπροσώπηση του οργανισμού σε τρίτους

"Το EQ στους σημερινούς οργανισμούς" – Κώστας Γεωργικόπουλος – cgeorgik@otenet.gr



Το EQ στην πράξη

**Απάντηση της
Αριστίκ & του
Αρχιτέκτονα "ΜΑΝΑΒΟΥ"**

Η παγίδα του να είσαι ψηλά

- Τυφλή φιλοδοξία (πρέπει να νικά ή να δείχνει 'σωστός' πάση θυσία)
- Μη ρεαλιστικοί στόχοι (βάζει σχεδόν ανέφικτους στόχους για την ομάδα, τον οργανισμό, τον εαυτό του)
- Λυσσαλέα επιμονή (δουλεύει σκληρά αδιαφορώντας για στιδήποτε άλλο)
- Καταπιέζει τους άλλους (ασκεί μεγάλη πίεση στους άλλους αδιαφορώντας για τις επιπτώσεις)
- Δίψα για εξουσία (ζητά συνέχεια την εξουσία για το δικό του συμφέρον)
- Ακόρεστη ανάγκη για αναγνώριση (έχει εμμονή με την δόξα)
- Εμμονή στο να δείχνει καλός (τον ενδιαφέρει η δημόσια εικόνα του)
- Ανάγκη να φαίνεται τέλειος (οργίζεται με την κριτική)



R. Carlan (μελέτη 42 πετυχημένων στελεχών)

Γίνε διαχειριστής της σταδιοδρομίας σου

.....η εταιρία και η υψηλή ρουτίνα έχει φθάσει να με ελέγχει. Έχω κωλύσει...Δεν μου αρέσει αυτό που κάνω. Θα ήμουν ποιο ευτυχισμένος αν.....

- Η αυτοεπίγνωση προσφέρει ένα ασφαλές πηδάλιο προκειμένου να διατηρήσουμε τις επιλογές της σταδιοδρομίας μας σε αρμονία με τις βαθύτερες αξίες μας.
- Αν δεν ξέρεις που πηγαίνεις όλοι οι δρόμοι οδηγούν στον προορισμό σου.

.....η επιτυχία μου είναι η φυλακή μου,



Το EQ στην πράξη

**Το "EQ" στην
Εξυπηρέτηση του
Πελάτη**



"Sorry, I don't have authorization to give you good service."

"Το EQ στους σημερινούς οργανισμούς" – Κώστας Γεωργικόπουλος – cgeorgik@otenet.gr

Τάσεις / Φαινόμενα στο χώρο της Εξυπηρέτησης Πελατών

- Ο υψηλός ανταγωνισμός αναδεικνύει την ποιότητα της εξυπηρέτησης ως κύρια παράμετρο για την αύξηση της πιστότητας / loyalty των πελατών.
- Οι ηλεκτρονικές συναλλαγές κερδίζουν έδαφος και αυξάνουν τις απαιτήσεις για ταχύτητα στην εξυπηρέτηση.
- Αυξημένος ρυθμός αποχώρησης προσωπικού εξυπηρέτησης (πχ. τα Call centers εμφανίζουν έως και 50% μέσο ρυθμό αποχώρησης προσωπικού).

Χαρακτηριστικά της Εξυπηρέτησης

- Δεν είναι απτή, δεν μπορεί να ζυγιστεί ή να μετρηθεί.
- Είναι περισσότερο συναίσθημα παρά λογική.
- Μπορείτε να την πουλήσετε αλλά δεν μπορείτε να δώσετε στον πελάτη δείγμα να το πάρει μαζί του και να το δείξει σε άλλους.
- Ακόμα και όταν την προσφέρετε, και πάλι ο πελάτης δεν έχει αποκτήσει κάτι.
- Η εξυπηρέτηση δεν μπορεί να τυποποιηθεί και συσκευαστεί.
- Την εξυπηρέτηση την βλέπουν από διαφορετική σκοπιά:
 - Διαφορετικοί άνθρωποι του ίδιου πολιτιστικού επιπέδου
 - Το ίδιο άτομο σε διαφορετικούς χρόνους & διάθεση
 - Άτομα με διαφορετικό κοινωνικό & πολιτιστικό υπόβαθρο ή από διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές
 - Άτομα διαφορετικού επιπέδου, μόρφωσης & εμπειρίας

Οι 2 βασικές κατηγορίες εξυπηρέτησης

Υλική

- Εξοπλισμός
- Τροφής
- Ποτών
- Φυσικής Άνεσης
- Τεχνικών – μηχανικών μέσων – αυτόματων μέσων

Προσωπική

- Μεθόδων εργασίας
- Τυποποιημένων διαδικασιών
- Επάνδρωσης
- Πληροφόρησης

"Το EQ στους σημερινούς οργανισμούς" – Κώστας Γεωργικόπουλος – cgeorgik@otenet.gr

Τα 10 σημεία της σωστής εξυπηρέτησης

1. Να χαμογελάτε
2. Να κοιτάτε στα μάτια
3. Να χρησιμοποιείτε το όνομα του πελάτη
4. Να δείχνετε προσοχή
5. Να μιμηθείτε την στάση του πελάτη
6. Να του μιλάτε στον ίδιο τόνο & ρυθμό
7. Να δείχνετε ότι σέβαστε & αποδέχαστε τον πελάτη χωρίς την παραμικρή αμφιβολία
8. Να δείχνεται ότι σέβαστε τους συνεργάτες σας και την οργάνωση για την οποία εργάζεστε
9. Να είστε ήρεμοι και να δείχνετε αυτοπεποίθηση
10. Να είστε περιποιημένοι, καθαροί & νοικοκυρεμένοι

Οι φορείς της "EQ" εξυπηρέτησης - Κύριοι Ρόλοι & Αρμοδιότητες -

▪ Υπάλληλοι Εξυπηρέτησης	Εκπροσωπούν τον οργανισμό στα μάτια του πελάτη.
▪ Προϊστάμενοι Εξυπηρέτησης	Καθοδηγούν τους υπάλληλους εξυπηρέτησης.
▪ Διευθυντικά Στελέχη	Προγραμματίζουν, συντονίζουν τις εργασίες και επιλύουν προβλήματα.
▪ Ηγέτες	Οριοθετούν τη στρατηγική εξυπηρέτησης και τα πρότυπα, δημιουργούν θετικό κλίμα & εξαλείφουν τα εμπόδια στην επίτευξη των στόχων.

Οι 4 EQ περιοχές για πλήρη Service Solutions



Αντιμετώπιση του Θυμού σας: 3 επιλογές



"Το EQ στους σημερινούς οργανισμούς" – Κώστας Γεωργικόπουλος – cgeorgik@otenet.gr

Το Συναισθηματικό Judo



Χρησιμοποιείτε το σαν άσκηση ή παράδειγμα χειρισμού αντιμετώπισης κατάστασης

Το Συναισθηματικό Judo

1
Θέστε το συναισθηματικό τόνο

Το πρώτο βήμα για να εκτονωθεί ο πελάτης (για να του βγάλουμε την ένταση / φόρτιση) είναι να θέσουμε εμείς το συναισθηματικό τόνο. Θέλετε να διαχειριστείτε τις δικές σας αντιδράσεις για να εμποδίσετε (αποφύγετε) τη δική σας προσωπική φόρτιση και να διατηρήσετε τη ψυχραιμία σας ώστε να δημιουργήσετε και να επικρατήσει η διάθεση που εσείς θέλετε.

"Το EQ στους σημερινούς οργανισμούς" – Κώστας Γεωργικόπουλος – cgeorgik@otenet.gr

Το Συναισθηματικό Judo

2
Αποσυμφωρίστε
την κατάσταση

➤ Ελέγχοντας το περιβάλλον

- Αλλάξτε το χώρο (μετακινηθείτε σε κάποια άλλη περιοχή)
- Προσκαλέστε το άτομο να χρησιμοποιήσει διαθέσιμα μέσα (τηλέφωνο, καντίνα για καφέ κλπ)
- Αλλάξτε τη γλώσσα του σώματος (καθίστε κάτω για να δείξετε συμπάθεια, σηκωθείτε για να δείξετε ισχύ)

➤ Χρησιμοποιώντας λεκτικές τεχνικές

Κάντε ερωτήσεις

- ανοικτές
- «τι», «πότε» ή «πως» και όχι «γιατί»
- εστιασμένες στο άλλο άτομο

Το Συναισθηματικό Judo

3
Δείξτε
Κατανόηση

Εκφράστε ενδιαφέρον και δείξτε ότι θέλετε να βοηθήσετε τον πελάτη να λυθεί το πρόβλημα χρησιμοποιώντας εκφράσεις όπως:

-«Λυπάμαι που ακούω ότι αυτό σας προκάλεσε τόση μεγάλη αναστάτωση»

"Το ΕQ στους σημερινούς οργανισμούς" – Κώστας Γεωργικόπουλος – cgeorgik@otenet.gr

Το Συναισθηματικό Judo

4
Θετική κατεύθυνση
συμπεριφοράς

•Αναλάβετε την Υπευθυνότητα

Επικοινωνιακά Βοηθήματα

- «Ζητώ συγγνώμη γι' αυτό»
- «Λυπάμαι που»

Φράσεις που δημιουργούν ένταση

- «Δεν μπορώ να κάνω αυτό»
- «Λυπάμαι, δεν είναι η δουλειά μου»

•Κερδίστε τη Συνεργασία του Άλλου Ατόμου

Επικοινωνιακά Βοηθήματα

- «Ευχαρίστως θα το κάνω»
- «Θα μπορούσε να γίνει αντικατάσταση ή να σου επιστραφούν τα χρήματα;»

Φράσεις που δημιουργούν ένταση

- «Μπορείς να το έχεις ή να μην το έχεις»
- «Αυτό είναι δικό σου πρόβλημα»



"And do you promise to serve our customers faithfully, and to the best of your ability?"

"Το ΕQ στους σημερινούς οργανισμούς" – Κώστας Γεωργικόπουλος – cgeorgik@otenet.gr

EQ **Το EQ στην πράξη**

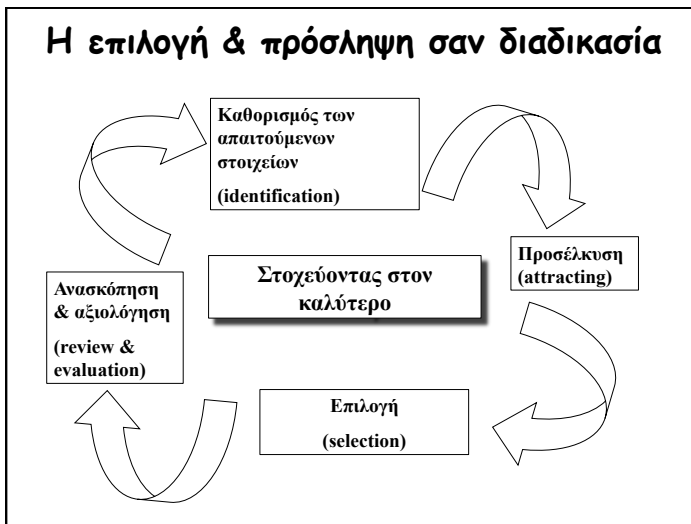
ΕΠΙΛΟΓΗ & ΠΡΟΣΛΗΨΗ

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Οι εταιρείες ζητάνε τους νικητές μόνο:



ΟΧΙ.....Τους νικητές τους δημιουργείς



Μέθοδος 7 ή 5 σημείων για την προδιαγραφή του ατόμου (by Rodger & Fraser)



1. Γενική νοημοσύνη
2. Ειδικά χαρίσματα - ταλέντα
3. Ενδιαφέροντα γενικά
4. Σωματική διαπλαστικότητα (ανάπτυξη)
5. Ειδικά ταλέντα - κλίση
6. Περιστασιακά χαρακτηριστικά
7. Επιτεύξεις

1. Επίρρηση στους άλλους
2. Αποκτημένες γνώσεις & προσόντα
3. Εμφύτες ικανότητες
4. Συναισθηματική ισορροπία
5. Κίνητρα

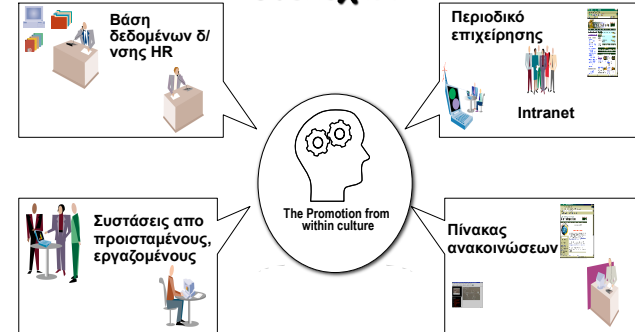
Επιπλέον προσωπικά στοιχεία γενικώς απαιτούμενα σε νέους εργαζόμενους

1. Προοπτικές ανάπτυξης ατόμου.
2. "employability" ατόμου
3. Πάντα τα "skills", "competencies" & "knowledge"
4. Επιτεύξεις μέχρι σήμερα
5. Ανάγκες και αναμονές του ατόμου
6. Σταθερότητα του σε δουλειές
7. Εσωτερική ανέλιξη σε προηγούμενες εργασίες
8. Η οικογένειά του γενικά

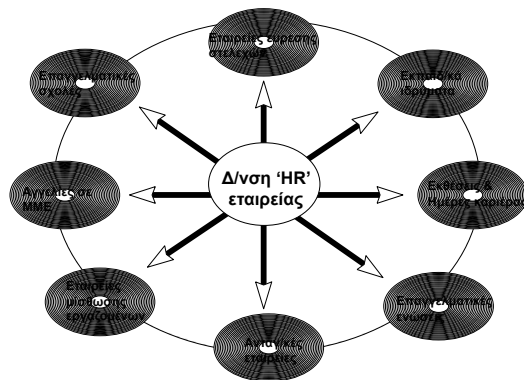


* Βλέπε παρακάτω περιγραφές και αναλύσεις "competencies"

Εσωτερική προσέλκυση υποψηφίων στελεχών



Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης εργαζομένων



Σύγχρονες πηγές προσέλκυσης εργαζομένων

Μέσω 'web sites' & διαδικτύου



Μέσω προγραμμάτων 'graduate trainees'

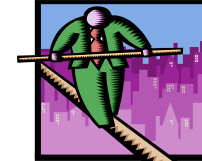
Παράγοντες που περιορίζουν τον αριθμό (κατάλληλων) υποψηφίων



Παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση του υποψηφίου να δεχθεί την θέση εργασίας

Αντικειμενικοί παράγοντες

- Μισθοί
- Περιεχόμενο εργασίας
- Φυσικές συνθήκες εργασίας
- Ευκαιρίες ανάπτυξης & Εξέλιξης
- Περιοχή που βρίσκεται η επιχείρηση
- Εάν & πόσο θα βελτιώσει το "employability"



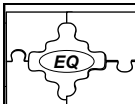
Υποκειμενικοί παράγοντες

Ταίριασμα προσωπικότητας & αξιών του υποψηφίου με τις αξίες, την αποστολή, την εικόνα & την κουλτούρα της επιχείρησης



Διαδικασία προσέλκυσης & Επιλογής

- Ευγένεια
- Κόρος
- Ικανότητα συνεντευξιαστή
- Χρόνος / ανταπόκριση στις επαφές



Το EQ στην πράξη

**Η ΣΥΜΜΕΤΕΥΞΗ
ΣΕ ΒΑΣΙΚΗ
ΑΠΟΤΥΡΓΙΑ**

Η δύναμη της διαίσθησης

.....ξέρω απο τα πρώτα 30 δευτερόλεπτα απο την στιγμή που συναντώ κάποιον αν η προσωπική του 'χημεία' ταιριάζει με αυτήν του πελάτη μου.

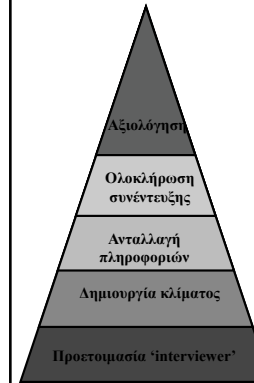
(στέλεχος 'recruiting agency')

Τύποι (ή μέθοδοι) συνεντεύξεων

1. Μη σχεδιασμένη (ελεύθερη)
2. Τυπική, σχεδιασμένη ή δομημένη
3. Συνέντευξη ανάλυσης υποκειντικής συμπεριφοράς (situational interview)
4. Συνέντευξη ανάλυσης (πραγματικής) συμπεριφοράς (behavioral description interview)
5. Συνέντευξη από επιτροπή
6. Συνέντευξη μέσω Η/Υ
7. Τηλεφωνική συνέντευξη
8. Συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης
9. Group – panel interview κ.α.



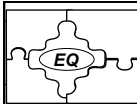
Στάδια σε ένα τυπικό 'Interview'



Κάποιες ερωτήσεις:

- Πώς ... ξοδεύεις τον ελεύθερο χρόνο σου
- Περιέγραψε την ιδανική για εσένα δουλειά
- Γιατί θές να εργαστείς για την εταιρεία μας
- Γιατί διάλεξες αυτή την ειδικότητα
- Περιέγραψε τον ιδανικό προϊστάμενο
- Ποιες είναι οι αδυναμίες σου αλλά και τα πλεονεκτήματά σου
- Σε αποδέχονται / αγαπάνε οι φίλοι σου και αν ναι γιατί
- Ποιοί είναι οι επαγγελματικοί σου στόχοι και ποιά είναι η καριέρα που θα ήθελες να ακολουθήσεις
- Περιέγραψε την τελευταία σου εργασία
- Πόσες ώρες θεωρείς λογικό να εργάζεσαι την ημέρα

Μία 'τυπική' συνέντευξη πρέπει να 'περνάει' από όλα τα σχετικά στάδια.

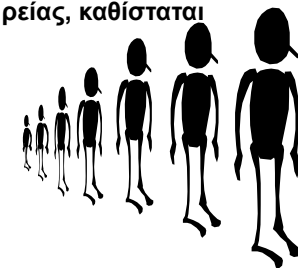


Το EQ στην πράξη

**ΕΝΤΟΠΙΖΟΝΤΑΣ
ΤΑ ΤΑΛΕΝΤΑ
ΚΑΙ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ**

Εντοπισμός προσέλκυση & ανάπτυξη ταλέντων

Η ικανότητα της εντόπισης, προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης στελεχών με αφοσίωση, δέσμευση και παρακίνηση που μπορούν να συνεισφέρουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της εταιρείας, καθίσταται καθοριστικό πλεονέκτημα.



Εντοπισμός προσέλκυση & ανάπτυξη ταλέντων



Ο ανταγωνισμός όμως για την απόκτηση και διακράτηση των καλύτερων στελεχών είναι ιδιαίτερα έντονος στην σημερινή αγορά εργασίας. Η ζήτηση γίνεται ολοένα και μεγαλύτερη της προσφοράς για συγκεκριμένες ιδιότητες ή δυσεύρετες εμπειρίες (SAP, Y2K...)

Εντοπισμός προσέλκυση & ανάπτυξη ταλέντων

Στην σημερινή παγκόσμια οικονομία της υψηλής τεχνολογίας, της ιλιγγιώδους ταχύτητας και της εξειδικευμένης γνώσης οι οργανισμοί χρειάζονται ευέλικτους και παρακινημένους τεχνοκράτες που να:

- ενεργούν σαν επιχειρηματίες
- προσαρμόζονται γρήγορα και μπορούν να αναλαμβάνουν συνεχώς μεταβαλλόμενους ρόλους και υπευθυνότητες
- είναι σε θέση να δημιουργούν αξία στην επιχείρησή τους.

Εντοπισμός προσέλκυση & ανάπτυξη ταλέντων

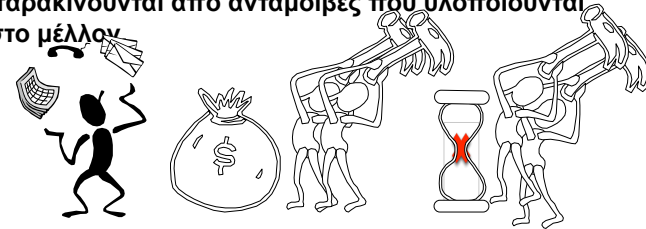
Τα στελέχη που ταιριάζουν καλύτερα σε αυτές τις προδιαγραφές είναι οι νέοι της λεγόμενης Γενιάς X.

• Στην Γενιά X ανήκουν οι νέοι που γεννήθηκαν από το 1963 έως το 1977 και συνεπώς βρίσκονται σήμερα στις επιθυμητές ηλικίες για την κάλυψη των περισσότερων θέσεων που μοχθούν να καλύψουν οι επιχειρήσεις.

• Πολλοί από αυτούς έχοντας πολύ καλές σπουδές και εξειδικευμένη γνώση σε τομείς που υπάρχει έλλειψη στελεχών είναι περιζήτητοι και οι μισθολογικές τους απαιτήσεις είναι μεγάλες.

Εντοπισμός προσέλκυση & ανάπτυξη ταλέντων

Είναι δε χαρακτηριστικό ότι πολλά από τα ανώτατα στελέχη των οργανισμών περιγράφουν τους νέους της Γενιάς X ως φυγόπονους, χωρίς διάθεση δέσμευσης και αφοσίωσης, με βραχυπρόθεσμο ορίζοντα στις αποφάσεις τους, που δεν δέχονται να τους λένε οι ανώτεροι τι πρέπει να κάνουν και δεν παρακινούνται από ανταμοιβές που υλοποιούνται στο μέλλον.



Αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού

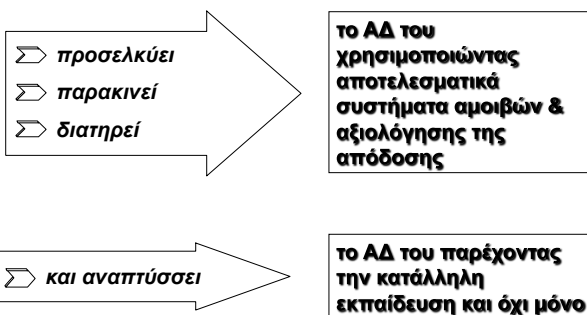


Προϋποθέσεις που εξασφαλίζουν την αποτελεσματικότητα σ' ένα οργανισμό

Οι Οργανισμοί είναι πιο αποτελεσματικοί:

- ✓ Όταν άτομα με ικανότητες και παρακίνηση τοποθετούνται στις καταλληλότερες γι αυτούς θέσεις
- ✓ Οι θέσεις αυτές είναι καλά σχεδιασμένες
- ✓ Το στυλ μάντζμεντ που υφίστανται οι εργαζόμενοι είναι παρακινητικό, υποστηρικτικό και τους βοηθάει να αναπτυχθούν
- ✓ Το οργανωτικό κλίμα και η κουλτούρα του Οργανισμού συμβάλλουν με παραγωγικό και δημιουργικό τρόπο στην επίτευξη των στόχων τόσο του Οργανισμού όσο και των εργαζόμενων

Ένας πετυχημένος οργανισμός πρέπει να:



"Το ΕQ στους σημερινούς οργανισμούς" – Κώστας Γεωργικόπουλος – cgeorgik@otenet.gr

Η Εκπαίδευση και η Ανάπτυξη διατηρεί τους εργαζόμενους

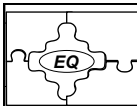
- Παροχή όσο το δυνατό μεγαλύτερων ευκαιριών για μάθηση σε ένα περιβάλλον/κουλτούρα "οργανισμού που μαθαίνει"
- Ανάλυση σε σύντομο χρονικό διάστημα σημαντικών υπευθυνοτήτων
- Δυνατότητα για εσωτερική αλλαγή (μετακίνηση σε νέα γεωγραφική περιοχή, σε άλλο τμήμα, συνεργασία με διαφορετικούς ανθρώπους, ανάληψη διαφορετικών καθηκόντων και αρμοδιοτήτων)
- Μετατροπή του μάντζερ σε 'coach' που παρέχει γρήγορη αναπληροφόρηση και άμεσες ανταμοιβές

Το Περιβάλλον Εργασίας επίσης:

- Ξεκάθαροι ρόλοι στόχοι και προθεσμίες για εκτέλεση έργων και καθηκόντων
- Επαναπροσδιορισμός / Εμπλουτισμός θέσεων εργασίας που απαιτούν πολλαπλές ικανότητες και παρακινούν τους κατόχους των θέσεων σε αντίστοιχη ανάπτυξη
- Προσαρμογή θέσεων ώστε να ανταποκρίνονται στις δυνατότητες των ταλαντούχων αντί για προσπάθεια ένταξης τους σε υπάρχουσες θέσεις περιορισμένων καθηκόντων
- Δημιουργία αίσθησης υπερηφάνειας για την εργασία και την επίτευξη τελειότητας
- Δυνατότητα ουσιαστικής συμβολής στην δημιουργία αξίας

Το Περιβάλλον Εργασίας επίσης:

- Ανάπτυξη δέσμευσης και αφοσίωσης μέσα από το αίσθημα της ιδιοκτησίας (employee ownership)
- Δυνατότητα αυτοελέγχου και δράσης με επιχειρηματικό πνεύμα
- Συνεχής αναγνώριση και ανταγωνιστικές αποδοχές για έργα που προσθέτουν αξία
- Συχνή συνεργασία/πρόσβαση με τα ανώτατα στελέχη
- Ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον και μια υγιές ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής. Ευελιξία στα ωράρια, τηλεργασία κ.α.

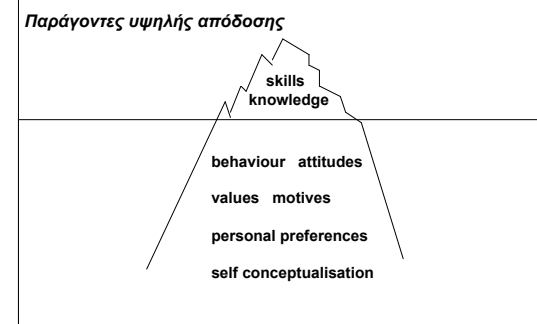


Το EQ στην πράξη

**ΜΑΡΟΜΑ "EQ"
"COMPETENCIES"
ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ**

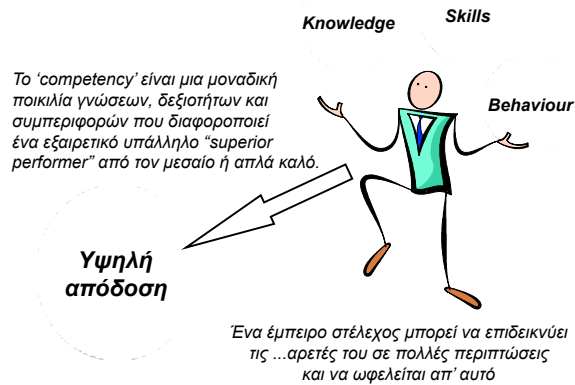
Πως μεταφράζουμε την συμπεριφορά:

Το HRM θα πρέπει να είναι πλέον βασισμένο στην απόδοση και στην επιβεβαίωση των 'competencies'.

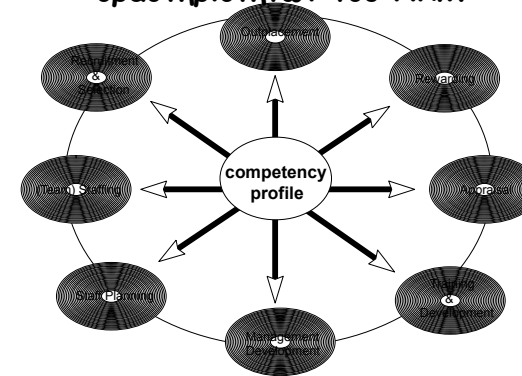


Κατανόηση των απαιτήσεων σε "competencies" (επάρκεια στοιχείων)

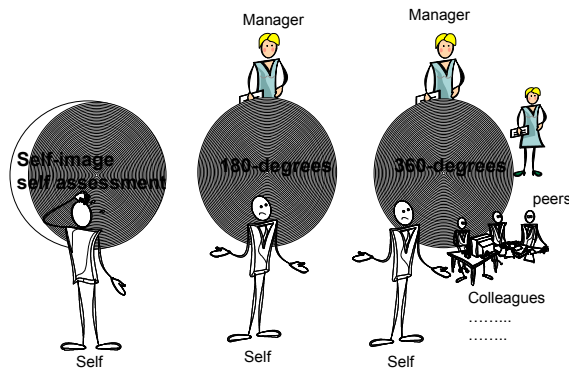
Καθορίζοντας τα απαιτούμενα "competencies"



Τα "competencies" θα αποτελέσουν την βάση (τον συνδετικό κρίκο) όλων των δραστηριοτήτων του HRM



Διερευνώντας για πηγές πληροφόρησης



"Το EQ στους σημερινούς οργανισμούς" – Κώστας Γεωργικόπουλος – cgeorgik@otenet.gr

Παράδειγμα από ένα 'ερωτηματολόγιο διερεύνησης επιπέδου ικανοποίησης συγκεκριμένων "competencies"

Recognising and solving problems

- Puts customers' performance in a broad business perspective and knows when problems are likely to occur 1 2 3 4 5
- Listens carefully; understands underlying motives; is able to confront the customer with its real feeling and problems 1 2 3 4 5
- Imagines oneself quickly in the business of the customer and knows to give adequate and fitting solutions 1 2 3 4 5
- Does not spare the customer and confronts the customer in a tactical way with ascertained problems 1 2 3 4 5
- Knows how to influence in an effective way the customers' decision making processes and to guide these in the right direction 1 2 3 4 5

Βλέπε πολλά παραδείγματα στα Ελληνικά στις σημειώσεις



Το EQ στην πράξη

Το EQ στην
 Αποδοτικότητα της
 Λειτουργίας των Οργανισμών

Πώς συνδέεται με την Ατομική Απόδοση;

√Σε Ηγετικούς Ρόλους:

- 85-90% της επιτυχίας της ηγεσίας σχετίζεται με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Στα υψηλότερα ηγετικά επίπεδα η συναισθηματική νοημοσύνη κάνει όλη τη διαφορά. (Έρευνα σε 15 πολυεθνικούς οργανισμούς)

√Σε Ρόλους στις Πωλήσεις:

- Οι πωλητές με υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη παράγουν διπλάσιο τζίρο σε σχέση με τους μέσους πωλητές. (Έρευνα σε 44 από τις Fortune 500 εταιρείες)

Πώς συνδέεται με την Ατομική Απόδοση;

√Σε Τεχνικούς Ρόλους:

- Οι προγραμματιστές με υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη (top 10%) μπορούν να αναπτύξουν αποτελεσματικό λογισμικό 3 φορές πιο γρήγορα από αυτούς που έχουν χαμηλή ΣΝ.

√Σε Όλους τους Εργασιακούς Ρόλους:

- Η συναισθηματική ικανότητα είναι δύο φορές πιο σημαντική από τη γνωστική ικανότητα για τα άτομα με εξαιρετική απόδοση σε όλες τις θέσεις και σε κάθε τομέα.

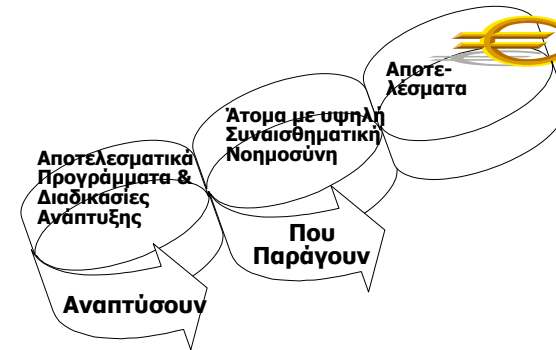
Πώς συνδέεται με την Οργανωτική Ανάπτυξη;

Ανάπτυξη & Υλοποίηση Στρατηγικής	Πιο γρήγορα, πιο αποτελεσματικές αποφάσεις
Καινοτομία Προϊόντων	Αυξημένη καινοτομία και ταχύτητα
Πωλήσεις & Marketing	Αυξημένη παραγωγικότητα και ευελιξία Αύξηση του μεριδίου αγοράς
Εξαγορές / Συγχωνεύσεις	Γρήγορη ενσωμάτωση / ενοποίηση
Πρωτοβουλίες Αλλαγής	Λιγότερες καθυστερήσεις, μεγαλύτερη αποδοχή, καλύτερα αποτελέσματα
Ανάπτυξη Ηγεσίας	Καλύτερα αποτελέσματα στην επένδυση στα άτομα. Θετική αλλαγή συμπεριφοράς. Αυξημένη εμπιστοσύνη και βελτιωμένη συνεργασία
Προσλήψεις	Λιγότερες λάθος προσλήψεις, μείωση αποχωρήσεων

Πώς συνδέεται με την Οργανωτική Απόδοση;

- ⊕ Βελτιωμένα Οικονομικά Αποτελέσματα
- ⊕ Υψηλή Απόδοση της επένδυσης στην αλλαγή
- ⊕ Αύξηση παραγωγικότητας
- ⊕ Διατήρηση & ανάπτυξη του ταλέντου στον οργανισμό
- ⊕ Αύξηση πωλήσεων

Αλυσίδα Προστιθέμενης Αξίας



Performance Management v/s Performance Appraisal

Performance Appraisal

- ✓ Εργαλείο
- ✓ 'Ad hoc' στόχοι
- ✓ Απαίτηση του HR
- ✓ Το Performance appraisal 'σαν καταλυκτική διαδικασία
- ✓ Τελικό αποτέλεσμα - συμπληρώνω & αξιολογούμε

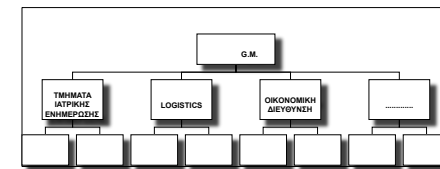
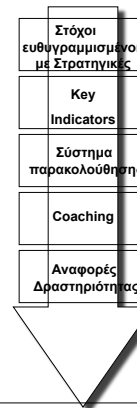


Performance Management

- ✓ Διαδικασία
- ✓ 'Tailor made' στόχοι
- ✓ Απαίτηση των 'Line managers'
- ✓ Το Performance appraisal σαν μέρος συνολικής διαδικασίας
- ✓ Τελικό αποτέλεσμα - Προσωπική ανάπτυξη - Επαναπροσδιορισμός απαιτήσεων

"Το EQ στους σημερινούς οργανισμούς" – Κώστας Γεωργικόπουλος – cgeorgik@otenet.gr

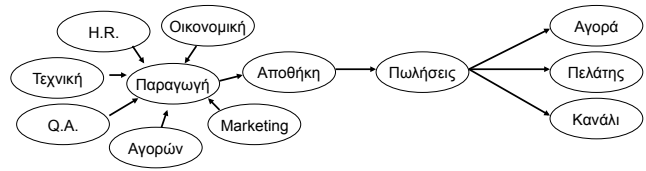
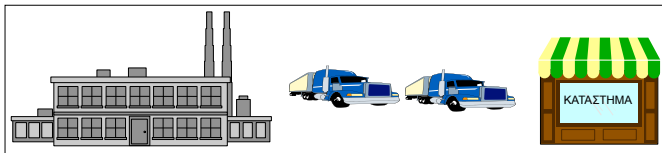
Οριοθετώντας Ενδοτηματικά Συστήματα Λειτουργίας & Ελέγχου



- Πίστεψε στους ανθρώπους σου
- Δώσε υπευθυνότητες και ανάπτυξέ τους
- Εκμεταλλεύσου τα συστήματα

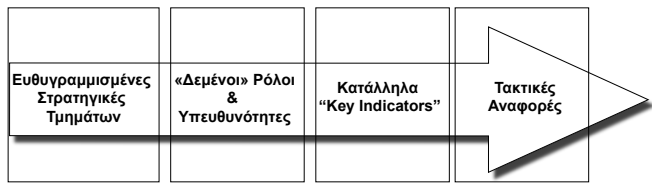
"Το EQ στους σημερινούς οργανισμούς" – Κώστας Γεωργικόπουλος – cgeorgik@otenet.gr

Οριοθετώντας Διατμηματικά Συστήματα Λειτουργίας & Ελέγχου



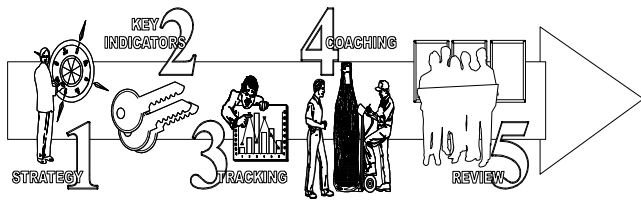
"Το EQ στους σημερινούς οργανισμούς" – Κώστας Γεωργικόπουλος – cgeorgik@otenet.gr

Οριοθετώντας Διατμηματικά Συστήματα Λειτουργίας & Ελέγχου

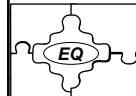


Αδύνατη η καλή εκτέλεση και Ικανοποίηση της Αγοράς παρά μόνο εάν εκτελείς καλά και ικανοποιείς τον Εσωτερικό σου Πελάτη

Ο κύκλος ενός Συστήματος Λειτουργίας & Ελέγχου



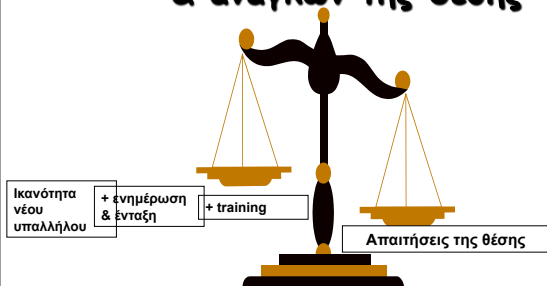
"Το EQ στους σημερινούς οργανισμούς" – Κώστας Γεωργικόπουλος – cgeorgik@otenet.gr



Το EQ στην πράξη

**ΠΡΟΒΛΕΠΤΗ ΚΟΜΜΟΣΥΝΗ
& ΑΝΤΙΣΤΗΝΗ ΜΕΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

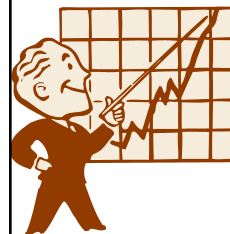
Ισορροπία μεταξύ ικανοτήτων ατόμου & αναγκών της θέσης



Απαιτείται λεπτομερής ανάλυση των απαιτήσεων της όποιας θέσης για να μπορούμε να εκφράσουμε τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων

"Το ΕΚ στους σημερινούς οργανισμούς" – Κώστας Γεωργικόπουλος – cgeorgik@otenet.gr

Εκπαίδευση = διαδικασία μάθησης



Το ζητούμενο παραμένει:

- Τι απαιτεί σήμερα η δουλειά
- Τι θα απαιτεί στο άμεσο μέλλον

"Το ΕΚ στους σημερινούς οργανισμούς" – Κώστας Γεωργικόπουλος – cgeorgik@otenet.gr

NEVER FORGET . . .

Learning is easy



Creating and changing of behaviors is very difficult



ΕΚ & εκπαίδευση

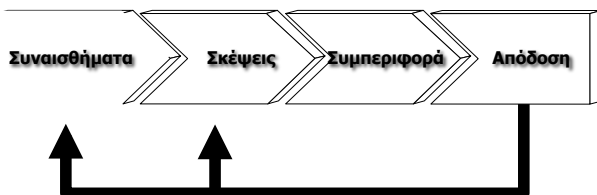
Παλιό μοντέλο = στείλτε τους ανθρώπους στο σεμινάριο καιvoila !!!



- Η Σ.Ν. Δεν βελτιώνεται σε ένα 24ωρο
- ο συναισθηματικός εγκέφαλος αλλάζει συνήθειες σε εβδομάδες μήνες
- ο άνθρωπος μαθαίνει αποτελεσματικά όταν έχει ευκαιρίες να εξασκήσει αυτό που διδάχθηκε
- αυτοί που διδάσκουν Σ.Ν. πρέπει να την διαθέτουν επίσης

Η ΣΝ μπορεί να Αναπτυχθεί

- Οι άνθρωποι αισθάνονται πριν σκεφθούν και δρουν ... με βάση το επίπεδο της συναισθηματικής τους νοημοσύνης
- Είναι δυνατό να “επαναπρογραμματίσουμε” τις αντιδράσεις των ατόμων στα συναισθήματα
- Ο “επαναπρογραμματισμός” τροποποιεί την ατομική & ομαδική συμπεριφορά
- Οι νέες συμπεριφορές βελτιώνουν την εργασιακή απόδοση



Προϋποθέσεις Ανάπτυξης

- Εξατομίκευση
- Ενσωμάτωση προσωπικών αξιών & οράματος
- Σφαιρική κατανόηση δυνατών σημείων και περιορισμών
- Πλάνο ανάπτυξης με προσωπικό νόημα
- Κλίμα που να επιτρέπει τον πειραματισμό
- Ευκαιρίες

Ανάπτυξη ΣΝ

- ✓ Εκκίνηση: Σύγκριση μεταξύ του «πραγματικού» και του «ιδανικού» μου εαυτού.
- ✓ Συνδέοντας την ανάπτυξη με κύριους εργασιακούς στόχους.
- ✓ Αξιοποιώντας κλασικές μεθόδους εκμάθησης ενηλίκων, όπως: “feedback”, προσωπικό στοχασμό, αναζήτηση πληροφοριών και εξάσκηση, εξάσκηση ...
- ✓ Επεκτείνοντας στην προσωπική ζωή



Ποιά είναι τα αναμενόμενα οφέλη από την εκπαίδευση;



Σε εταιρείες με παράδοση στην εκπαίδευση είναι ευρέως αποδεκτά ότι



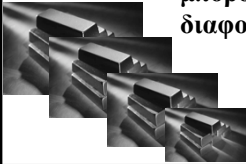
Βοηθά τους νεοπροσληφθέντες να μάθουν γρηγορότερα την εργασία τους.

Βοηθά τους εργαζομένους να είναι ενημερωμένοι σε έναν κόσμο που αλλάζει γρήγορα και να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

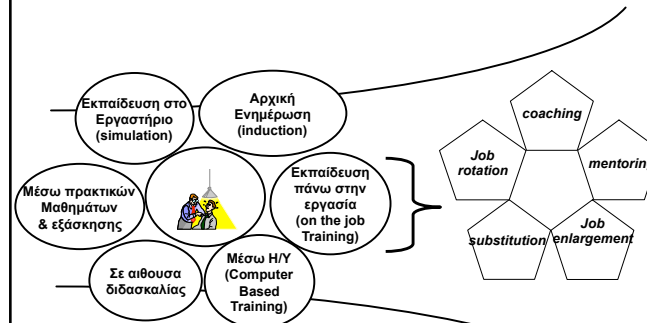
Οι καλά εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι κάνουν λιγότερα λάθη και μειώνεται το κόστος επανόρθωσης.

Ποιά είναι τα αναμενόμενα οφέλη από την εκπαίδευση;

- Βοηθά στη διατήρηση προσωπικού.
- Προσελκύει ο εργοδότης καλύτερα στελέχη.
- Μειώνονται τα εργατικά ατυχήματα που έχουν κόστος και αρνητικές συνέπειες στο ηθικό των εργαζομένων.
- Η επιχείρηση αποκτά εργαζομένους που μπορούν να ανταποκριθούν σε διαφορετικούς ρόλους.



Μέθοδοι εκπαίδευσης εργαζομένων

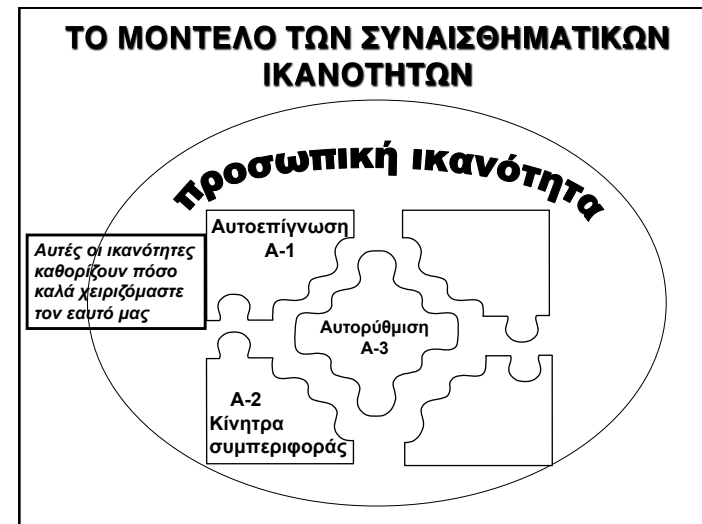
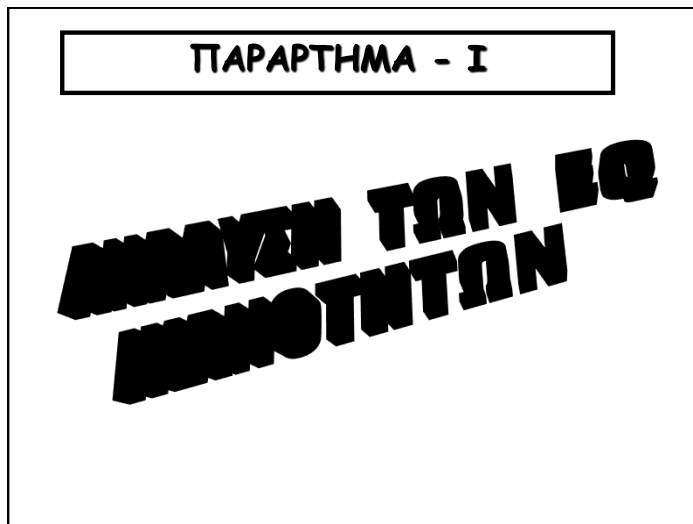
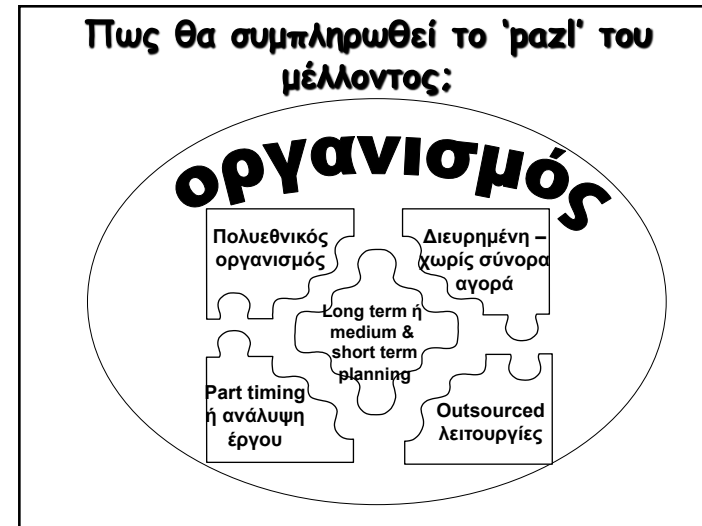
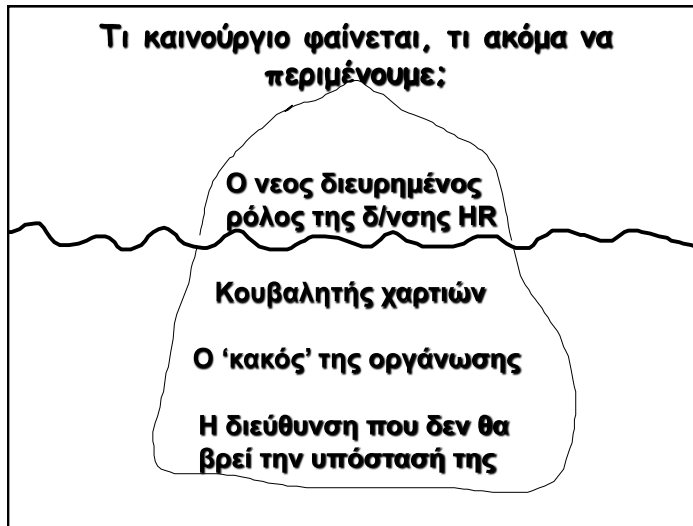


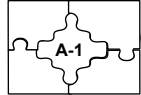
"Το ΕΚ στους σημερινούς οργανισμούς" – Κώστας Γεωργικόπουλος – cgeorgik@otenet.gr

**Η ΣΗΜΕΡΙΝΗ
ΑΝΑΠΤΙΚΟΤΗΤΑ**

Is it the right time to panic ?

red employment? **panic** ευκαιρία ;
outsourcing **HR=high risk**
manpower Ομαδικές απολύσεις ???
Adecco



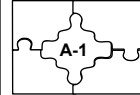


ΕΠΙΓΝΩΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ ΜΑΣ

.....το να αναγνωρίζει κάποιος τα συναισθήματά του και τις συνέπειές τους

Άνθρωποι με αυτήν την ικανότητα:

- ξέρουν τι νιώθουν και γιατί
- συνειδητοποιούν την σχέση που υπάρχει ανάμεσα στα συναισθήματά τους και σ' αυτό που πιστεύουν, πράττουν και λένε
- αναγνωρίζουν με ποιόν τρόπο τα συναισθήματά τους επηρεάζουν την επίδοσή τους
- έχουν επίγνωση των αξιών και των στόχων τους και αυτή η επίγνωση τους καθοδηγεί

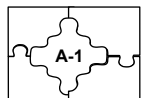


ΑΚΡΙΒΗΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

.....το να γνωρίζει κανείς τα εσωτερικά του αποθέματα, τις ικανότητες και τα όριά του

Άνθρωποι με αυτήν την ικανότητα είναι:

- γνώστες των ισχυρών και των αδύνατων σημείων τους
- στοχαστικοί, μαθαίνουν από την πείρα
- ανοιχτοί στην καλοπροαίρετη ανατροφοδότηση τις νέες προοπτικές, την συνεχή μάθηση και την ανάπτυξη του εαυτού τους
- ικανοί να δουν με χιούμορ και κριτική διάθεση τον εαυτό τους

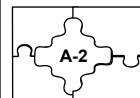


ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ

.....το να έχει κάποιος ισχυρή αίσθηση της αξίας και των ικανοτήτων του

Άνθρωποι με αυτήν την ικανότητα:

- «πλασάρουν» τον εαυτό τους με μια αίσθηση σιγουριάς, η παρουσία τους γίνεται αισθητή
- μπορούν να αρθρώσουν απόψεις που δεν είναι δημοφιλείς και να αγωνιστούν για το σωστό
- είναι αποφασιστικοί, ικανοί να πάρουν σοβαρές αποφάσεις παρά τις αβεβαιότητες και τις πιέσεις

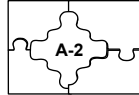


ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ

.....το να διατηρεί κανείς υπό έλεγχο τα διασπαστικά συναισθήματα και τις παρορμήσεις του

Άνθρωποι με αυτήν την ικανότητα:

- χειρίζονται καλά τα παρορμητικά και διασπαστικά συναισθήματά τους
- διατηρούν την ψυχραιμία τους την θετική τους στάση και την αταραξία τους ακόμα και σε δύσκολες στιγμές
- σκέφτονται καλά και μένουν εστιασμένοι στο αντικείμενό τους υπό συνθήκες πίεσης

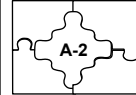


ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ & ΕΥΣΥΝΕΙΔΗΣΙΑ

.....το να επιδεικνύει κάποιος ακεραιότητα και να διαχειρίζεται με υπεύθυνο τρόπο τον εαυτό του

Άνθρωποι με αυτήν την ικανότητα:

- δρουν με τρόπο ηθικό και δεν υπάρχει τίποτα μεμπτό στην συμπεριφορά τους
- καλλιεργούν την αίσθηση της εμπιστοσύνης μέσα από την αξιοπιστία και την αυθεντικότητά τους
- παραδέχονται τα λάθη τους και έρχονται σε σύγκρουση με τους άλλους για μη ηθικές πράξεις
- εκπληρώνουν τις δεσμεύσεις και κρατούν τις υποσχέσεις τους
- θεωρούν τον εαυτό τους υπεύθυνο για την εκπλήρωση των στόχων τους
- είναι οργανωμένοι και προσεκτικοί στην εργασία τους

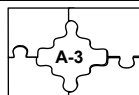


ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ & ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

.....το να είναι κάποιος ανοικτός σε πρωτοποριακές ιδέες και προσεγγίσεις καθώς και να προσαρμόζεται εύκολα σε αλλαγές

Άνθρωποι με αυτήν την ικανότητα:

- αναζητούν καινούργιες ιδέες από πολλές πηγές
- δέχονται νέες λύσεις σε προβλήματα
- γεννούν νέες ιδέες
- δέχονται φρέσκες προοπτικές και διακινδυνεύουν
- χειρίζονται ήρεμα πολλαπλές απαιτήσεις, την αλλαγή προτεραιοτήτων και την γρήγορη αλλαγή
- προσαρμόζουν τις αντιδράσεις τους και την τακτική τους ανάλογα με την ρευστότητα των συνθηκών

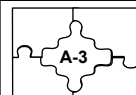


ΤΑΣΗ ΠΡΟΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗ

.....η τάση που έχει κάποιος ώστε να βελτιωθεί ή να ανταποκριθεί σε κάποια δεδομένα υπεροχής

Άνθρωποι με αυτήν την ικανότητα:

- είναι προσανατολισμένοι στο αποτέλεσμα, με έντονη τάση να πετύχουν τους στόχους τους και τα δεδομένα που έχουν θέσει
- θέτουν προκλητικούς στόχους και ρισκάρουν με προσοχή
- αναζητούν πληροφορίες για να μειώσουν την αίσθηση της αβεβαιότητας και ανακαλύπτουν τρόπους για να τα πάνε καλύτερα
- μαθαίνουν πώς να βελτιώνουν την επίδοσή τους



ΔΕΣΜΕΥΣΗ

Ευθυγράμμιση με τους στόχους μιας ομάδας ή ενός οργανισμού

Άνθρωποι με αυτήν την ικανότητα:

- κάνουν άμεσα θυσίες για να ανταποκριθούν σε ένα ευρύτερο στόχο του οργανισμού
- έχουν μια αίσθηση σκοπού όσον αφορά την ευρύτερη αποστολή
- χρησιμοποιούν τις βασικές αξίες της ομάδας κατά την λήψη των αποφάσεων και την διασαφήνιση των επιλογών
- αναζητούν με ενεργητικό τρόπο ευκαιρίες για να εκπληρώσουν την αποστολή της ομάδας

A-3

ΠΡΟΤΟΒΟΛΙΑ & ΑΙΣΙΟΔΟΞΙΑ

.....το να επιδεικνύει κάποιος επιμονή και ετοιμότητα να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες

Άνθρωποι με αυτήν την ικανότητα:

- είναι έτοιμα να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες
- να επιδιώξουν στόχους πέρα από εκείνους που οι άλλοι τους επιβάλλουν ή προσδοκούν απ' αυτούς
- να παρακάμψουν την γραφειοκρατία και τους κανόνες όταν είναι απαραίτητο προκειμένου να γίνει η δουλειά
- να ενεργοποιήσουν με ασυνήθιστες επινοητικές παρεμβάσεις
- επιμένουν στην επιδίωξη των στόχων τους παρά τα εμπόδια και τις δυσκολίες
- λειτουργούν με βάση την ελπίδα για την επιτυχία και λιγότερο με τον φόβο της αποτυχίας

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Κοινωνική Ικανότητα

Αυτές οι ικανότητες καθορίζουν πόσο καλά χειριζόμαστε σχέσεις

Ενσυναίσθηση B-1

B-2 Κοινωνικές δεξιότητες

B-1

ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΩΝ ΑΛΛΩΝ

.....το να νιώθει κανείς τα συναισθήματα και την άποψη των άλλων

Άνθρωποι με αυτήν την ικανότητα:

- προσέχουν τα συναισθηματικά σήματα και διαθέτουν την ικανότητα της ακρόασης
- δείχνουν ευαισθησία και κατανοούν την θέση των άλλων
- βοηθούν τους άλλους βασισμένοι στην κατανόηση των αναγκών και των συναισθημάτων εκείνων

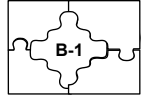
B-1

ΕΝΙΣΧΥΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΑΛΛΩΝ

.....το να νιώθει κανείς τις ανάγκες των άλλων και να βοηθά την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους

Άνθρωποι με αυτήν την ικανότητα:

- αναγνωρίζουν και ανταμείβουν τα ταλέντα και τα επιτεύγματα των άλλων
- προσφέρουν χρήσιμη ανατροφοδότηση και αναγνωρίζουν τις ανάγκες των άλλων σε σχέση με την ανάπτυξή τους
- εκπαιδεύουν, προσφέρουν έγκαιρη καθοδήγηση και αναθέτουν εργασίες που αναδεικνύουν και βελτιώνουν τις δεξιότητες κάθε ατόμου

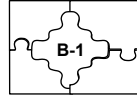


ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

.....το να μπορεί κανείς να προβλέψει να αναγνωρίσει και να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πελατών

Άνθρωποι με αυτήν την ικανότητα:

- καταλαβαίνουν τις ανάγκες των πελατών και εναρμονίζουν ανάλογα τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα τους
- αναζητούν τρόπους για να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους και να κερδίσουν την αφοσίωσή τους
- προσφέρουν ευχαρίστως την απαραίτητη βοήθειά τους
- προσπαθούν να δουν τα πράγματα από την πλευρά του πελάτη λειτουργώντας με τον τρόπο αυτό ως έμπιστοι σύμβουλοι

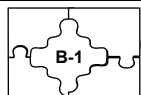


Ο ΣΩΣΤΟΣ ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

.....το να δίνει κανείς ευκαιρίες σε διάφορους τύπους ανθρώπων

Άνθρωποι με αυτήν την ικανότητα:

- σέβονται και φέρονται καλά σε ανθρώπους που προέρχονται από διαφορετικό κοινωνικοοικονομικό, πολιτισμικό και μορφωτικό υπόβαθρο
- κατανοούν τις διαφορετικές αντιλήψεις και είναι ευαίσθητοι στις διαφορές των ομάδων
- βλέπουν την διαφορετικότητα ως ευκαιρία, δημιουργώντας ένα περιβάλλον στο οποίο μπορούν να προοδεύσουν διάφορες κατηγορίες ανθρώπων
- αμύνονται σθεναρά ενάντια στην προκατάληψη και την έλλειψη ανοχής

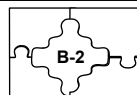


ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ

.....το να διαβάζει κανείς το πολιτικό και κοινωνικό δυναμικό

Άνθρωποι με αυτήν την ικανότητα:

- διαβάζουν με ακρίβεια τις βασικές σχέσεις εξουσίας
- εντοπίζουν τα σημαντικά κοινωνικά δίκτυα
- καταλαβαίνουν τις δυνάμεις που διαμορφώνουν τις απόψεις και τις κινήσεις των πελατών ή των ανταγωνιστών
- διαβάζουν με ακρίβεια την πραγματικότητα του οργανισμού ή την εξωτερική πραγματικότητα

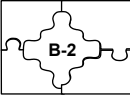


ΕΠΙΡΡΟΗ

.....το να χρησιμοποιεί κανείς αποτελεσματικές μεθόδους για να πείθει

Άνθρωποι με αυτήν την ικανότητα:

- διαθέτουν τις δεξιότητες που απαιτούνται για να κερδίσουν τους άλλους
- συντονίζουν καλά τις παρουσιάσεις τους ώστε να είναι ελκυστικές για τον ακροατή
- χρησιμοποιούν σύνθετες στρατηγικές, όπως την έμμεση επιρροή για να κερδίσουν την συναίνεση και την υποστήριξη των άλλων
- συνθέτουν με τον κατάλληλο τρόπο τα σημαντικά δεδομένα έτσι ώστε να αναδείξουν την άποψή τους με αποτελεσματικό τρόπο

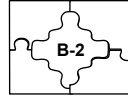


ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

.....το να είναι κανείς ανοικτός στην ακρόαση και να στέλνει πειστικά μηνύματα

Άνθρωποι με αυτήν την ικανότητα:

- είναι αποτελεσματικοί στην αλληλεπίδραση, αντιλαμβανόμενοι τα συναισθηματικά σήματα προκειμένου να εναρμονίσουν τα μηνύματά τους με αυτά
- ασχολούνται με τα δύσκολα θέματα με ευθύ και άμεσο τρόπο
- διαθέτουν την ικανότητα της καλής ακρόασης, αναζητούν αμοιβαία κατανόηση και δέχονται πρόθυμα να μοιραστούν τις πληροφορίες με άλλους
- ενθαρρύνουν την ανοικτή επικοινωνία και είναι δεκτικοί τόσο στα άσχημα όσο και στα καλά νέα

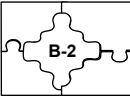


ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΙΑΦΩΝΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

.....το να μπορεί κανείς να διαπραγματεύεται και να προτείνει λύσεις σε περίπτωση διαφωνιών

Άνθρωποι με αυτήν την ικανότητα:

- είναι σε θέση να χειρίζονται με διπλωματία και τακτ δύσκολους ανθρώπους και καταστάσεις έντασης
- εντοπίζουν την πιθανότητα συγκρούσεων και φροντίζουν για την αποκλιμάκωση των διαφωνιών
- ενθαρρύνουν τον διάλογο και την ανοικτή συζήτηση
- ενορχηστρώνουν πετυχημένες λύσεις

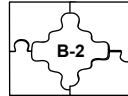


ΗΓΕΣΙΑ

.....το να εμπνέει και να καθοδηγεί κανείς άτομα και ομάδες

Άνθρωποι με αυτήν την ικανότητα:

- εκφράζουν οι ίδιοι και εμπνέουν στους άλλους ενθουσιασμό για ένα όραμα και μια κοινή αποστολή
- παίρνουν την πρωτοβουλία και δρουν ως ηγέτες, άσχετα από την θέση τους
- βοηθούν τους άλλους να έχουν καλή επίδοση ενώ ταυτόχρονα τους θεωρούν υπεύθυνους για την δουλειά τους
- καθοδηγούν τους άλλους με το παράδειγμά τους

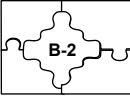


ΚΑΤΑΛΥΤΙΚΗ ΔΡΑΣΗ ΟΣΩΝ ΑΦΟΡΑ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

.....το να προωθεί ή να διαχειρίζεται κανείς σωστά την αλλαγή

Άνθρωποι με αυτήν την ικανότητα:

- αναγνωρίζουν την ανάγκη για αλλαγή και απομακρύνουν τα εμπόδια
- προκαλούν το κατεστημένο να αποδεχθεί την ανάγκη για αλλαγή
- είναι υπέρμαχοι της αλλαγής και στρατολογούν και άλλους για την επιδίωξή της
- αποτελούν οι ίδιοι παράδειγμα της αλλαγής που περιμένουν από τους άλλους

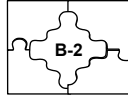


ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ & ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΔΕΣΜΩΝ

.....το να δημιουργεί και να καλλιεργεί κάποιος λειτουργικές σχέσεις

Άνθρωποι με αυτήν την ικανότητα:

- καλλιεργούν και διατηρούν μεγάλα, άτυπα δίκτυα σχέσεων
- αναζητούν σχέσεις που είναι ωφέλιμες και για τις δύο πλευρές
- δημιουργούν δεσμούς και έχουν καλή και συνεχή επικοινωνία με τους άλλους
- συνάπτουν και διατηρούν προσωπικές φιλίες με τους συναδέλφους και συνεργάτες τους

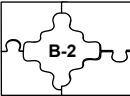


ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΟΥΛΕΙΑ

.....το να δουλεύει κανείς με άλλους προς την επίτευξη κοινών στόχων

Άνθρωποι με αυτήν την ικανότητα:

- εξισορροπούν την εστίαση στην εργασία με την προσοχή στις σχέσεις
- συνεργάζονται ανταλλάσσοντας με του άλλους σχέδια, πληροφορίες και πηγές γνώσεων
- προωθούν ένα φιλικό κλίμα συνεργασίας
- εντοπίζουν και καλλιεργούν ευκαιρίες για συνεργασία



ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

.....το να καλλιεργεί κανείς πνεύμα συνεργασίας στην ομάδα προς επίτευξη συλλογικών στόχων

Άνθρωποι με αυτήν την ικανότητα:

- διαθέτουν ομαδικές ικανότητες όπως ο σεβασμός, η διάθεση για παροχή βοήθειας και η συνεργασία
- ωθούν όλα τα μέλη σε ενεργό, ενθουσιώδη συμμετοχή
- καλλιεργούν στην ομάδα μια αίσθηση ταυτότητας, ομαδικό πνεύμα και δέσμευση
- προστατεύουν την ομάδα και την φήμη της, μοιράζονται με τους άλλους του επαίιου

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ - ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΤΟ ΣΗΜΕΡΙΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

.....“Είναι μόνο η καρδιά που μπορεί να δει τα αληθή, η ουσία δεν είναι ορατή στο γυμνό μάτι”.

Antoine de Saint-Exupery

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είμαι σίγουρος ότι αρκετοί από σας θα ήθελαν να με ρωτήσουν:

*«Μα καλά τώρα, για συναισθήματα στον εργασιακό χώρο θα μιλάμε;
Τι σχέση έχουν με την ηγεσία, με την αύξηση της παραγωγικότητας, τη μεγιστοποίηση του κέρδους, με την επιτυχία των επιχειρήσεων;»*

Αλλα πράγματα είναι που μετράνε, ο στρατηγικός σχεδιασμός, η ευφυΐα, οι τεχνικές γνώσεις και η γνώση της τοπικής και διεθνούς αγοράς».

Εν μέρει θα είχατε δίκιο, όλοι αυτοί οι παράγοντες είναι αναμφίβολα σημαντικοί για την επιτυχία μιας επιχείρησης.

Αυτό όμως που θα ήθελα να κάνω είναι να σας δείξω ότι ναι, υπάρχει χώρος για το συναίσθημα μέσα στον ορθολογιστικό και για πολλούς αδυσώπητο επιχειρηματικό κόσμο. Και όχι μόνο υπάρχει χώρος, αλλά και είναι επιτακτική ανάγκη το συναίσθημα να ληφθεί υπόψη, να αναγνωρισθεί και να αξιοποιηθεί για μέγιστα αποτελέσματα και για καλύτερη επιτέλεση του ηγετικού έργου.

Αν σας ρωτούσα ποιο είναι το χρέος ενός ηγέτη σήμερα, τι θα μου απαντούσατε;

Θα συμφωνούσατε αν σας έλεγα πως χρέος ενός ηγέτη είτε στην επιχειρησιακή είτε στην πολιτική αρένα είναι να φέρνει αποτελέσματα; Να οδηγεί επιχειρήσεις και λαούς στην ευμάρεια και στην παραγωγικότητα;

Πώς όμως το καταφέρνει αυτό ένας ηγέτης;

Τι είναι αυτό που ξεχωρίζει έναν επιτυχημένο και αποτελεσματικό από ένα μέτριο ηγέτη;

Η απάντηση αυτού του βασικού ερωτήματος θα είναι ο κεντρικός άξονας της παρούσας εκπαιδευτικής ενότητας.

Στο τέλος του 20ου αιώνα παρατηρήθηκε μια απaráμιλλη έξαρση μελετών για τα συναισθήματα, το έως τότε ανεξερεύνητο πεδίο, επειδή ο ρόλος των συναισθημάτων στο νοητικό επίπεδο είχε υποτιμηθεί από την αναγωγική προσέγγιση της επιστήμης. Υπήρχε μια εποχή που το IQ θεωρούνταν ως ο βασικός συντελεστής επιτυχίας στη ζωή, αλλά κατά την τελευταία δεκαετία ο ψυχολόγος **Daniel Goleman** υποστήριζε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη, ή EI ή EQ, είναι πιο σημαντική. Προσπαθεί να εξηγήσει γιατί τόσοι άνθρωποι με υψηλό IQ καταλήγουν να εργάζονται για ανθρώπους με μέτριο IQ και σχολιάζει ότι η απήχηση του βιβλίου του "**Συναισθηματική Νοημοσύνη**" μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι "επιβεβαιώνει την άποψη ότι οι άνθρωποι μπορούν να είναι έξυπνοι με κατά κάποιον τρόπο

ανεξάρτητο από βαθμολογία IQ".

Αυτή η δημοφιλής άποψη δεν αποτελεί απλώς μια περίπτωση μέσω της οποίας οι άνθρωποι που έχουν πάρει χαμηλή βαθμολογία στα τεστ μέτρησης IQ προσπαθούν να νιώσουν καλύτερα.

Γίνεται αυξανόμενα εμφανές ότι τα τεστ δεν βαθμολογούν τις ικανότητες που μετρούν περισσότερο στη ζωή, αλλά εκτιμούν την ικανότητα να κάνεις το συγκεκριμένο τεστ. Οι κοινωνίες ορίζουν την ευφυΐα υπό το συγκεκριμένο κοινωνικό πλαίσιο:

Για παράδειγμα, οι πρωτόγονες κοινωνίες εξαρτιόνταν από πρακτικά προσόντα και από την εφαρμογή αυτών, ενώ οι τεχνολογικές κοινωνίες απαιτούν ικανότητες αφηρημένης σκέψης μεταδιδόμενες μέσω της επίσημης εκπαίδευσης.

Συνεπώς αυτό που ορίζεται ως ευφυΐα σε μια τεχνολογική κοινωνία αντικατοπτρίζει παράγοντες που εγγυώνται την επιτυχία στο σχολείο.

Διάσημοι επιστήμονες έχουν πει ότι οι ανακαλύψεις τους αποτελούν ,απλά, αποκαλύψεις των μυστικιστών του παρελθόντος. Ακόμα και ο αλαζονικά σκεπτόμενος **Φρόντ** έγραψε, **"όπου κι αν πάω , βρίσκω έναν ποιητή που έχει πάει εκεί πριν από εμένα"**. Οι ποιητές και οι μυστικιστές γνώριζαν από πάντα ότι η αληθινή ευφυΐα είναι μια ευλογία του μυαλού και της καρδιάς, της σκέψης και του αισθήματος. Και τώρα η ψυχολογία προχωρά προς έναν ορισμό του τι μπορεί να είναι η **EI** ή **EQ** (Emotional Intelligence).

Ο Goleman ορίζει την EI με τέτοιο τρόπο ώστε να συμπεριλαμβάνει αυτογνωσία, έλεγχο του παρορμητισμού, ζήλο και κινητοποίηση, εμπάθεια και κοινωνικές ικανότητες. Αυτά είναι τα προσόντα τα οποία ταυτοποιεί ως προϋποθέσεις για επιτυχία στην καριέρα και τις σχέσεις. Όμως ο όρος EI διατυπώθηκε επίσημα, για πρώτη φορά, **το 1990 από τους ψυχολόγους Mayer και Salovey** ως :

1) Να γνωρίζεις πώς νιώθεις, πώς νιώθουν οι άλλοι και τι πρέπει να κάνεις για αυτό.

2) Να γνωρίζεις τι σε κάνει να αισθάνεσαι καλά, τι σε κάνει να αισθάνεσαι άσχημα και πώς να πας από το "καλά" στο "άσχημα".

3) Η συναισθηματική αυτογνωσία, η ευαισθησία και οι διαχειριστικές ικανότητες που μας βοηθούν να μεγιστοποιήσουμε την μακροπρόθεσμη ευτυχία και επιβίωσή μας.

Πιο πρόσφατα ανανέωσαν τον ορισμό τους:

"Η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει την ικανότητα να αντιλαμβάνεσαι με ακρίβεια, να εκτιμάς και να εκφράζεις το συναίσθημα, την ικανότητα να αναδύεις και να γεννάς συναισθήματα όταν αυτά βοηθούν τη σκέψη, την ικανότητα να καταλαβαίνεις το συναίσθημα και την συναισθηματική γνώση, και την ικανότητα να ελέγχεις τα συναισθήματα ώστε να προωθείς τη συναισθηματική και διανοητική ανάπτυξη".

Μια μητέρα πρέπει να έχει την συναισθηματική διαύγεια ώστε να ξέρει πώς να κάνει τα παιδιά της να πειθαρχήσουν χωρίς να τα υποθάλλει.

Ο Goleman μεταφέρει λόγια του **Αριστοτέλη** στην αρχή του "Συναισθηματική Νοημοσύνη":

....."Οποιοσδήποτε μπορεί να θυμώσει - αυτό είναι εύκολο.

Αλλά το να εκφράσεις το θυμό σου στο σωστό άτομο, στο σωστό βαθμό, τη σωστή στιγμή, για το σωστό λόγο και με σωστό τρόπο - αυτό δεν είναι εύκολο".

ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Για πολλά χρόνια υπήρχε η εντύπωση ότι το συναίσθημα στον εργασιακό χώρο ήταν κάτι το αρνητικό. Η βίωση, αναγνώριση και εκδήλωση συναισθημάτων εθεωρείτο σημάδι αδυναμίας, φορέας σύγχυσης και απομάκρυνσης από το δρόμο του ορθολογισμού και άρα των σωστών αποφάσεων. Στις τελευταίες δεκαετίες όμως τα πράγματα άλλαξαν.

Ο επιχειρηματικός κόσμος άρχισε ν' αναγνωρίζει ότι το συναίσθημα μπορεί να λειτουργήσει ως πολύτιμη πηγή πληροφοριών που, αν αναγνωρισθεί και αξιοποιηθεί κατάλληλα, μπορεί να οδηγήσει σε θεαματικά αποτελέσματα

Είναι ένα θέμα που έχει αναστατώσει τα τελευταία χρόνια τους κύκλους των ψυχολόγων.

Μέχρι τώρα η νοημοσύνη μετριόταν με έναν συγκεκριμένο τρόπο που στηριζόταν κυρίως στην «Νοημοσύνη του Νου» το γνωστό σε όλους μας IQ.

Πολλά τεστ βγήκαν ικανά να μετρήσουν άλλα με περισσότερη και άλλα με λιγότερη ακρίβεια αυτήν την ικανότητα. Σε πολλές χώρες του κόσμου και ιδιαίτερα στην Αμερική τα τεστ αυτά έπαιζαν και παίζουν καθοριστικό παράγοντα για την επιλογή κάποιου ατόμου σε μια εργασία σε ένα πανεπιστήμιο και γενικά σε διάφορες δραστηριότητες της ζωής.

Η λογική είναι ότι έχοντας ένα άτομο υψηλό δείκτη νοημοσύνης (IQ) μπορεί να πετύχει σε κάθε τομέα της ζωής του. Με τα χρόνια όμως αυτή η θεωρία που είχε ήδη εδραιωθεί γερά στο κόσμο άρχισε να φαίνεται ότι δεν ανταποκρινόταν επαρκώς στην πραγματικότητα. Υπήρχαν άτομα με υψηλό IQ, που μόνο πετυχημένα ή ευτυχισμένα δεν θα μπορούσες να τα χαρακτηρίσεις. Τι ήταν αυτό που δεν πήγαινε καλά; Τι ήταν αυτό που το συνηθισμένο Τεστ δεν μπορούσε να προβλέψει;

Έτσι ξεκίνησαν όλα. Έγιναν πολλές κλινικές μελέτες από πλήθος επιστημών και αποδείχθηκε τελικά ότι υπάρχουν κάποιοι επιπλέον παράγοντες, από αυτούς που απαιτούσαν τα συνηθισμένα τεστ, οι οποίοι είναι συνυπαίτιοι για την επιτυχία ή την αποτυχία στην ζωή.

Αυτοί οι παράγοντες διαχωρίστηκαν και έτσι έχουμε την γνωστή σε όλους μας «Συναισθηματική Νοημοσύνη» ή EQ, η Νοημοσύνη της Καρδιάς.

Από τα παραπάνω εξάγεται το συμπέρασμα ότι το IQ και το EQ δεν είναι δύο αντικρουόμενες, αλλά μάλλον δύο ξεχωριστές ικανότητες.

Ένα πολύ σημαντικό συμπέρασμα εξάγεται από τις έρευνες που έχουν γίνει πάνω στο θέμα, και αυτό είναι ότι είναι σχετικά σπάνιο να βρεθεί άτομο που να έχει πολύ υψηλά τον ένα δείκτη και πολύ χαμηλά τον άλλο. Συνήθως και οι δύο δείκτες είναι σε παρόμοια επίπεδα.

Είναι σημαντικό επίσης να πούμε ότι είναι πολύ δύσκολο να υπάρξει ένα Τεστ με μολύβι και χαρτί που να προσδιορίζει με σχετική ακρίβεια τον δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως υπάρχει για την διανοητική νοημοσύνη. Τα τεστ αυτά που προσδιορίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι κυρίως πρακτικά ή οπτικά ή τέτοιου τύπου.

Είναι εύκολο ν' αγνοήσεις το συναίσθημα όταν δουλεύεις μόνος σου σ' ένα γραφείο, είναι όμως αδύνατο να το κάνεις όταν δουλεύεις ως μέλος μιας ομάδας όπου είναι φυσικό να δημιουργούνται συγκρούσεις, διαξιφισμοί, ιδιαίτεροι δεσμοί, συμπάθειες και συμμαχίες.

Η παγκοσμιοποίηση είναι επίσης ένας άλλος λόγος που οδήγησε στην αναγνώριση της σπουδαιότητας του συναισθήματος για επιτυχημένη εξάπλωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων εκτός των στενών τοπικών ορίων.

Ιδιαίτερα ο ρόλος της ενσυναίσθησης (empathy), δηλ. το να προσπαθεί κανείς να μπει στη θέση του άλλου, να κατανοεί τη διαφορετικότητα και να προσπαθεί να νιώσει τα συναισθήματα που βιώνει ο άλλος, είναι μια πολύ βασική ιδιότητα για επιχειρηματίες που θέλουν να είναι επιτυχείς στο διαπολιτισμικό διάλογο και να καταλήγουν σε συμφωνίες χωρίς

τον κίνδυνο παρερμηνειών και παρεξηγήσεων.
Κι έτσι φτάσαμε να μιλάμε για συναισθηματική νοημοσύνη.

Σύμφωνα με τον Goleman συναισθηματική νοημοσύνη είναι «η ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τα δικά του συναισθήματα και αυτά των άλλων, και να μπορεί να χειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματά του και τις διαπροσωπικές του σχέσεις». Η συναισθηματική νοημοσύνη περιγράφει ικανότητες που είναι μεν διαφορετικές από τη γνωστική νοημοσύνη, αλλά και συμπληρωματικές σ' αυτήν.

Οι ρίζες αυτής της διάκρισης ανάμεσα στη γνωστική και τη συναισθηματική νοημοσύνη ανάγονται στον Thorndike, που το 1920 μίλησε για κοινωνική νοημοσύνη, και κυρίως στον Howard Gardner, έναν ψυχολόγο στο Χάρβαρντ, ο οποίος το 1983 πρότεινε ένα μοντέλο πολλαπλής νοημοσύνης όπου επεσήμανε τη σπουδαιότητα δύο τύπων νοημοσύνης διαφορετικών της γνωστικής: της γνώσης του εσωτερικού κόσμου του εαυτού (knowing one's inner world) και της κοινωνικής προσαρμοστικότητας (social adeptness).

Ο Goleman όμως ήταν αυτός που έφερε τη συναισθηματική νοημοσύνη στο πλατύ κοινό με το βιβλίο του «Emotional Intelligence» το 1995 καθώς και με το πιο πρόσφατο «Working with Emotional Intelligence», τα οποία έγιναν best sellers μέσα σε λίγο χρονικό διάστημα. Ο Goleman (1998, 2001) μίλησε για ένα σύστημα συναισθηματικών ικανοτήτων στο οποίο διακρίνονται δυο βασικές διαστάσεις συναισθηματικής νοημοσύνης:

(α) εσωτερικές, ατομικές διεργασίες (επίπεδο «εαυτός»), οι οποίες καθορίζουν πώς το άτομο χειρίζεται θέματα εαυτού και

(β) κοινωνικές διεργασίες (επίπεδο «άλλοι») οι οποίες καθορίζουν πόσο καλά το άτομο χειρίζεται τις σχέσεις του με τους άλλους.

Στο επίπεδο «εαυτός» ο Goleman μιλάει για δύο βασικές συναισθηματικές ικανότητες:

- (α) **την αυτεπίγνωση (self-awareness)**, η οποία περιλαμβάνει τη συναισθηματική επίγνωση, δηλ. τη δυνατότητα κάποιου ν' αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τις επιπτώσεις τους, την ακριβή αξιολόγηση εαυτού, το να γνωρίζει δηλ. κανείς τις δυνατότητες και τα όριά του, και την αυτοπεποίθηση, δηλ. μια ισχυρή αίσθηση προσωπικής αξίας και δυνατοτήτων.
- (β) **τη διαχείριση εαυτού (self-management)**, που περιλαμβάνει τον αυτοέλεγχο, την αξιοπιστία και ακεραιότητα ήθους, την ευσυνειδησία, την προσαρμοστικότητα, τα κίνητρα επιτυχίας και την ανάληψη πρωτοβουλιών.

Στο επίπεδο «άλλοι» ξεχωρίζει επίσης δύο ικανότητες:

- (α) **την κοινωνική επίγνωση (social awareness)** που περιλαμβάνει την ενσυναίσθηση (empathy), δηλ. τη δυνατότητα κάποιου να βλέπει τα πράγματα από τη σκοπιά των άλλων και να νιώθει όπως νιώθουν, τον προσανατολισμό προς την παροχή υπηρεσιών, δηλ. την ικανότητα κάποιου ν' αναγνωρίζει και να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών, και την οργανωσιακή επίγνωση, δηλ. να μπορεί κανείς να αντιλαμβάνεται τα κυρίαρχα συναισθήματα μιας ομάδας καθώς και τις σχέσεις ισχύος που κυριαρχούν σ' αυτήν.
- β) **τη διαχείριση σχέσεων (relationship management)** που περιλαμβάνει το ενδιαφέρον για την ανάπτυξη των άλλων, την επιρροή, την επικοινωνία, το χειρισμό των συγκρούσεων, την οραματιστική ηγεσία, δηλ. την ικανότητα κινητοποίησης των ατόμων προς ένα κοινό όραμα, την ύπαρξη ως καταλύτη αλλαγής, δηλ. το να μπορεί κανείς να επιφέρει και να χειρίζεται αποτελεσματικά την αλλαγή, το χτίσιμο δεσμών και την ομαδική εργασία και συνεργασία.

Με βάση λοιπόν τα παραπάνω, στην ιδανική του μορφή, ένας συναισθηματικά έξυπνος άνθρωπος διακρίνεται από αυτογνωσία σε υψηλό βαθμό, γνωρίζει τις δυνατότητες και τα όριά του και διαθέτει αυτοεκτίμηση και αυτοσεβασμό.

Εξισορροπεί το ρεαλισμό και ορθολογισμό με την ηθική και την ακεραιότητα και δεν ακολουθεί τυφλά κανονισμούς όταν αισθάνεται ότι αυτοί παραβιάζουν τις αξίες του.

Έχει φιλοδοξίες και υψηλούς στόχους και επιδιώκει με ενθουσιασμό την επιτυχία, χωρίς όμως ν' αφήνει την αυτοπεποίθησή του να καταρρακωθεί από την αποτυχία. Παίρνει πρωτοβουλίες και αντιμετωπίζει τα προβλήματα με αισιοδοξία, έχοντας πάντα στο νου του τον τελικό στόχο.

Έχει διορατικότητα και ελέγχει την παρόρμησή του να υποκύψει στις στιγμιαίες κρίσεις. Καταβάλλει προσπάθεια να καταλάβει τις απόψεις των άλλων και να δει τα πράγματα από τη δική τους οπτική γωνία. Χρησιμοποιεί το συναίσθημα ως ραντάρ για να οξύνει τη διαίσθησή του και να «διαβάσει πίσω από τις γραμμές».

Είναι ανοιχτός στο διάλογο και την κριτική και δεν μπαίνει σε θέση άμυνας όταν του γίνονται επικριτικά σχόλια. Μπορεί και ελέγχει τις προσωπικές του προκαταλήψεις και δεν τις αφήνει να επηρεάζουν την κρίση του και την εκτίμησή του για τις ικανότητες των άλλων.

Επίσης λειτουργεί ως καταλύτης αλλαγής κι έχει την ικανότητα να συσπειρώνει και να δραστηριοποιεί τους ανθρώπους γύρω του προς την υλοποίηση ενός κοινού οράματος και στόχου.

Σύμφωνα με τον Ryback (1998) στο βιβλίο του «Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership is More than IQ».

ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης, συγκεκριμένα, εκδηλώνει 10 βασικές συμπεριφορές που τον διαφοροποιούν από τους όχι και τόσο νοήμονες συναισθηματικά συναδέλφους του:

1. Δεν κρατά επικριτική στάση απέναντι στους υφισταμένους του. Η κριτική γίνεται πάντα με εποικοδομητικά σχόλια. Υπάρχει τεράστια διαφορά ανάμεσα στο να πεις «Δεν κάνεις καλά τη δουλειά σου» από το να πεις «Θα έκανες καλύτερα τη δουλειά σου αν έκανες αυτό κι αυτό». Το πρώτο είδος κριτικής καταρρακώνει την αυτοπεποίθησή του άλλου, το δεύτερο του δίνει διόδους βελτίωσης και τον κάνει να αισθάνεται ότι έχει την εκτίμηση και το ενδιαφέρον του προϊσταμένου του.
2. Διαθέτει κατανόηση για τους άλλους και για τα συναισθήματά τους και χρησιμοποιεί παραδείγματα από τις δικές του εμπειρίες για να βοηθήσει τους άλλους να καταλάβουν καλύτερα τον εαυτό τους.
3. Είναι ειλικρινής για τα συναισθήματά του και τις προθέσεις του. Είναι αυθεντικός και ευθύς και αρθρώνει στόχους ξεκάθαρα, χωρίς περιστροφές, χωρίς υποκρισία και δόλο.
4. Είναι πάντα παρών, έτοιμος να αναλάβει τις ευθύνες του, ανοιχτός στην κριτική. Ακόμα κι όταν τα πράγματα δεν πάνε κατ' ευχή δεν κρατά αμυντική στάση, ούτε καταφεύγει σε στρουθοκαμηλισμούς, ούτε φορτώνει τα προβλήματα σε υφισταμένους. Με όπλο του τη διαφάνεια και την απόλυτη ειλικρίνεια αναλαμβάνει τις ευθύνες των πράξεών του και καταλήγει σε αποφάσεις αφότου έχει δώσει την ευκαιρία σε όλους τους άμεσα ενδιαφερόμενους να εκφράσουν τη γνώμη τους.
5. Δίνει σημασία στη λεπτομέρεια χωρίς όμως να χάνεται σε αυτή. Πάντα επικεντρώνεται στη μεγαλύτερη εικόνα (big picture).
6. Είναι εκφραστικός και δίνει μεγάλη σημασία στην προσωπική επικοινωνία. Δεν διστάζει να μοιραστεί τα συναισθήματά του, αλλά είναι επιλεκτικός πότε και πού το κάνει. Με το να μοιράζεται συναισθήματα και σκέψεις με συναδέλφους και υφισταμένους στον κατάλληλο χρόνο, ο ηγέτης μπορεί να δημιουργήσει μια ισχυρότερη αίσθηση ομαδικής ταυτότητας, αποδεικνύοντας ότι είναι ένα άτομο σίγουρο για τον εαυτό του, κερδίζοντας έτσι το σεβασμό και την εμπιστοσύνη της ομάδας.

7. Είναι υποστηρικτικός και κάνει τους άλλους να αισθάνονται αναντικατάστατοι και πολύτιμοι κι ότι συμβάλλουν ενεργά στην επιτυχία της επιχείρησης.
8. Είναι αποφασιστικός και επιλύει συγκρούσεις γρήγορα προτού πάρουν μεγάλες διαστάσεις και γίνουν ανεξέλεγκτες.
9. Διαθέτει ζήλο και απολαμβάνει την αίσθηση της δύναμης χωρίς όμως το κυνήγι της επιτυχίας να του γίνει βραχνάς. Δεν θεωρεί ότι έχει ν' αποδείξει κάτι σε κάποιον, έχει μόνο ευθύνη απέναντι στον εαυτό του, στους υφισταμένους του και την επιχείρησή του.
10. Έχει αυτοπεποίθηση και αφήνει στους γύρω του χώρο ν' αναπνεύσουν και να ξελιχθούν, ενθαρρύνοντάς τους να πάρουν μεγαλύτερα ρίσκα και να θέσουν υψηλότερους στόχους, αξιοποιώντας έτσι σε μέγιστο βαθμό το ταλέντο και τις δυνατότητές τους.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ (ΚΟΙΝΑ & ΔΙΑΦΟΡΕΣ) ΜΕΤΑΞΥ ΑΤΟΜΩΝ (IQ vs EQ)

Ο ΣΥΓΚΙΝΗΣΙΑΚΟΣ ΤΥΠΟΣ

Είναι ταχύτερος διότι δεν χρειάζεται να συλλογιστεί για το τι θα κάνει.

Οι πράξεις που πηγάζουν από αυτό τον εγκέφαλο διακατέχονται από μια ιδιαίτερα έντονη αίσθηση της σιγουριάς. Λίγο αργότερα μπορεί να σκεφτούμε, αυτό τώρα γιατί το έκανα, σημάδι ότι ο λογικός νους αφυπνίζεται αλλά αργεί.

Ο γρήγορος αυτός τρόπος αντίληψης θυσιάζει την ακρίβεια για την ταχύτητα, βασιζόμενος στην πρώτη εντύπωση, αντιδρώντας στο σύνολο μιας εικόνας ή στις πιο εντυπωσιακές της πλευρές.

Αντιλαμβάνεται τα πράγματα με μιας, σαν σύνολο και αντιδρά προτού αφιερώσει κάποιο χρόνο για διεξοδική σκέψη και ανάλυση. Ο συγκινησιακός μας νους είναι το ραντάρ μας για τους κινδύνους, επειδή όμως λαμβάνονται γρήγορα μπορεί να είναι παραπλανητικές ή λαθεμένες.

Ο χρόνος κατά τον οποίο το συναίσθημα φτάνει στο απόγειο του είναι πάρα πολύ σύντομος μόλις λίγα δευτερόλεπτα. Τα συναισθήματα την στιγμή της έξαρσης τους είναι ισχυροί ρυθμιστές της δράσης και της αντίληψης μας.

Παρόλα αυτά θα περιγράψουμε τώρα πως θα ήταν ένας καθαρός τύπος Νοητικής Νοημοσύνης και ένας Συναισθηματικής Νοημοσύνης, για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε καλύτερα τη βάση των δύο τύπων.

Ο καθαρός τύπος με υψηλό Δείκτη Διανοητικής Νοημοσύνης IQ (δηλαδή αυτός που παραμερίζει την νοημοσύνη της καρδιάς) είναι σχεδόν μια καρικατούρα του διανοούμενου, διανοητικά ικανότατου ατόμου, αλλά ανεπίδεκτου ως προς τον εσωτερικό του κόσμο. Τα χαρακτηριστικά διαφέρουν ελαφρά από άνδρες σε γυναίκες, για αυτό θα εξετάσουμε και τους δύο ξεχωριστά.

IQ

ΑΝΔΡΑΣ:

Δεν είναι άξιο απορίας ότι ένας άνδρας με υψηλό IQ, μπορεί να προσδιοριστεί τυπικά από ένα ευρύ φάσμα πνευματικών διαφερόντων και ικανοτήτων, Είναι φιλόδοξος και παραγωγικός, προβλέψιμος και πεισματάρης, και δεν απασχολείται με ζητήματα που αφορούν τον εσωτερικό του κόσμο. Τείνει επίσης να είναι κριτικός και καταδεκτικός, λεπτολόγος και συνεσταλμένος, άβολος με τη σεξουαλικότητα και την εμπειρία των αισθήσεων, ανέκφραστος, απόμακρος και συγκινησιακά μονότονος και ψυχρός.

ΓΥΝΑΙΚΕΣ:

Οι γυναίκες με υψηλό IQ έχουν την αναμενόμενη πνευματική αυτοπεποίθηση, εύκολα εκφράζουν τις σκέψεις τους, αξιολογούν πνευματικά ζητήματα κι έχουν ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερόντων του πνεύματος και της αισθητικής. Τείνουν επίσης να είναι ενδοσκοπικές, επιρρεπείς στο άγχος, τους στοχασμούς και τις ενοχές και διστάζουν να εκδηλώσουν ανοιχτά το θυμό τους (παρόλο που το κάνουν έμμεσα).

EQ

Ο καθαρός τύπος με υψηλό Δείκτη Συναισθηματικής Νοημοσύνης EQ.

ΑΝΔΡΕΣ:

με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης είναι κοινωνικά ισορροπημένοι, εκδηλωτικοί και πρόσχαροι, ελεύθεροι από φοβίες και σκέψεις άγχους. Έχουν μια αξιοσημείωτη ικανότητα να αφοσιώνονται σε ανθρώπους και σκοπούς, να αναλαμβάνουν ευθύνες και να τηρούν μια ηθική στάση. Είναι πονετικοί και τρυφεροί στις σχέσεις τους. Η συναισθηματική ζωή τους είναι πλούσια, αλλά και ενδεδειγμένη. Νιώθουν άνετα με τον εαυτό τους με τους άλλους και το κοινωνικό σύμπαν μέσα στο οποίο ζουν.

ΓΥΝΑΙΚΕΣ:

με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης, τείνουν να είναι θετικές, να εκφράζουν ευθέως τα συναισθήματα τους, και να νιώθουν θετικά απέναντι στον εαυτό τους. Η ζωή γι αυτές έχει νόημα. Είναι εκδηλωτικές και κοινωνικές και εκφράζουν τα συναισθήματα τους κατάλληλα (όχι με ξεσπάσματα). Προσαρμόζονται καλά στο στρες. Η κοινωνική τους ισορροπία τις κάνει να κάνουν εύκολα γνωριμίες. Νιώθουν άνετα με τον εαυτό τους και είναι ευδιάθετες αυθόρμητες και ανοιχτές στην εμπειρία των αισθήσεων. Σπάνια νιώθουν άγχος ή ενοχή, Σπάνια επίσης βυθίζονται σε περισυλλογή.

Όπως βλέπουμε και παραπάνω η Συναισθηματική Νοημοσύνη περιλαμβάνει χαρακτηριστικά μιας εντελώς διαφορετικής ευφυΐας. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη περιλαμβάνει αυτεπίγνωση και έλεγχο των παρορμήσεων, επιμονή, ζήλο και αυτοενεργοποίηση, ενσυναίσθηση και κοινωνική προσαρμοστικότητα. Αυτές είναι απαραίτητες δεξιότητες που πρέπει να έχουν οι άνθρωποι για να διατρέψουν στη ζωή, να οικοδομήσουν υγιείς διαπροσωπικές σχέσεις, να διακριθούν στο χώρο εργασίας τους κλπ. Αυτές είναι επίσης η σφραγίδα ποιότητας του χαρακτήρα και της αυτοπειθαρχίας, του αλτρουισμού και της συμπόνιας, που με τη σειρά τους είναι θεμελιώδεις δεξιότητες απαραίτητες για την πρόοδο του ανθρώπινου είδους.

EQ & IQ, διαφορές και πώς μετράται.

Φαντάζομαι ότι ο όρος «IQ» (Intelligence Quotient) ή αλλιώς «Πηλίο Διανοητικής Ευφυΐας» είναι γνωστός πλέον στους περισσότερους.

Το IQ αναγνωρίζεται ως ο ενδείκτης της εξυπνάδας κάθε ατόμου. Όσο μεγαλύτερο ποσοστό επί τις εκατό έχει κάποιος τόσο πιο έξυπνος θεωρείται.

Έξυπνος... τι θα πει έξυπνος; Πώς νοείται ο όρος ευφυΐα; Σε αυτό το σημείο, λοιπόν, θα σας αποκαλύψω ένα θεμελιώδη διαχωρισμό που αφορά την έννοια της ευφυΐας και τους τρόπους με τους οποίους πραγματοποιείται η εκτίμησή της.

Έχουμε συνηθίσει να πιστεύουμε ότι το IQ είναι η καλύτερη «μεζούρα» της ανθρώπινης δυναμικότητας.

Τα τελευταία 10 χρόνια, όμως, μελετητές ανακάλυψαν ότι αυτό δεν είναι απαραίτητα ένα αντικειμενικά αποδεκτό γεγονός.

Ότι στην πραγματικότητα, το «Πηλίο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης» (Emotional Quotient) μπορεί να είναι μεγαλύτερος ενδείκτης της μελλοντικής επιτυχίας ενός ανθρώπου. Και εδώ τίθεται το αναμενόμενο ερώτημα:

«Η συναισθηματική νοημοσύνη λοιπόν αποτελεί ταυτόχρονα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας και νοητική ικανότητα, την οποία το άτομο κληρονομεί από το γενετικό υλικό των γονέων του και την εξελίσσει - αναπτύσσει καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του.», είναι μια απλή διατύπωση και αυτή του ορισμού.

IQ VS. EQ

Το IQ και το EQ δεν είναι δύο αντικρουόμενες, αλλά μάλλον δύο ξεχωριστές ικανότητες.

Ένα πολύ σημαντικό συμπέρασμα συνάγεται από τις έρευνες που έχουν γίνει πάνω στο θέμα, και αυτό είναι ότι είναι σχετικά σπάνιο να βρεθεί άτομο που να έχει πολύ υψηλά τον ένα δείκτη και πολύ χαμηλά τον άλλο. Συνήθως και οι δύο δείκτες είναι σε παρόμοια επίπεδα.

Ο δείκτης συναισθηματικής νοημοσύνης (e.g.) είναι ένα μέτρο της συναισθηματικής ευφυΐας ή της ικανότητας να χρησιμοποιεί κάποιος τα συναισθήματα και τις γνωστικές του ικανότητες στην καθημερινή του ζωή.

Η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει, αλλά δεν περιορίζεται στην εναίσθηση, διαίσθηση, δημιουργικότητα, ευκαμψία, προσαρμοστικότητα, έλεγχο του άγχους, αρχηγική ικανότητα, ακεραιότητα, αυθεντικότητα, ενδοπροσωπικές και διαπροσωπικές δεξιότητες.

Ο δείκτης διανοητικής ευφυΐας είναι ένας αριθμός που χρησιμοποιείται για να εκφράσει τη φαινομενική σχετική ευφυΐα ενός ατόμου, που είναι ο λόγος της διανοητικής ηλικίας -όπως προκύπτει από ένα τυποποιημένο τεστ- προς τη χρονολογική ηλικία, πολλαπλασιαζόμενος με το 100.

Ο δείκτης διανοητικής ευφυΐας είναι το μέτρο των γνωστικών ικανοτήτων, όπως η ικανότητα της μάθησης, της κατανόησης ή της αντιμετώπισης πρωτόγνωρων καταστάσεων.

Ο επιδέξιος χειρισμός της λογικής.

Η πνευματική οξύτητα, η λογική και οι αναλυτικές ικανότητες.

Το IQ μετρείται με τεστ όπως τα **GSAT (Great Six Achievement Test)**, **CXC (Caribbean Examinations Council)**, επίπεδα « A » και άλλα πιστοποιητικά γνώσεων.

Μετράει τη νοημοσύνη και είναι καθορισμένο.

Το IQ αποτιμά ουσιαστικά τις γνωστικές ικανότητες, όπως είναι αυτή της γνώσης, ανάγνωσης και γραφής, η αριθμητική και η επίγνωση του χώρου.

Η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται στην ικανότητα να ελέγχεις τα συναισθήματά σου και να ανταποκρίνεσαι αποτελεσματικά με αυτά στους άλλους ανθρώπους. Μπορείς να μετρήσεις τη συναισθηματική νοημοσύνη σου κάνοντας μία επαγγελματικώς σχεδιασμένη αποτίμηση.

Σχετικές διαφοροποιήσεις μεταξύ IQ και EQ

- Να ξέρεις πώς και γιατί **VS.** να ξέρεις τι.
- Να ξέρεις πώς να παρακινείς κάθε άτομο **VS.** να φέρεσαι σε όλους με τον ίδιο τρόπο, σαν να λειτουργούν όλοι έτσι, κάτι που φυσικά δε συμβαίνει.
- Να διαχειρίζεσαι τα συναισθήματά σου και να τα χρησιμοποιείς για καλά αποτελέσματα **VS.** να είσαι έρμαιο των συναισθημάτων σου, επειδή δεν τα καταλαβαίνεις ή δεν ξέρεις πώς να λειτουργήσεις με αυτά.

Αξιολόγηση-Μέτρηση...(:)

Ανόμοια με το IQ, που εκτιμάται με τα διάσημα Stanford-Binet τεστ, το EQ δεν προσδίδει στον εαυτό του καμία μεμονωμένη αριθμητική μέτρηση. Ούτε και θα έπρεπε, λένε οι επιστήμονες.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι εξ ορισμού μια πολύπλοκη, πολύπλευρη ποιότητα που αντιπροσωπεύει απροσδιόριστες αξίες, όπως η αυτογνωσία, η συναισθηματική κατανόηση, η επιμονή και η δεξιοτεχνία.

Μερικές πλευρές της συναισθηματικής νοημοσύνης, ωστόσο, μπορούν να μετρηθούν.

Η αισιοδοξία, για παράδειγμα, είναι ένα χειροπιαστό κριτήριο της αυτοεκτίμησης ενός ανθρώπου. Σύμφωνα με τον Martin Seligman, έναν ψυχολόγο του Πανεπιστημίου της Πενσυλβανίας, το πώς αντιδρούν οι άνθρωποι στα πτωχεύματα -αισιόδοξα ή απαισιόδοξα, είναι ένας δίκαιος και ακριβής ενδείκτης του κατά πόσο θα πετύχουν στο σχολείο, στα αθλήματα και σε συγκεκριμένα είδη δουλειάς.

Είναι σημαντικό επίσης να πούμε ότι είναι πολύ δύσκολο να υπάρξει ένα τεστ με μολύβι και χαρτί που να προσδιορίζει με σχετική ακρίβεια το δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως υπάρχει για την διανοητική νοημοσύνη.

Τα τεστ αυτά που προσδιορίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι κυρίως πρακτικά, οπτικά ή τέτοιου τύπου.

Καταλήγοντας...

Εν ολίγοις, το «πηλίκο της συναισθηματικής νοημοσύνης», όπως ερμηνεύεται κατά λέξη ο όρος "Emotional intelligence Quotient", είναι το μέτρο της χρήσης των συναισθημάτων και των γνωστικών σου ικανοτήτων, ενώ το IQ είναι το μέτρο του πόσο έξυπνος είσαι σε συγκεκριμένες καταστάσεις.

Ουσιαστικά, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει περισσότερο να κάνει με την επιτυχία και την ευτυχία στη ζωή σε σχέση με τη διανοητική ευφυΐα.

Όταν αναγνωρίζεις τη διαφορά μεταξύ EQ και IQ, μπορείς να δουλέψεις και να αναπτύξεις το EQ σου. Μπορεί να διδαχθεί και να μαθευτεί, αλλά έχει παραμεληθεί στην εκπαίδευσή μας, τόσο στο σπίτι, όσο και στο σχολείο.

ΗΓΕΣΙΑ & ΕQ

Αποτελέσματα σειράς ερευνών δείχνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη στον ηγέτη είναι καίρια για τη δημιουργία ενός γόνιμου εργασιακού κλίματος που δραστηριοποιεί τους εργαζόμενους και τους ενθαρρύνει να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό.

Αυτός ο ενθουσιασμός και η επιπλέον προσπάθεια επιφέρουν μακροπρόθεσμα αυξημένη επιχειρησιακή απόδοση.

Συγκεκριμένα σε έρευνα του Williams (1994) σε ανώτατα διευθυντικά στελέχη αμερικανικών ασφαλιστικών εταιριών, φάνηκε ότι τα στελέχη με περισσότερες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης είχαν καλύτερες χρηματοοικονομικές αποδόσεις χρησιμοποιώντας ως κριτήριο τα κέρδη και την ανάπτυξη των επιχειρήσεών τους.

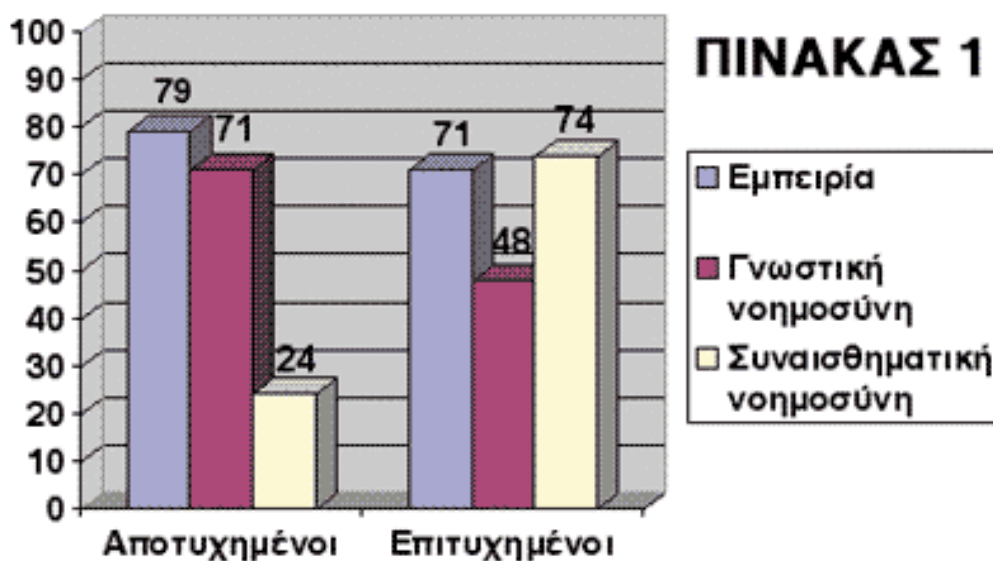
Παρόμοια σχέση μεταξύ των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης και επιχειρησιακών αποτελεσμάτων βρέθηκε από τον McClelland (1998) σε έρευνα που διεξήγαγε σε διευθυντές πολυεθνικής εταιρίας ποτών και τροφίμων. Οι διευθυντές εκείνοι που κατεδείκνυαν μεγάλο ποσοστό ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης επιτύγχαναν τους ετήσιους επιχειρησιακούς στόχους τους με διαφορά 15 ως 20% καλύτερα απ' ό,τι διευθυντές με λιγότερες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης.

Ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζει έρευνα του Claudio Fernandez-Araoz (2001) με θέμα τους παράγοντες επιτυχίας ανώτατων διευθυντικών στελεχών.

Σε δείγμα 515 ανώτατων διευθυντών από τη Λατινική Αμερική, την Ιαπωνία και τη Γερμανία, βρήκε ότι οι επιτυχημένοι και οι αποτυχημένοι διευθυντές παρουσίαζαν διαφορετικά προφίλ, όσον αφορά τρία βασικά στοιχεία:

- την προϋπηρεσία και προηγούμενη εμπειρία,
- τη γνωστική νοημοσύνη και
- τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Συγκεκριμένα, τα προφίλ που παρουσίασε ο Fernandez-Araoz είναι αυτά που φαίνονται στον Πίνακα 1.



Στη συνέχεια ο Fernandez-Araoz έκανε λόγο για συγκεκριμένους συνδυασμούς των παραπάνω τριών χαρακτηριστικών οι οποίοι καθορίζουν την επιτυχία των ανώτατων διευθυντικών στελεχών και μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κριτήρια επιλογής για ανώτατες θέσεις:

- **Ο πιο ισχυρός συνδυασμός, καθοριστικός της επιτυχίας, είναι ο συνδυασμός μεγάλης προϋπηρεσίας και εμπειρίας με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Ένα μέτριο IQ δε φαίνεται να δρα αρνητικά για την επιτυχία.**
- **Ο δεύτερος καλύτερος συνδυασμός είναι αυτός της υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης με υψηλή γνωστική νοημοσύνη, όταν η σχετική προϋπηρεσία δεν είναι αρκετή.**
- **Ο παραδοσιακός συνδυασμός μεγάλης προϋπηρεσίας με υψηλή γνωστική νοημοσύνη δε φαίνεται να έχει πολλά να προσφέρει στην επιτυχία ανώτατων διευθυντικών στελεχών όταν η συναισθηματική νοημοσύνη είναι χαμηλή.**

Συναισθηματική νοημοσύνη και τύποι ηγεσίας

Σε άρθρο του με τέραστια απήχηση στο Harvard Business Review το 2000, ο Daniel Goleman έκανε λόγο για **έξι διαφορετικούς τύπους (στυλ) ηγεσίας**, που συνδέονται άμεσα με τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και έχουν διαφορετικές επιδράσεις στην εργασιακή απόδοση και το κλίμα του οργανισμού.

Οι τύποι αυτοί είναι:

1. ο καταπιεστικός (coercive),
2. ο οραματιστικός (visionary),
3. ο ανθρωπιστικός (affiliative),
4. ο δημοκρατικός (democratic),
5. ο καθοδηγητικός (pacesetting) και
6. ο συμβουλευτικός (coaching).

Ο Goleman κατέληξε σε αυτούς τους τύπους ηγεσίας με βάση τα αποτελέσματα έρευνας της Hay/McBer σε 3.871 διευθυντικά στελέχη διεθνώς.

- Οι ηγέτες με **καταπιεστικό στυλ** απαιτούν άμεση υπακοή, στηρίζονται στη δύναμη της θέσης τους και γενικά διακρίνονται από έλλειψη ενσυναίσθησης. Το στυλ με μια λέξη θα μπορούσε να συνοψιστεί στο «**Κάντε ό,τι σας λέω**» και είναι κατά βάση αποτελεσματικό σε περιόδους κρίσης, στα πολύ αρχικά στάδια μιας οργανωσιακής αλλαγής ή όταν υπάρχουν προβληματικοί εργαζόμενοι.

Το γενικό αποτέλεσμα αυτού του στυλ ηγεσίας στο οργανωσιακό κλίμα είναι αρνητικό.

- Από την άλλη πλευρά, ο τύπος του **οραματιστή ηγέτη** κινητοποιεί τα άτομα προς ένα κοινό όραμα και διακρίνεται από τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης της αυτοπεποίθησης, της ενσυναίσθησης και του καταλύτη αλλαγής. Με μια λέξη θα μπορούσε να συνοψιστεί στη φράση «**Ακολουθήστε με**» και είναι αποτελεσματικός όταν απαιτείται ένα νέο όραμα ή όταν χρειάζεται να δοθεί μια ξεκάθαρη γραμμή πορείας για τον οργανισμό. Η γενική του επίπτωση στο οργανωσιακό κλίμα είναι θετική.
- Το **ανθρωπιστικό στυλ** ηγεσίας δημιουργεί αρμονία και συναισθηματικούς δεσμούς ανάμεσα στα άτομα της ομάδας. Διακρίνεται από τις ικανότητες

συναισθηματικής νοημοσύνης της ενσυναίσθησης, του χτισίματος δεσμών και της επικοινωνίας ενώ το μότο ενός τέτοιου ηγέτη είναι **«Οι άνθρωποι είναι πάνω απ' όλα»**.

Το στυλ αυτό είναι αποτελεσματικό όταν χρειάζεται να ενδυναμωθεί η συνοχή της ομάδας ή για την εμπύχωση των ατόμων σε περιόδους κρίσης.

- Το **δημοκρατικό στυλ** οδηγεί σε συναίνεση μέσω συμμετοχικών διαδικασιών και διακρίνεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της επικοινωνίας και της συνεργασίας.
Ο δημοκρατικός ηγέτης ζητά πάντα τη γνώμη των άλλων και είναι αποτελεσματικός όταν χρειάζεται να υπάρξει κοινή συναίνεση ή να εισακουστεί η γνώμη της πλειοψηφίας των εργαζομένων.
Η επίδραση στο οργανωσιακό κλίμα είναι θετική.
- Στη συνέχεια, **το καθοδηγητικό στυλ** θέτει υψηλά κριτήρια απόδοσης και διακρίνεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της ευσυνειδησίας, των κινήτρων επιτυχίας και της πρωτοβουλίας. Το στυλ συνοψίζεται στη φράση **«Κάντε ό,τι κάνω, τώρα»** και δουλεύει καλύτερα όταν υπάρχει η ανάγκη για γρήγορα αποτελέσματα από μια ενθουσιώδη και ικανή ομάδα.
Όμως το οργανωσιακό κλίμα επηρεάζεται αρνητικά γιατί καταπιέζεται η δημιουργικότητα και δημιουργείται μια ατμόσφαιρα ασφυξίας.
- Τέλος, **το συμβουλευτικό στυλ** δίνει έμφαση στην περαιτέρω ανάπτυξη των εργαζομένων και διακρίνεται από τις ικανότητες της ανάπτυξης άλλων, της ενσυναίσθησης και της αυτεπίγνωσης.
Συνοψίζεται στο **«Δοκιμάστε αυτό»** και είναι αποτελεσματικό για τη βελτίωση και ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού και αξιοποίηση των δυνατοτήτων του.

Οι πραγματικά επιτυχημένοι και αποτελεσματικοί ηγέτες δεν χρησιμοποιούν μόνο ένα απ' αυτά τα στυλ, αλλά διαθέτουν ευλυγισία και εναλλάσσουν στυλ ανάλογα με τις ανάγκες που βλέπουν ότι δημιουργούνται στην επιχείρηση.

Ο Goleman θεωρεί ότι οι ηγέτες που επιδεικνύουν τέσσερα από τα έξι στυλ και κυρίως το οραματιστικό, το δημοκρατικό, το ανθρωπιστικό και το συμβουλευτικό δημιουργούν το καλύτερο οργανωσιακό κλίμα στις επιχειρήσεις τους και επιτυγχάνουν τις μεγαλύτερες επιδόσεις.

Πώς όμως λειτουργεί αυτή η επιτυχής εναλλαγή στυλ ηγεσίας στην πράξη;

Ας πάρουμε το εξής παράδειγμα (το οποίο βασίζεται σε περιστατικό που αναφέρει ο Goleman στο άρθρο του στο Harvard Business Review: Leadership that Gets Results):

« Η Μαρία είναι η Γενική Διευθύντρια ενός σημαντικού παραρτήματος μιας μεγάλης εταιρίας ποτών και τροφίμων.

Έγινε διευθύντρια σε μια περίοδο που το συγκεκριμένο τμήμα περνούσε φοβερή κρίση. Επί έξι χρόνια δεν είχε καταφέρει να φτάσει τους στόχους κερδών και μάλιστα τον τελευταίο χρόνο είχε πέσει έξω κατά 20 δισεκατομμύρια.

Το ηθικό του Διευθυντικού Συμβουλίου του τμήματος είχε πέσει κατακόρυφα και κυριαρχούσε η έλλειψη εμπιστοσύνης, η καχυποψία, οι διαξιφισμοί και οι συγκρούσεις. Η γραμμή που είχε δοθεί στη Μαρία από την κεντρική διεύθυνση της εταιρίας ευθύς εξαρχής ήταν ξεκάθαρη: **«Κάνε το τμήμα να αποφέρει κέρδη»**.

Η Μαρία μπόρεσε και το έκανε χάρη στις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης που διέθετε και την ευελιξία της στα στυλ ηγεσίας που επεδείκνυε.

Πώς το κατάφερε αυτό;

Από την αρχή κατάλαβε πως είχε πολύ λίγο χρόνο στη διάθεσή της για να αποκτήσει την εμπιστοσύνη του τμήματος και να βρεθεί κοντά στους εργαζόμενους.

Ήξερε επίσης ότι έπρεπε κατεπειγόντως να ενημερωθεί για το τι πήγαινε στραβά, οπότε

πρώτη της δουλειά ήταν να μιλήσει με ανθρώπους-κλειδιά στο τμήμα.

Την πρώτη εβδομάδα της θητείας της ως Διευθύντρια πήγε για φαγητό με κάθε μέλος του Διευθυντικού Συμβουλίου, επιδιώκοντας να μάθει τις απόψεις τους για την παρούσα κατάσταση του τμήματος.

Στόχος της όμως ήταν όχι να μάθει τη διάγνωση καθενός μέλους για το πρόβλημα αλλά να τους γνωρίσει έναν έναν ως άτομα.

Εδώ χρησιμοποίησε το ανθρωπιστικό στυλ ηγεσίας μιλώντας μαζί τους για τη ζωή τους, τις φιλοδοξίες και τα όνειρά τους.

Ταυτόχρονα χρησιμοποίησε και το συμβουλευτικό στυλ και προσπάθησε να βρει τρόπους με τους οποίους θα βοηθούσε τα μέλη της ομάδας της να επιτύχουν τις επαγγελματικές τους φιλοδοξίες.

Για παράδειγμα, ένας από τους μάνατζερ της ομάδας της, της εμπιστεύτηκε ότι είχε πρόβλημα με την ομαδική εργασία και ότι οι συνάδελφοί του συνέχεια παραπονιόντουσαν ότι δεν ήταν καλός ομαδικός παίκτης (teamplayer).

Αναγνωρίζοντάς τον ως σημαντικό και αναντικατάστατο μέλος της διευθυντικής ομάδας, η Μαρία έκανε μαζί του τη συμφωνία ότι όποτε τον έβλεπε να μη συμπεριφέρεται ως ομαδικός παίκτης θα του το επεσήμανε διακριτικά.

Μετά τις κατ' ιδίαν συζητήσεις, η Μαρία οργάνωσε μια τριήμερη συνάντηση όλης της ομάδας σε μια τοποθεσία εκτός εταιρίας. Στόχος της ήταν η σύσφιξη της ομάδας και η δημιουργία σύμπνοιας, συνοχής και απόκτησης ομαδικής ταυτότητας.

Σε αυτή τη συνάντηση, λειτούργησε ως δημοκρατική ηγέτης. Την πρώτη ημέρα παρότρυνε όλους να μιλήσουν και άκουσε προσεκτικά τις απόψεις τους, τις ανησυχίες και τα παράπονά τους. Τη δεύτερη ημέρα τους ζήτησε να εστιάσουν σε λύσεις: Καθένας έπρεπε να δώσει τρεις συγκεκριμένες προτάσεις για το τι έπρεπε να γίνει.

Συγκεντρώνοντας τις προτάσεις έγινε εμφανές ότι υπήρχε συμφωνία ανάμεσα στα μέλη της ομάδας όσον αφορά τις προτεραιότητες της επιχείρησης, π.χ. ότι έπρεπε να γίνει περικοπή δαπανών. Η ομάδα κατέληξε λοιπόν σε συγκεκριμένο σχέδιο δράσης το οποίο ήταν αποδεκτό απ' όλα τα μέλη.

Με αυτόν τον τρόπο η Μαρία κέρδισε τη δέσμευση (commitment) και την υπόσχεση της ομάδας για τη διεκπεραίωση του συγκεκριμένου σχεδίου. Με το συγκεκριμένο σχέδιο και όραμα στα χέρια της, η Μαρία στη συνέχεια στράφηκε σε οραματιστικό στυλ ηγεσίας και ανέθεσε συγκεκριμένες ευθύνες σε συγκεκριμένα άτομα.

Τους επόμενους μήνες η Μαρία επέμεινε σταθερά στο οραματιστικό στυλ. Συνεχώς υπενθύμιζε στα μέλη της ομάδας το κοινό όραμα και τους στόχους που είχαν θέσει, καθώς και τις συγκεκριμένες ευθύνες του καθενός και τη βαρύτητα του ρόλου του για την υλοποίηση του οράματος.

Επίσης κατά τις πρώτες εβδομάδες της εκτέλεσης του σχεδίου δράσης, η Μαρία κατέφευγε κατά καιρούς σε επιβλητικό στυλ ηγεσίας όταν έβλεπε ότι κάποιος δεν έκανε ό,τι του είχε ανατεθεί ή δεν αναλάμβανε τις υποχρεώσεις του, με κίνδυνο όλο το σχέδιο να καταρρεύσει.

Τα αποτελέσματα αυτής της τακτικής;

Το οργανωσιακό κλίμα βελτιώθηκε από κάθε άποψη. Τα μέλη της ομάδας έγιναν πιο δημιουργικά και καινοτομικά. Μιλούσαν για το όραμα του τμήματος σαν κάτι το πραγματικά δικό τους, που ένιωθαν την επιθυμία και το χρέος να υλοποιήσουν.

Η τελική απόδειξη της αποτελεσματικότητας αυτού του εναλλασσόμενου και συναισθηματικά έξυπνου ηγετικού στυλ της Μαρίας ήρθε με τα πρώτα αριθμητικά αποτελέσματα: μετά από επτά μόλις μήνες, το τμήμα της ξεπέρασε τον ετήσιο στόχο κέρδους κατά 2 δισ. (Goleman, 2000)»

ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΟΥ ΕQ

Τι γίνεται λοιπόν με όσους από μας δεν διακρινόμαστε από εξαιρετικές ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, αλλά θέλουμε να γίνουμε επιτυχημένοι και αποτελεσματικοί μάνατζερς;

Είναι πολύ αργά; Όχι, βέβαια.

Αντίθετα με τη γνωστική νοημοσύνη, που αναπτύσσεται στα πρώτα χρόνια της ζωής κι έχει μικρά περιθώρια βελτίωσης από κει και πέρα, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να βελτιωθεί.

Απαιτείται όμως συνεχής προσπάθεια.

Δεν είναι κάτι που γίνεται από τη μία ημέρα στην άλλη.

Διάφορα προγράμματα εκπαίδευσης για βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης δημιουργούνται συνεχώς, ως ανταπόκριση στο κάλεσμα του επιχειρηματικού κόσμου για πιο έξυπνους συναισθηματικά εργαζόμενους.

Αλλα από αυτά επιτυγχάνουν αυτό που υπόσχονται, άλλα όμως όχι.

Γ' αυτό και χρειάζεται προσοχή στην επιλογή του κατάλληλου εκπαιδευτικού προγράμματος, που θα ανταποκρίνεται πραγματικά στις ανάγκες της συγκεκριμένης επιχείρησης και θα μπορεί να επιφέρει μακρόχρονα αποτελέσματα.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει το πρόγραμμα που εφάρμοσε ο Καθηγητής **Richard Boyatzis** στο Case Western Reserve University των ΗΠΑ για τη βελτίωση των συναισθηματικών ικανοτήτων των φοιτητών MBA, όπου με συγκεκριμένες δραστηριότητες στόχευσε στη βελτίωση των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης του συστήματος του Goleman.

Τα αποτελέσματα από τέσσερις «φουρνιές» φοιτητών ολικής απασχόλησης (full-time) το 1992, 1993, 1994 και 1995 έδειξαν στατιστικά σημαντική βελτίωση του **71% των ικανοτήτων Διαχείρισης Εαυτού, 100% των ικανοτήτων Κοινωνικής Επίγνωσης και 50% των ικανοτήτων Διαχείρισης Σχέσεων.**

Επίσης στους φοιτητές μερικής απασχόλησης (part-time) παρατηρήθηκε βελτίωση κατά **71% στις ικανότητες Διαχείρισης Εαυτού, 50% των ικανοτήτων Κοινωνικής Επίγνωσης και 83% των ικανοτήτων Διαχείρισης Σχέσεων.**

“ Η συναισθηματική νοημοσύνη λοιπόν μπορεί να βελτιωθεί, χρειάζεται όμως μεθόδευση, υπομονή και πάνω απ' όλα επιθυμία από το ίδιο το άτομο να αλλάξει.”

Ένα πρόγραμμα συναισθηματικής νοημοσύνης που γίνεται επειδή έτσι αποφάσισε η διεύθυνση χωρίς να το συζητήσει με τους άμεσα ενδιαφερόμενους ή γιατί απλά είναι μόδα, είναι καταδικασμένο να αποτύχει.

Ενδεικτικά, τα βασικά βήματα ενός προγράμματος εκπαίδευσης συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να συνοψιστούν στα εξής (Goleman, 1998):

- **Αξιολόγηση της εργασίας και εντοπισμός των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης που είναι απαραίτητες για τη συγκεκριμένη εργασία.**
Όλα τα εργασιακά αντικείμενα δεν απαιτούν τις ίδιες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης για την επιτυχημένη εκτέλεσή τους. Για έναν πωλητή, για παράδειγμα, εξέχουσα σημασία έχουν οι ικανότητες της αυτοπεποίθησης, του αυτοελέγχου, της προσαρμοστικότητας, της πρωτοβουλίας, της ενσυναίσθησης, του προσανατολισμού προς την παροχή υπηρεσιών, της επιρροής και του χτισίματος σχέσεων. Ενώ για έναν μάνατζερ, έρευνες έχουν δείξει (Jacobs, 2001) ότι μεγαλύτερη βαρύτητα έχουν οι ικανότητες της αυτοπεποίθησης, του αυτοελέγχου, της ακεραιότητας, των κινήτρων επιτυχίας, της ενσυναίσθησης, της οργανωσιακής επίγνωσης,

της επιρροής, της ανάπτυξης των άλλων, του χειρισμού των συγκρούσεων και της επικοινωνίας.

- **Αξιολόγηση του ατόμου και εντοπισμός των συναισθηματικών ικανοτήτων που ήδη διαθέτει.**
Αυτό μπορεί να γίνει με ειδικά ερωτηματολόγια μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης (π.χ. το Emotional Competencies Inventory, ECI). Επίσης, καλό είναι τα στοιχεία αυτά να λαμβάνονται από διαφορετικές πηγές (το ίδιο το άτομο, τους προϊστάμενους, υφιστάμενους και συναδέλφους του) υπό τη μορφή αξιολόγησης 360 βαθμών (360-degree assessment).
- **Ερμηνεία και συζήτηση των αποτελεσμάτων (feedback).**
Αυτό είναι ένα πολύ βασικό στάδιο το οποίο αν γίνει εσφαλμένα ή εσπευσμένα μπορεί να έχει ολέθριες συνέπειες για όλο το πρόγραμμα. Εδώ τίθενται οι βάσεις για τα επόμενα στάδια, καθώς το άτομο αποκτά επίγνωση των συναισθηματικών του δυνατοτήτων και θέτει τους στόχους της περαιτέρω εξέλιξης.
- **Αξιολόγηση της ετοιμότητας για αλλαγή.**
Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις εκπαιδευτικών προγραμμάτων συναισθηματικής νοημοσύνης, όπου οι συμμετέχοντες αισθάνονται σαν κρατούμενοι του τμήματος ανθρωπίνων πόρων! Ενώ οι ίδιοι δεν είχαν καμιά διάθεση να αλλάξουν, υποχρεώθηκαν από τη διοίκηση να συμμετέχουν. Ενα τέτοιο πρόγραμμα είναι καταδικασμένο στην αποτυχία. Η επιθυμία και η ετοιμότητα για αλλαγή είναι ένας παράγοντας καθοριστικός για την επιτυχία ενός προγράμματος συναισθηματικής νοημοσύνης.
- **Παροχή κινήτρων.**
Τα άτομα μαθαίνουν μόνο όταν έχουν ισχυρά κίνητρα γι' αυτό. Τα κίνητρα επηρεάζουν δραστικά όλη τη διαδικασία μάθησης, από το στάδιο της αρχικής συμμετοχής στο πρόγραμμα μέχρι το τελευταίο στάδιο της εφαρμογής της νέας γνώσης στην πράξη. Στην περίπτωση της συναισθηματικής νοημοσύνης, τα κίνητρα μπορεί να είναι τόσο ενδογενή, όσο και εξωγενή. Για παράδειγμα, μπορεί το ίδιο το άτομο να συνειδητοποιήσει ότι για να γίνει περισσότερο ανταγωνιστικό στην αγορά και να αναρριχηθεί στην ιεραρχία, θα πρέπει να βελτιώσει τις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης του. Από την άλλη πλευρά, μπορεί και η επιχείρηση να θεσπίσει συγκεκριμένες ανταμοιβές για όσους εκδηλώνουν συμπεριφορές που διέπονται από συναισθηματική νοημοσύνη, π.χ. επιβράβευση της ανάληψης πρωτοβουλιών.
- **Η αλλαγή των παλαιών συμπεριφορών πρέπει να είναι αυτο-υποκινούμενη (self-directed).**
Πρέπει να προέρχεται εκ των έσω, από ειλικρινή διάθεση του ατόμου να αλλάξει, να μάθει, να βελτιωθεί. Ταυτόχρονα, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις ιδιαίτερες ανάγκες του κάθε ατόμου, καθώς και το επίπεδο μαθησιακής ανάπτυξης όπου βρίσκεται.
- **Εστίαση σε ξεκάθαρους, εφικτούς στόχους.**
Γενικοί και αόριστοι ή μεγαλεπήβολοι και μη ρεαλιστικοί στόχοι του τύπου «Θα αποκτήσω όλες τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης μέσα σ' ένα μήνα» δεν μπορούν παρά μόνο να οδηγήσουν σε αποτυχία του προγράμματος. Αντίθετα, το «σπάσιμο» ενός μεγαλύτερου στόχου σε μικρά και ρεαλιστικά βήματα (π.χ. τον επόμενο μήνα θα εστιάσω στη βελτίωση της ικανότητας της ενσυναίσθησης και όταν μιλάω με τους υφισταμένους μου θα προσπαθώ συνειδητά να βλέπω τα πράγματα από τη σκοπιά τους) μπορεί να επιφέρει αποτελέσματα.
- **Υπαρξη πρόνοιας για την περίπτωση υποτροπής.**
Η απόκτηση νέων ικανοτήτων είναι σταδιακή και επίπονη. Είναι πολύ

φυσιολογικό λοιπόν κάποια στιγμή να υπάρξει υποτροπή και το άτομο να γυρίσει στις παλιές του συνήθειες. Αυτό πρέπει να αναμένεται από τον εκπαιδευτή, καθώς και από το ίδιο το άτομο. Καλό είναι να υπάρχει προειδοποίηση από την αρχή ότι θα υπάρξουν άσχημες ημέρες, που όμως δεν θα πρέπει ν' αντιμετωπιστούν με απαισιοδοξία. Μία υποτροπή δεν σημαίνει ότι όλα χάθηκαν, αντίθετα είναι και αυτή ένα βασικό κομμάτι της μαθησιακής διαδικασίας.

- **Ανάδραση της απόδοσης (performance feedback).**
Η ανάδραση βρίσκεται στην καρδιά κάθε αλλαγής και είναι βασικό να γίνεται σε συχνή και σταθερή βάση. Η γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων της προσπάθειάς του βοηθά το άτομο να μην ξεφεύγει από την πορεία μάθησης που αρχικά χάραξε και να μένει πιστό (committed) στους στόχους του.
- **Συνεχής εξάσκηση**
Ο περιορισμός της διαδικασίας μάθησης μέσα στα πλαίσια ενός εκπαιδευτικού προγράμματος μερικών ημερών δεν οδηγεί σε βιώσιμα αποτελέσματα. Πρέπει να γίνει συνείδηση από τους συμμετέχοντες ότι πρόκειται για διαρκή, ατομική προσπάθεια. Ακόμη πρέπει οι επιχειρήσεις να συνειδητοποιήσουν την αναγκαιότητα ενσωμάτωσης των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης μέσα στα πλαίσια των διαδικασιών του υπάρχοντος συστήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.
- **Δημιουργία υποστηρικτικών ομάδων.**
Ένα μεγάλο μέρος της μάθησης εκτυλίσσεται μέσα στις σχέσεις που αναπτύσσει το άτομο εντός του εργασιακού χώρου. Τα δίκτυα άτυπων και τυπικών σχέσεων είναι πολύτιμες πηγές πληροφοριών και στήριξης. Έτσι, η δημιουργία μικρών ομάδων στήριξης (buddy systems), αποτελούμενων από άτομα που προσπαθούν να βελτιώσουν τη συναισθηματική τους νοημοσύνη, μπορεί να βοηθήσει αποτελεσματικά στη διαδικασία της μάθησης και τη βιωσιμότητα της αλλαγής.

Με βάση τα παραπάνω, οι Cherniss & Goleman (2001) παρουσιάζουν ένα ολοκληρωμένο μοντέλο εκπαίδευσης για συναισθηματική νοημοσύνη.

Καταλήγοντας, αυτό που θα ήθελα να τονίσω ιδιαίτερα είναι ότι για να είναι επιτυχές και κυρίως βιώσιμο οποιοδήποτε πρόγραμμα συναισθηματικής νοημοσύνης, είναι απαραίτητη η ενσωμάτωση των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης στο υπάρχον σύστημα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων του οργανισμού και κυρίως στις διαδικασίες επιλογής, εκπαίδευσης και αξιολόγησης της απόδοσης (Jacobs, 2001).

ΓΥΝΑΙΚΑ ΚΑΙ EQ

Οι γυναίκες θυμούνται καλύτερα τις στιγμές εκείνες της ζωής τους που τις έχουν επηρεάσει συναισθηματικά επειδή ο εγκέφαλος τους είναι οργανωμένος να φυλάσσει στη μνήμη του τα έντονα συναισθήματα.

Η ικανότητα των γυναικών να θυμούνται είναι κατά 10-15% σημαντικότερη απ' ότι είναι στους άνδρες.

Αμερικανική ερευνητική ομάδα από το Πανεπιστήμιο Stony Brook στη Νέα Υόρκη αξιολόγησε την ικανότητα μιας ομάδας ανδρών και γυναικών να θυμούνται κάποιες περισσότερες έντονες συναισθηματικές στιγμές.

Συγκεκριμένα, ζητήθηκε από 12 άνδρες και 12 γυναίκες να κοιτάξουν μερικές αδιάφορες φωτογραφίες και κάποιες που προκαλούσαν μια έντονη συναισθηματική αντίδραση.

Οι συμμετέχοντες βαθμολογούσαν τη συναισθηματική ένταση που ένιωθαν για την κάθε φωτογραφία. Ταυτόχρονα, η ερευνητική ομάδα κατέγραφε μέσω της μαγνητικής απεικόνισης τη ροή του αίματος στους νευρώνες και εντόπιζε τις περιοχές εκείνες του εγκεφάλου που δραστηριοποιούνταν.

Θυμάσαι τότε που...

Τρεις εβδομάδες αργότερα, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να εντοπίσουν σε μια σειρά 48 φωτογραφιών που περνούσαν μπροστά από τα μάτια τους μόλις σε διάστημα τριών δευτερολέπτων, εκείνες που όπως είχαν δηλώσει στην πρώτη δοκιμασία τους είχαν προκαλέσει μια έντονη συναισθηματική αντίδραση. Οι γυναίκες θυμήθηκαν το 75% των εικόνων και οι άνδρες το 60%.

Αυτή η μελέτη αποδεικνύει την ύπαρξη ενός σημαντικού δεσμού μεταξύ της γνωσιακής συμπεριφοράς και της δομής του εγκεφάλου που δραστηριοποιείται όταν δέχεται ένα συναισθηματικό ερέθισμα.

Οι ειδικοί διαπίστωσαν πως οι γυναίκες κινητοποιούν εννέα περιοχές του εγκεφάλου τους για να "απαθανατίσουν" το συναίσθημα ενώ οι άνδρες μόνο δύο. Και η αντίδραση των νευρώνων των γυναικών ήταν επίσης μεγαλύτερη από αυτή των ανδρών

Για τον Turhan Canli, αυτές οι έρευνες αποτελούν μια εξήγηση για το πώς η κλινική κατάθλιψη προσβάλλει περισσότερο τις γυναίκες αφού γι' αυτές είναι πολύ εύκολο να ανακαλέσουν στη μνήμη τους επώδυνες στιγμές

Για τις παραπάνω σημειώσεις χρησιμοποιήθηκαν άρθρα, μελέτες και παρουσιάσεις από τους καθηγητές και ερευνητές του θέματος:

- Daniel Goleman (*Working with Emotional Intelligence*)
- Δρ. Ολγα Επιτροπάκη
- Graham Brown
- Ηλέκτρα Βενάκη
- Νάσια Ευθυμίου