



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

---

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

**Διπλωματική Εργασία**

«Η Διαχείριση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον Εργασιακό  
Χώρο & και ο ρόλος της στην Επαγγελματική Επιτυχία.»

*Συσχέτιση της Θεωρίας του D. Goleman με τον J.Holland*

**ΚΑΔΡΑ ΜΑΓΔΑΛΗΝΗ**

Αθήνα 2010

*Αφιερώνεται σε όλους εκείνους που τολμούν  
να ονειρευτούν την επιτυχία. Πιστεύουν!  
και δεν παύουν να αγωνίζονται αυτήν...*

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω εγκάρδια τον κ. Θ. Κατσανέβα, επιβλέποντα καθηγητή της παρούσας διπλωματικής εργασίας για την σημαντική υποστήριξη και καθοδήγηση του. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω και τους καθηγητές μου κ Ι. Πολλάλης και Σ. Χατζηδήμα που με τίμησαν με την συμμετοχή τους στην τριμελή επιτροπή. Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους διδάσκοντες και συμμετέχοντες στο ΠΜΣ για την προσφορά τους στην αρτιότερη επιστημονική και παιδαγωγική μου κατάρτιση κατά την διάρκεια των σπουδών μου.

Πάνω από όλα, νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω από τα βάθη της καρδιάς μου, τους γονείς μου, Ιωάννα και Αντώνη και την αδελφή μου Βάσια για την αμέριστη ηθική συμπαράσταση και βοήθεια που μου πρόσφεραν όλα αυτά τα χρόνια της ζωής μου. Τους είμαι ευγνώμων για όλα τα εφόδια, υλικά και ηθικά, που μου παρείχαν και μου πρόσφεραν απλόχερα και ελπίζω οι πράξεις μου, οι επιλογές μου και η πορεία μου να δικαιώσει τους κόπους για μένα. Ακόμα, θέλω να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην εκ ψυχής φίλη και μέντορα, στην καθηγήτρια μου, κ. Κική ,που πίστεψε σε μένα, με δίδαξε και στάθηκε δίπλα μου σε κάθε μου βήμα και σε κάθε μου εγχείρημα.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b> .....	<b>3</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>5</b>
<b>ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ</b> .....	<b>8</b>
<i>Και κάπως έτσι ξεκίνησαν όλα...</i> .....	<b>10</b>
<i>Η Συναισθηματική Νοημοσύνη κατά D.Goleman</i> .....	<b>13</b>
<i>Ένας Επιτυχημένος Άνθρωπος</i> .....	<b>26</b>
<i>Τρόποι Μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης</i> .....	<b>31</b>
<i>Εκμάθηση &amp; Ανάπτυξη Συναισθηματικής Νοημοσύνης</i> .....	<b>34</b>
<b>Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ</b> .....	<b>40</b>
<i>Διοικώντας με την Καρδιά</i> .....	<b>43</b>
<i>Οι Εργαζόμενοι &amp; η Συναισθηματική Νοημοσύνη</i> .....	<b>51</b>
<i>Ομαδικό Πνεύμα Εργασίας με «όπλο» τη Συναισθηματική Νοημοσύνη</i> .....	<b>55</b>
<i>Οδηγίες Προς «Ναυτιλομένους»</i> .....	<b>61</b>
<b>Ο ΧΡΥΣΟΣ ΚΑΝΟΝΑΣ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ</b> . 69	
<i>Οι Έξι Τύποι του J. Holland και η συσχέτιση τους με την επαγγελματική     επιτυχία!</i> .....	<b>72</b>
<i>Το Εξάγωνο του J. Holland</i> .....	<b>80</b>
<b>ΜΕΓΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ</b> .....	<b>82</b>
<i>Υποκίνηση Εργαζομένων &amp; Παραγωγικότητα</i> .....	<b>84</b>
<i>Κίνητρα Υποκίνησης Εργαζομένων &amp; Συναισθηματική Νοημοσύνη...</i>	<b>86</b>
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b> .....	<b>91</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	<b>94</b>

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### Επαγγελματική Επιτυχία....

Μεγαλώσαμε με στόχο την ευτυχία, μία ευτυχία που γρήγορα ταυτίστηκε με την καταξίωση, την αναγνώριση, την εξουσία, την οικονομική άνεση και την κοινωνική επιβράβευση... με δύο λέξεις σήμερα... με την επαγγελματική επιτυχία και την προσωπική καταξίωση.

Σύμφωνα με σύγχρονες θεωρήσεις, τα κριτήρια της επαγγελματικής επιτυχίας έχουν διαφοροποιηθεί. Οι εργασιακοί κανόνες μεταβάλλονται συνεχώς και μαζί με αυτούς μεταβάλλονται και τα εργασιακά κριτήρια αξιολόγησης των εργαζομένων. Δε μετράει απόλυτα το πόσο έξυπνοι είμαστε, ή τι εκπαίδευση και τι πείρα διαθέτουμε. Ιδιαίτερη βαρύτητα έχει η αυτογνωσία και η γνώση του περιβάλλοντος γύρω μας. Πόσο καλά γνωρίζουμε τον εαυτό μας, πόσο καλά τον χειριζόμαστε, πόσο καλά τον «πουλάμε» στους άλλους. Πόσο εύκολα μπορούμε να προσαρμοστούμε στις συνεχόμενες μεταβολές; Ποια είναι η εικόνα μας στα μάτια των γύρω μας;

Η βελτίωση του βιοτικού επιπέδου και η εξέλιξη των μέσων πληροφόρησης έχει συμβάλει πολύ στην αύξηση του μέσου επιπέδου ευφυΐας, συνεπώς η διαφορά πλέον έγκειται σε άλλα προσόντα και χαρακτηριστικά σε πολύ πιο προσωπικό επίπεδο. Η κατάρτιση και η γενική ευφυΐα, εφόσον δεχτούμε ότι είναι μετρήσιμα μεγέθη, δεν επαρκούν για να εξηγήσουν πόσο μάλλον για να εξασφαλίσουν την επιτυχία. Το «βάρος» πέφτει στα ατομικά και στα προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως είναι η

πρωτοβουλία, η ενσυναίσθηση, η προσαρμοστικότητα και η πειθώ. Χαρακτηριστικά ή αλλιώς «φορητές δεξιότητες», που ανάγονται σε πρώτιστης σημασίας εφόδια στον αγώνα για την επαγγελματική επιτυχία.

Εδώ και δεκαετίες αναφερόμαστε αόριστα σε ανθρώπινα ταλέντα χαρακτηριστικά και ικανότητες, σήμερα όμως έχουν αποκτήσει όχι μόνο όνομα, **Συναισθηματική Νοημοσύνη**, αλλά και πρωταγωνιστικό ρόλο στον αγώνα για την επαγγελματική επιτυχία.

Τί όμως είναι η Συναισθηματική Νοημοσύνη (EQ); Σε τι διαφέρει με τη διανοητική νοημοσύνη (IQ); Με ποιο τρόπο συμβάλλει στην επαγγελματική και στην προσωπική μας επιτυχία; Μπορεί να βελτιωθεί; Αν ναι με ποιους τρόπους; Πόσο και πού έχει θέση στις μέρες μας το συναίσθημα; Πότε και πώς έχουμε το δικαίωμα να εκφράζουμε ό,τι νιώθουμε; Είναι κάποια μόνο από τα ερωτήματα που θα κληθεί η εργασία αυτή να απαντήσει.

Κύριος στόχος της Εργασίας είναι να αποδείξει όχι μόνο τη συμβολή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον Εργασιακό Χώρο αλλά και την άμεση συσχέτιση της με την Επαγγελματική Επιτυχία μέσα από μία σειρά ελεύθερων επιλογών του ατόμου.

- |                         |                            |
|-------------------------|----------------------------|
| 1. Επιλογή Ανάπτυξης ΣΝ | 5. Επιλογή Διοίκησης       |
| 2. Επιλογή Επαγγέλματος | 6. Επιλογή Συνεργασίας     |
| 3. Επιλογή Συμπεριφοράς | 7. Επιλογή Τρόπου Εργασίας |
| 4. Επιλογή Δράσης       | 8. Επιλογή Αλληλεπίδρασης  |

Πρόκειται για μία συνεχώς επαναλαμβανόμενη διαδικασία αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μέσω της οποίας επιδιώκουμε να ρίξουμε φως στις λεπτές ισορροπίες

που διέπουν και καθορίζουν την επιτυχία στη ζωή μας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

*«Ο καθένας μπορεί να θυμώσει, - αυτό είναι εύκολο.  
Αλλά, το να θυμώσει με το σωστό άτομο, στο σωστό βαθμό  
και στη σωστή στιγμή, για τη σωστή αιτία και με το σωστό τρόπο  
– αυτό δεν είναι εύκολο».*

*Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια*

Οι ρίζες της συναισθηματικής νοημοσύνης υπάρχουν από τότε που εμφανίζονται αναφορές σχετικές με την ανθρώπινη συμπεριφορά. Από την Παλαιά και την Καινή Διαθήκη έως τους Έλληνες φιλοσόφους και τη σύγχρονη ψυχολογία, η συναισθηματική διάσταση της λογικής θεωρείται θεμελιώδες στοιχείο της ανθρώπινης φύσης.<sup>1</sup> Η Συναισθηματική Νοημοσύνη υπάρχει στον καθένα μας και καθορίζει την ικανότητα μας να μετατρέψουμε τα συναισθήματα μας σε εκλογικευμένες πράξεις. Ως Συναισθηματική Νοημοσύνη ορίζεται η ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει και να κατανοεί τα συναισθήματα τόσο τα δικά του όσο και των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να παίρνει αποφάσεις που καταλήγουν σε θετικά αποτελέσματα.

Για αρκετά χρόνια η νοημοσύνη σχετιζόταν με τον παραδοσιακό ορισμό της ευφυΐας και μετριόταν με έναν συγκεκριμένο τρόπο. Το γνωστό σε όλους μας δείκτη νοημοσύνης (IQ).

Μάλιστα, επικρατούσε η πεποίθηση ότι ένα άτομο με υψηλό δείκτη νοημοσύνης μπορεί να πετύχει σε κάθε τομέα της ζωής του. Ωστόσο, με το πέρασμα των χρόνων η

<sup>1</sup> Βλ. Dr.Travis Bradberry και Dr.Jean Greaves, Συναισθηματική Νοημοσύνη: Το απλό βιβλίο, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, 2006. Κεφάλαιο 1.



θεωρία αυτή άρχισε να παρουσιάζει "κενά" και να μην ανταποκρίνεται πλήρως στην πραγματικότητα. Οι μελέτες απέδειξαν ότι υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες εκτός της Διανοητικής ευφυΐας που επηρεάζουν αλλά και συμβάλλουν σημαντικά στην πορεία τόσο της επαγγελματικής, όσο και της προσωπικής ζωής των ανθρώπων.

### ***Και κάπως έτσι ξεκίνησαν όλα...***

Η επιστημονική κοινότητα μέχρι τις αρχές του 1900, μιλώντας για νοημοσύνη εννοούσε το δείκτη ευφυΐας του ατόμου, την ικανότητα δηλαδή για λογική, επαγωγική ή μαθησιακή σκέψη, μετρήσιμες κατηγορίες που είχαν συνδεθεί αντικειμενικά με αυτό που όλοι γνώριζαν, ως εξυπνάδα.. Επικρατούσε η πεποίθηση ότι ο Δείκτης Νοημοσύνης αποτελεί τον κύριο παράγοντα, που καθορίζει τα επίπεδα επιτυχίας. Δηλαδή, ότι μονάχα ένα άτομο με υψηλό δείκτη νοημοσύνης μπορεί να πετύχει σε κάθε τομέα της ζωής. Ωστόσο, με το πέρασμα των χρόνων η θεωρία αυτή άρχισε να παρουσιάζει "κενά" και να μην ανταποκρίνεται πλήρως στην πραγματικότητα. Υπήρχαν πάρα πολλοί άνθρωποι που παρά την υψηλή νοημοσύνη τους δεν μπορούσαν να διαπρέψουν, σε αντίθεση με εκείνους που παρόλο τη μέτρια νοημοσύνη τους τα κατάφερναν! Συνεπώς η επιτυχία στην επαγγελματική ή προσωπική ζωή κάποιου δεν προβλεπόταν επιτυχημένα από τον δείκτη ευφυΐας του.

Πρώτος, ο Καθηγητής, ο E. L. Thorndike χρησιμοποίησε τον όρο «κοινωνική νοημοσύνη», η οποία διακρίνεται από την ακαδημαϊκή νοημοσύνη, προκειμένου να περιγράψει τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης. Όρισε την «κοινωνική νοημοσύνη» ως την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται την εσωτερική του κατάσταση, τα κίνητρα του και την συμπεριφορά του καθώς και αυτά των άλλων και να δρα με βάση αυτές τις πληροφορίες. Μόλις τη δεκαετία του 1980 επικράτησε η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης εξηγώντας γιατί δύο άτομα με τον ίδιο ΔΝ φτάνουν σε διαφορετικά επίπεδα επιτυχίας.

Αργότερα, η Συναισθηματική Νοημοσύνη έγινε μια πολύ δημοφιλής έννοια στο σύγχρονο επιστημονικό γίγνεσθαι. Διάφορα θεωρητικά μοντέλα έχουν διατυπωθεί για να περιγράψουν τη δομή της συναισθηματικής νοημοσύνης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση σε ορισμένες πλευρές της<sup>2</sup>.

Τα πιο αντιπροσωπευτικά υπάγονται σε δύο κατηγορίες:

1. Μοντέλα Ικανότητας &
2. Μικτά Μοντέλα

Αντιπροσωπευτικό *Μοντέλο Ικανότητας* είναι των Mayer & Salovey, σύμφωνα με το οποίο η Συναισθηματική Νοημοσύνη περιγράφεται ως μία μορφή «κοινωνικής νοημοσύνης» που συμπεριλαμβάνει ικανότητες, όπως η αντίληψη και αναγνώριση των συναισθημάτων, η ενσωμάτωση των συναισθημάτων στον τρόπο σκέψης, η κατανόηση και η διαχείριση των συναισθημάτων του εαυτού και των άλλων<sup>3</sup>.

Παράλληλα, τα *Μικτά Μοντέλα* συμπεριλαμβάνουν κοινωνικές και συναισθηματικές ικανότητες, παράγοντες κινήτρου, ή ακόμη και χαρακτηριστικά προσωπικότητας, με αντιπροσωπευτικότερα μοντέλα εκείνα των Bar-On, του Goleman και των Petridew & Fumham. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη διατυπώθηκε ως ένα σύνολο κοινωνικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων διαχείρισης συναισθημάτων και προσαρμοστικότητας, αυτογνωσίας και ατομικής κινητοποίησης. Ορίστηκε ως «μια πολυπαραγοντική σειρά από αλληλοσχετιζόμενες συναισθηματικές, προσωπικές και

<sup>2</sup> Βλ. Αρ. Πλατσίδου Μ. Συναισθηματική Νοημοσύνη: Σύγχρονες Προσεγγίσεις μια Παλιάς Έννοιας.

<sup>3</sup> Βλ. Mayer, J. D., Caruso, DR. & Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence.

κοινωνικές δεξιότητες, που επηρεάζουν την συνολική ικανότητα του ατόμου να ανταποκρίνεται ενεργητικά και αποτελεσματικά στις απαιτήσεις και στις πιέσεις»<sup>4</sup>.

Η ύπαρξη πολλών και διαφορετικών μοντέλων για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη μαρτυράει την δυσκολία που παρατηρείται στο να προσδιοριστεί με ακρίβεια το εννοιολογικό περιεχόμενο και οι διαστάσεις της. Ορισμένοι υποστηρίζουν ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη δεν αποτελεί στην πραγματικότητα αυθύπαρκτη έννοια, αλλά ταυτίζεται, ως ένα βαθμό, με τη γνωστική νοημοσύνη και, σε μεγαλύτερο βαθμό, με διάφορες διαστάσεις της προσωπικότητας (Davis, Stankov, & Roberts, 1998. Zeidner, Matthews, & Roberts, 2001. Schutte, Ree, & Caretta, 2004)<sup>5</sup>. Βέβαια πολλοί είναι εκείνοι που υποστηρίζουν ότι τα ποικίλα μοντέλα που αναπτύχθηκαν δεν είναι ανταγωνιστικά αλλά συμπληρωματικά μεταξύ τους και απαραίτητα προκειμένου να προσδιοριστεί με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια η σύνθετη εννοιολογική πλευρά της συναισθηματικής νοημοσύνης<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Οι Bar-On & Parker

<sup>5</sup> Βλ. Αρ. Πλατσίδου Μ.(2006) Ο Λειτουργικός Ρόλος της Αντιλαμβανόμενης Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο Σύστημα του Εαυτού.

<sup>6</sup> Βλ. Ciarrochi, J. V., Chan, A. Y. C. & Caputi, P. (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences*.

***Η Συναισθηματική Νοημοσύνη κατά D.Goleman.***

Ο Daniel Goleman, ψυχολόγος στο Πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ, έκανε ευρέως γνωστή τη θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης. Το μοντέλο που υποστήριξε εστιάζεται κυρίως στη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης. Ο Goleman υποστηρίζει ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορεί να είναι υπεύθυνη για έως και το 80% της επιτυχίας στη ζωή ενός ατόμου και για έως και το 67% της επαγγελματικής επιτυχίας<sup>7</sup>. Κατά τον ίδιο, η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι «η ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τα δικά του συναισθήματα, να τα κατανοεί και να τα ελέγχει. Είναι επίσης η ικανότητα να αναγνωρίζει και να κατανοεί τα συναισθήματα των ανθρώπων γύρω του και να μπορεί να χειρίζεται αποτελεσματικά τόσο τα δικά του συναισθήματά του όσο και τις διαπροσωπικές του σχέσεις»<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Βλ. Goleman, D. (1998). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη: Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»? Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

<sup>8</sup> Βλ. Goleman, D. (1998). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη: Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»? Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.



Ο D. Goleman μαζί με τον, Boyatzis, R. & τον McKee, A καθιέρωσαν το μοντέλο των τεσσάρων δεξιοτήτων<sup>9</sup>, της αυτεπίγνωσης, της αυτοδιαχείρισης, της κοινωνικής επίγνωσης και της διαχείρισης σχέσεων. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι ο συνδυασμός δύο κύριων ανθρώπινων δεξιοτήτων: της ατομικής και της κοινωνικής ικανότητας. Η ατομική ικανότητα εστιάζει περισσότερο στον εαυτό μας και χωρίζεται στην αυτεπίγνωση (self-awareness) και στην αυτοδιαχείριση (self-regulation). Η κοινωνική ικανότητα αφορά στο χάρισμα σχετικά με το να κατανοούμε τους άλλους και να χειριζόμαστε αποτελεσματικά τις διαπροσωπικές μας σχέσεις και διαιρείται με τη σειρά της στην κοινωνική επίγνωση και στη διαχείριση σχέσεων.

Οι τέσσερις αυτές δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης συνδυάζονται ανά δύο και κατατάσσονται σε πρωταρχικές και δευτερεύουσες. Οι πρωταρχικές ικανότητες είναι οι ατομικές ικανότητες που αποκτούνται μέσω της αυτεπίγνωσης και

<sup>9</sup> Βλ. Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). The New Leaders. Little Brown.

της αυτοδιαχείρισης των συναισθημάτων μας. Ας δούμε όμως αναλυτικότερα τα χαρακτηριστικά των ικανοτήτων αυτών<sup>10</sup>.

Η **Αυτεπίγνωση** είναι η ικανότητα μας να αντιλαμβανόμαστε με ακρίβεια τα συναισθήματά μας, να συνειδητοποιούμε τις τάσεις μας και την προδιάθεση μας προς μία συγκεκριμένη συμπεριφορά. Προκειμένου να το επιτύχουμε αυτό πρέπει να αφιερώσουμε πολύ χρόνο μελετώντας από πού πηγάζουν τα συναισθήματα μας. Να ερμηνεύσουμε δηλαδή τις αντιδράσεις μας απέναντι σε διάφορες καταστάσεις και πρόσωπα και να κατανοήσουμε τον ουσιαστικό λόγο που πυροδότησε τις αντιδράσεις μας αυτές. Τι αισθανθήκαμε? Πώς αντιδράσαμε? Γιατί αισθανθήκαμε έτσι?

---

<sup>10</sup> Βλ. Goleman (1998). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

Η ικανότητα της αυτεπίγνωσης χαρακτηρίζεται από:

### ***Επίγνωση των Συναισθημάτων***

Η αναγνώριση του τρόπου με τον οποίο τα συναισθήματα επηρεάζουν την επίδοση κάποιου, καθώς και η ικανότητα να χρησιμοποιεί τις αξίες ως οδηγό για την λήψη αποφάσεων. Οι άνθρωποι με την ικανότητα αυτή ξέρουν τι νιώθουν & γιατί. Συνειδητοποιούν τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στα συναισθήματα τους και σε αυτό που πιστεύουν, πράττουν και λένε. Αναγνωρίζουν με ποιόν τρόπο τα συναισθήματα τους επηρεάζουν την επίδοσή τους και έχουν επίγνωση των αξιών και των στόχων τους. Η επίγνωση αυτή των συναισθημάτων τους καθοδηγεί.

### ***Ικανότητα Ακριβούς Αξιολόγησης***

Η ικανότητα για ειλικρινή αυτοαξιολόγηση των προσωπικών «δυνατών» και «αδύνατων» σημείων, επιτρέποντας, σε όποιον την κατέχει, να μάθει από τις εμπειρίες του και να βελτιωθεί. Τα άτομα με την ικανότητα αυτή, πέρα από το να αναγνωρίζουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του χαρακτήρα τους, ασκώντας συνεχή αυτοκριτική, καταφέρνουν να αξιοποιήσουν την εμπειρία τους αυτή και να βελτιωθούν μέσω της συνεχόμενης μαθησιακής διαδικασίας.

### ***Αυτοπεποίθηση***

Η ικανότητα του θάρρους που πηγάζει από την σιγουριά που νιώθει κάποιος για τις αξίες και για τους στόχους του. Τα άτομα με την ικανότητα αυτή, μπορούν να προβάλλουν επιτυχώς και να πάρουν σοβαρές αποφάσεις παρά τις εξωτερικές πιέσεις.



Ξέρουν τι αξίζουν, πιστεύουν σε αυτό και μπορούν να αγωνιστούν για ό,τι κρίνουν σωστό.

Η **Αυτοδιαχείριση** είναι η ικανότητα του να χρησιμοποιούμε την επίγνωση των συναισθημάτων μας προς όφελος μας. Η αυτοδιαχείριση εξαρτάται άμεσα από την αυτεπίγνωση και προϋποθέτει την ικανότητα μας να χειριζόμαστε τις συναισθηματικές μας αντιδράσεις απέναντι σε καταστάσεις και σε άτομα. Πρόκειται για την ικανότητα εκείνη που μας ωθεί να ενεργήσουμε προς όφελος μας ακόμη και όταν τα συναισθήματα που βιώνουμε, νιώθουμε ότι μας ξεπερνούν. Πρέπει να επιμείνουμε, να μην αφεθούμε στο έλεος των συναισθημάτων μας και να προσπαθήσουμε να τα διαχειριστούμε παίρνοντας εκείνες τις αποφάσεις που θα καταλήξουν σε θετικά για μας και τους γύρω μας αποτελέσματα.

Η ικανότητα της αυτοδιαχείρισης χαρακτηρίζεται από:

#### ***Ικανότητα Αυτοελέγχου Συναισθημάτων***

Πρόκειται για την ικανότητα διατήρησης ελέγχου σε διασπαστικά συναισθήματα και παρορμήσεις. Τα άτομα με την ικανότητα αυτή μπορούν να χειριστούν με επιτυχία τα συναισθήματα τους και να διατηρούν την ψυχραιμία τους ακόμη και σε δύσκολες στιγμές. Καταφέρνουν να σκέφτονται καθαρά και να μένουν προσηλωμένοι στο στόχο τους ακόμη και υπό καταστάσεις πίεσης.

#### ***Ικανότητα Αξιοπιστίας & Ευσυνειδησίας***

Πρόκειται για την ικανότητα επίδειξης τιμιότητας και ακεραιότητας. Τα άτομα με τις ικανότητες αυτές δρουν με ηθικό και ακέραιο τρόπο καλλιεργώντας μία αίσθηση εμπιστοσύνης στους γύρω τους. Υιοθετούν σκληρές θέσεις με γνώμονα πάντα τις αρχές

τους, ενώ δε διστάζουν να συγκρουστούν με άλλους για μη ηθικές πράξεις. Κρατούν πάντα τις υποσχέσεις τους και φημίζονται για την οργάνωση και την ευσυνειδησία τους.

### ***Ικανότητα Προσαρμοστικότητας & Καινοτομίας***

Πρόκειται για τις ικανότητες ης προσαρμοστικότητας στο χειρισμό των αλλαγών και της ευελιξίας στην αποδοχή νέων πρωτοποριακών ιδεών και πληροφοριών. Τα άτομα με τις ικανότητες αυτές όχι μόνο ενστερνίζονται νέες ιδέες αλλά αναζητούν και γεννούν οι ίδιοι νέες προοπτικές. Παράλληλα, προσαρμόζονται εύκολα στις γενόμενες αλλαγές και χειρίζονται με ευελιξία τις καταστάσεις.

Διαδοχικά ακολουθούν οι δευτερεύουσες δεξιότητες που αφορούν την κοινωνική ικανότητα του ατόμου και συμπεριλαμβάνουν την κοινωνική επίγνωση (empathy) και τη διαχείριση των σχέσεων (social skills).

Η **Κοινωνική Επίγνωση** είναι η ικανότητα να συλλαμβάνουμε τα συναισθήματα και τις σκέψεις των άλλων και να καταλαβαίνουμε τι τους συμβαίνει, ακόμα και όταν εμείς δεν αισθανόμαστε το ίδιο. Η ικανότητα της κοινωνικής επίγνωσης απαιτεί την ικανότητα της αποστασιοποίησης. Στόχος εδώ δεν είναι το τι νιώθουμε εμείς, ποιο είναι το σωστό, το δίκαιο, το λάθος... Στόχος είναι να αντιληφθούμε την οπτική γωνία των γύρω μας. Πώς εκείνοι νιώθουν, πώς σκέπτονται, πώς αισθάνονται ακόμη και όταν εμείς δεν αισθανόμαστε το ίδιο.

Η ικανότητα της Κοινωνικής Επίγνωσης χαρακτηρίζεται από:

### ***Ικανότητα Ενσυναίσθησης***

Πρόκειται για την Ικανότητα κατανόησης των άλλων και επιδίωξη ενεργού ενδιαφέροντος στα προβλήματα και τις ανησυχίες τους. Τα άτομα αυτά μπορούν να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα των άλλων και παράλληλα διαθέτουν την ικανότητα της ακρόασης. Κατανοούν την θέση των άλλων, δείχνουν ευαισθησία και δε χάνουν την ευκαιρία να καλύψουν τις ανάγκες των γύρω τους.

### ***Ικανότητα Προσανατολισμού Παροχής Υπηρεσιών***

Η ικανότητα του να μπορεί κάποιος όχι μόνο να προβλέψει και να αναγνωρίσει αλλά και να αντιμετωπίσει τις ανάγκες του άλλου. Τα άτομα με την ικανότητα αυτή κατανοούν τις ανάγκες των άλλων και εναρμονίζονται αναλόγως προκειμένου να τις ικανοποιήσουν. Έχουν την ικανότητα να βλέπουν τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων και να λειτουργούν ως αφοσιωμένοι σύμβουλοι γι αυτούς.

### ***Ικανότητα Ανάπτυξης των Άλλων***

Η ικανότητα του να αισθάνεται τις ανάγκες ανάπτυξης των άλλων και να τους ενθαρρύνει. Τα άτομα με την ικανότητα αυτή είναι σε θέση να αναγνωρίσουν και να ανταμείψουν τα επιτεύγματα και τις ικανότητες των άλλων. Έχουν το ρόλο του εκπαιδευτή και καθοδηγητή και προσφέρουν το απαραίτητο feedback προκειμένου να διευκολύνουν την ανάπτυξη των άλλων.

### ***Ικανότητα Χειρισμού της Διαφορετικότητας***

Η ικανότητα του να καλλιεργούνται ευκαιρίες μέσα από διαφορετικούς ανθρώπους. Τα άτομα με την ικανότητα αυτή, κατανοούν τις διαφορετικές αντιλήψεις και σέβονται τις διάφορες ομάδες ανθρώπων που προέρχονται από διαφορετικό κοινωνικό, μορφωτικό, πολιτισμικό υπόβαθρο. Αμύνονται ενάντια την προκατάληψη

και θεωρούν τη διαφορετικότητα ως μία πηγή έμπνευσης για την ανάπτυξη όλων των ανθρώπων.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

### ***Ικανότητα της Πολιτικής Αντίληψης***

Η ικανότητα του να αντιλαμβάνεται κανείς τις διαφορετικές πολιτικές και κοινωνικές αντιλήψεις μέσα σε έναν οργανισμό. Τα άτομα με την ικανότητα αυτή μπορούν να αντιληφθούν τις σχέσεις εξουσίας που δημιουργούνται μέσα σε έναν οργανισμό και να εντοπίσουν τα κοινωνικά δίκτυα που έχουν δημιουργηθεί.

Στη συνέχεια, ***η Διαχείριση των Σχέσεων*** είναι το προϊόν όλων των προηγούμενων δεξιοτήτων, της αυτεπίγνωσης, της αυτοδιαχείρισης και της κοινωνικής επίγνωσης και αποτελεί τον τρόπο με τον οποίο διαχειριζόμαστε τις σχέσεις μας με τους γύρω μας και γενικότερα το δεσμό που αναπτύσσουμε προοδευτικά με τους άλλους ανθρώπους με τους οποίους ερχόμαστε σε επαφή σε όλα τα επίπεδα της ζωής μας, οικογενειακό, επαγγελματικό, φιλικό, προσωπικό. Μονάχα μέσω της ικανότητας διαχείρισης των σχέσεων μπορούμε να επιτύχουμε ένα ικανοποιητικό επίπεδο επικοινωνίας μεταξύ πολλών και διαφορετικών ατόμων που εγγυάται τη δημιουργία ενός υγιούς και αποδοτικού περιβάλλοντος συνύπαρξης για όλους.

Η ικανότητα της Κοινωνικής Επίγνωσης χαρακτηρίζεται από:

### ***Ικανότητα Επιρροής***

Πρόκειται για την Ικανότητα χρησιμοποίησης αποτελεσματικών χειρισμών και τακτικών, προκειμένου να πειστούν οι άλλοι. Τα άτομα με την ικανότητα αυτή διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες και χρησιμοποιούν σύνθετες στρατηγικές για να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των άλλων.

### ***Ικανότητα Επικοινωνίας***

Η Ικανότητα του να μπορεί κάποιος να στείλει καθαρά και πειστικά μηνύματα. Τα άτομα με αυτή την ικανότητα διαθέτουν την ικανότητα της καλής ακρόασης, ενθαρρύνουν την επικοινωνία και είναι ανοικτοί τόσο σε ευχάριστες όσο και σε δυσάρεστες πληροφορίες. Για το λόγο αυτό μπορούν να είναι αποδοτικοί και αποτελεσματικοί!

### ***Ηγετική Ικανότητα***

Η ικανότητα της ιδανικής διοίκησης, δηλαδή το να μπορεί κάποιος να εμπνέει και να καθοδηγεί ομάδες ανθρώπων. Τα άτομα με την ικανότητα αυτή εμπνέουν ενθουσιασμό για ένα κοινό όραμα. Δρουν ως ηγέτες, καθοδηγούν με το παράδειγμα τους και βοηθούν τους υπολοίπους να γίνουν αποδοτικότεροι.

### ***Ικανότητα Διαχείρισης της Αλλαγής***

Πρόκειται για την ικανότητα του να αποδέχεται και να διαχειρίζεται κάποιος την αλλαγή. Τα άτομα με την ικανότητα αυτή αναγνωρίζουν την ανάγκη για αλλαγή και είναι υπέρμαχοι γι αυτή, αποτελώντας οι ίδιοι υπόδειγμα.

### ***Ικανότητα Διαχείρισης Συγκρούσεων***

Η ικανότητα του να μπορεί κάποιος να διαπραγματεύεται και να προτείνει λύσεις σε περιπτώσεις διαφωνιών και συγκρούσεων. Τα άτομα με ανεπτυγμένη την ικανότητα αυτή, μπορούν να αποκλιμακώσουν διαφωνίες και να δώσουν επιτυχημένες και αποτελεσματικές λύσεις.

### ***Ικανότητα Δημιουργίας Δεσμών***

Η ικανότητα του να δημιουργεί κάποιος λειτουργικές και ωφελιμιστικές σχέσεις. Τα άτομα με την ικανότητα αυτή μπορούν όχι μόνο να καλλιεργήσουν αλλά και να διατηρήσουν μεγάλα δίκτυα σχέσεων.

### ***Ικανότητα Συνεργασίας και Ομαδικής Δουλείας***

Πρόκειται για την ικανότητα κάποιου να μπορεί να εργάζεται με άλλους για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Τα άτομα με αναπτυγμένη αυτή την ικανότητα εξισορροπούν την εστίαση στην εργασία με την ανάπτυξη φιλικού κλίματος συνεργασίας.

### ***Ομαδική Ικανότητα***

Πρόκειται για την ικανότητα δημιουργίας ενός πνεύματος συνεργασίας για την επίτευξη κοινών στόχων. Τα άτομα με αυτή την ικανότητα καταφέρνουν να καλλιεργήσουν στην ομάδα μία αίσθηση ταυτότητας και δέσμευσης. Προστατεύουν την ομάδα και δουλεύουν με στόχο την ανάδειξη ολόκληρης της ομάδας.



Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι μία συνολική δομή από την οποία πηγάζει η συναισθηματική επάρκεια του ατόμου. Πρόκειται για την ικανότητα που έχει κάποιος να έχει υψηλή απόδοση σε αυτό που κάνει. Ο D.Goleman υποστήριξε ένθερμα ότι η συναισθηματική επάρκεια μπορεί να είναι επίκτητη ικανότητα και όχι προκαθορισμένη για τον καθένα ξεχωριστά. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι ευέλικτη δεξιότητα που καλλιεργείται εύκολα, εξασκείται και εξελίσσεται συνεχώς<sup>11</sup>.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι προϊόν συνάρτησης ανάμεσα στο κέντρο λογικής και στο κέντρο συναισθημάτων του εγκεφάλου. Για να καλλιεργήσετε ή για να

<sup>11</sup> Βλ. Goleman, D. (1998). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη: Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»? Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.



βελτιώσετε το δείκτη της συναισθηματικής σας νοημοσύνης πρέπει τα δύο κέντρα του εγκεφάλου να βρίσκονται σε συνεχή επικοινωνία.

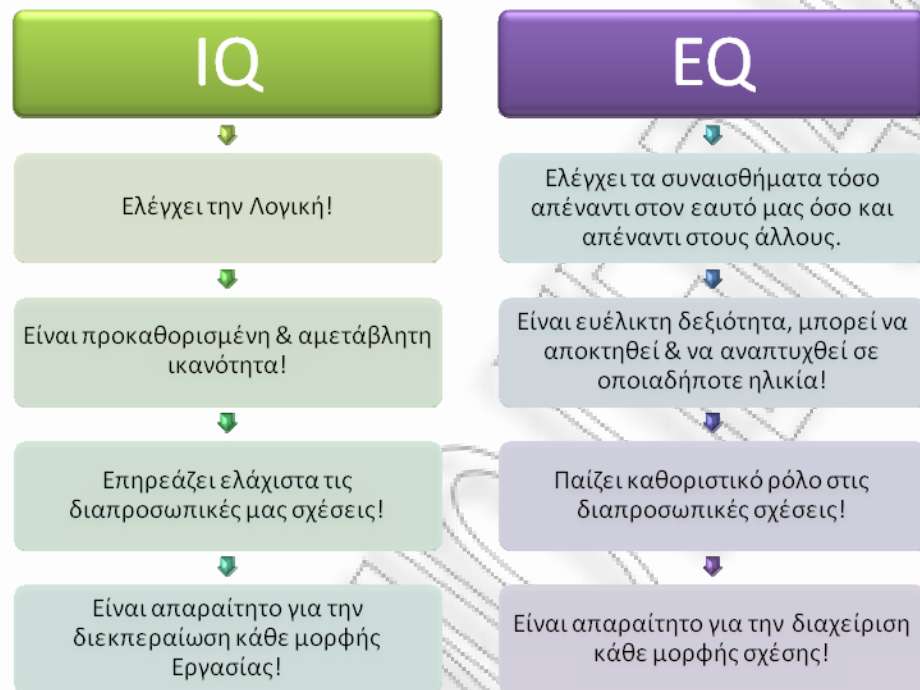
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## *Ένας Επιτυχημένος Άνθρωπος*

Το «μυστικό της επιτυχίας» φαίνεται να είναι σε θέση να το διδάξουν χιλιάδες δημοφιλή βιβλία, σεμινάρια και τηλεοπτικές εκπομπές. Όλα αυτά βέβαια ανταποκρίνονται σε μια σύγχρονη ανθρώπινη ανάγκη να βρεθεί μια γρήγορη λύση σε όλα τα μεγάλα ζητήματα της ζωής που μας απασχολούν καθημερινά. Η λύση αναζητείται σε μια ευρεία γκάμα από προσεγγίσεις ψυχολογικές έως στιλιστικές (power look)... Ποιοι είναι όμως πραγματικά οι επιτυχημένοι άνθρωποι και το σημαντικότερο, πώς βρέθηκαν εκεί όπου είναι;

Για κάποιο περίεργο λόγο έχει επικρατήσει η άποψη ότι πρωταρχικός παράγοντας για την επιτυχία είναι μόνο η κατάρτιση και η γνώση. Μα ποιος είπε ότι επιτυχημένος είναι όποιος έχει τρία πτυχία, τέσσερα μεταπτυχιακά και δύο διδακτορικά; Και εάν ίσχυε αυτό, γιατί τότε πολλοί από αυτούς παραμένουν στην αφάνεια; Τι τελικά κάνει ένα άνθρωπο επιτυχημένο;

Η αλήθεια είναι ότι η γνωστική νοημοσύνη δίνει τα εφόδια και ίσως σε κάποιες περιπτώσεις, να αποτελεί και το εισιτήριο για την επιτυχία είναι όμως αρκετή για να την εξασφαλίσει; Η ευφυΐα σαφώς και είναι προσόν αλλά ένας συναισθηματικά «ανάπηρος» ευφυής, μάλλον δεν έχει πιθανότητες να επιτύχει. Ένα υψηλό IQ (δείκτης μέτρησης της ευφυΐας) δηλώνει ένα έξυπνο και εύστροφο μυαλό με δυνατότητες να λύσει δύσκολα προβλήματα, δεν μπορεί να αποτελεί όμως τον πρωταρχικό παράγοντα επιτυχίας. Αντίθετα ένα υψηλό EQ (δείκτης συναισθηματικής νοημοσύνης) μπορεί να αποτελέσει καταλυτικός παράγοντας επιτυχίας σε πολυδιάστατα επίπεδα (ατομικό - προσωπικό – οικογενειακό – επαγγελματικό κτλ).



Σε αυτό το σημείο οφείλουμε να επισημάνουμε ότι η διανοητική νοημοσύνη (IQ) και η Συναισθηματική Νοημοσύνη (EQ) δεν είναι δύο αντικρουόμενες αλλά δύο διακριτές και ξεχωριστές ικανότητες του ανθρώπου. Ο δείκτης IQ αφορά στο αριθμητικό, γνωστικό κομμάτι, ενώ ο δείκτης EQ σχετίζεται με τα συναισθήματα. Η διανοητική νοημοσύνη είναι κάτι προκαθορισμένο από τη γέννηση του ανθρώπου. Η απόκτηση γνώσεων δεν μας κάνει πιο έξυπνους! Νοημοσύνη είναι η ικανότητα να μαθαίνουμε και είναι η ίδια σε όλη την διάρκεια της ζωής μας. Αντίθετα η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι μία ευέλικτη δεξιότητα που μαθαίνεται εύκολα και μπορεί να αποκτηθεί και να βελτιωθεί σε οποιαδήποτε ηλικία. Βέβαια η Συναισθηματική Νοημοσύνη, αν και είναι ανεξάρτητο είδος νοημοσύνης, δεν πάει να επηρεάζεται θετικά από την εμπειρία και την άσκηση, όπως ακριβώς συμβαίνει και με

την κλασική νοημοσύνη<sup>12</sup>. Ο μεγαλύτερος ρυθμός ανάπτυξης σημειώνεται ανάμεσα στην έναρξη της εφηβείας και τα πρώτα χρόνια της νεότητας<sup>13</sup>. Η ανάλυση της συναισθηματικής νοημοσύνης αποδεικνύει ότι οι γυναίκες έχουν υψηλότερη κατά μέσο όρο τον δείκτη της συναισθηματικής νοημοσύνης από τους άντρες σε τρεις από τις τέσσερις δεξιότητες, τη αυτοδιαχείριση, την κοινωνική επίγνωση και τη διαχείριση σχέσεων. Αυτό σημαίνει ότι χρησιμοποιούν τα συναισθήματα προς όφελος τους.

Ο Τζον Μπλοκ, ψυχολόγος στο Μπέρκλεϋ, Πανεπιστήμιο της Καλιφόρνιας σύγκρινε δύο ακραίους τύπους ανθρώπων<sup>14</sup>:

**A) Το Διανοητικά ευφυή** τύπο που αν και διανοητικά ικανότατος σε ένα ευρύ φάσμα πνευματικών ενδιαφερόντων και ικανοτήτων δεν κατέχει τη δεξιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Πρόκειται για έναν άνθρωπο φιλόδοξο και παραγωγικό ενώ παράλληλα είναι πεισματάρης και προβλέψιμος. Χαρακτηρίζεται από μία τάση κριτικής ενώ ο ίδιος διστάζει να εκφράσει τα συναισθήματα του. Θα μπορούσαμε να τον περιγράψουμε ως έναν ανέκφραστο, απόμακρο ψυχρό άτομο που περνάει σχεδόν απαρατήρητο εξαιτίας της συναισθηματικής του αναπηρίας.

**B) Το Συναισθηματικά ευφυή** τύπο που αν και ο δείκτης ευφυΐας του είναι χαμηλός εντούτοις είναι κοινωνικά ισορροπημένος. Πρόκειται για ένα άνθρωπο εκδηλωτικό, πρόσχαρο, ελεύθερο από φοβίες και σκέψεις άγχους, με μία αξιοσημείωτη ικανότητα να αφοσιώνεται σε ανθρώπους ή σκοπούς. Μπορεί να αναλάβει ευθύνες και να τηρήσει μία ηθική στάση ενώ παράλληλα νιώθει άνετα όχι μόνο με τον εαυτό του αλλά και με όλους τους άλλους.

<sup>12</sup> Βλ. Mayer, J. D., Caruso, DR. & Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence.

<sup>13</sup> Βλ. Αρ. Πλατσίδου Μ. Συναισθηματική Νοημοσύνη: Σύγχρονες Προσεγγίσεις μια Παλιάς Έννοιας.

<sup>14</sup> Βλ Goleman, D. (1998). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη: Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»? Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

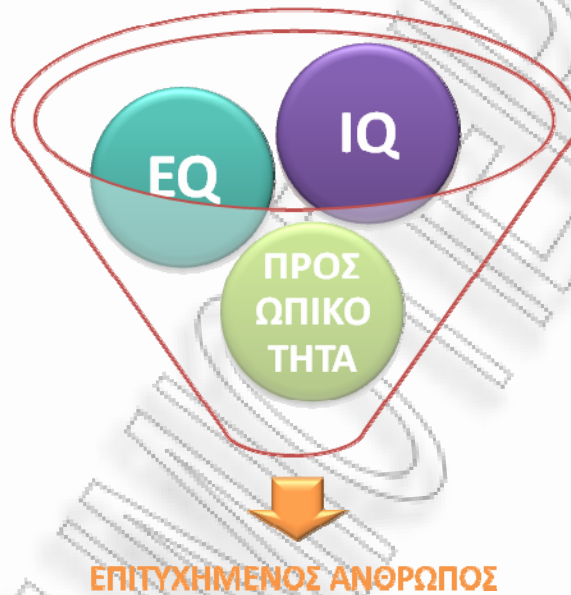
Αντιλαμβανόμαστε φυσικά ότι πρόκειται για δύο καθαρά θεωρητικά μοντέλα τύπων. Ο παραπάνω διαχωρισμός αποτελεί ακραία περίπτωση αφού όλοι οι άνθρωποι έχουν διανοητική και Συναισθηματική Νοημοσύνη σε κάποιο βαθμό. Ανάλογα λοιπόν με το βαθμό που κατέχουν αυτές οι δύο ανεξάρτητες ευφυΐες στο κάθε άτομο συγχωνεύονται και τα χαρακτηριστικά τους. Είναι όμως μόνο αυτό που τελικά καθορίζει το επίπεδο της επιτυχίας του κάθε ανθρώπου;

Ας υποθέσουμε, ότι ένα άτομο είχε όχι μόνο διανοητική αλλά και συναισθηματική ευφυΐα, θα μπορούσε να πετύχει οποιοδήποτε στόχο σε οποιοδήποτε επίπεδο; Αν όχι, ποιον παράγοντα δεν λάβαμε υπόψη μας; Το τελευταίο κομμάτι του πάζλ για το δρόμο της επιτυχίας, ονομάζεται Προσωπικότητα και είναι αυτό το «κάτι» που καθιστά τον καθένα μας ξεχωριστό. Πρόκειται για το σύνολο των σωματικών, νοητικών, κοινωνικών και συναισθηματικών γνωρισμάτων, των συμπεριφορών και των συνηθειών που διαφοροποιούν τον κάθε έναν από εμάς. Τα στοιχεία της προσωπικότητας του κάθε ατόμου εμφανίζονται σε νεαρή ηλικία, είναι σταθερά και δεν χάνονται.

Οι επικριτές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, υποστηρίζουν ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη σε μεγάλο βαθμό ταυτίζεται με διάφορες πτυχές της Προσωπικότητας. Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί ότι η ίδια η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι τόσο ευρεία που περιλαμβάνει αρκετές διαστάσεις της Προσωπικότητας. Επιπλέον έχει επιστημονικά αποδειχθεί ότι οι διάφορες πτυχές της Προσωπικότητας, όπως η ενσυναίσθηση, ή αυτοεκτίμηση, ο νευρωτισμός κτλ., δε συσχετίζονται σε υψηλό βαθμό με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη<sup>15</sup>. Γεγονός που αποδεικνύει ότι δεν μπορούμε να προβλέψουμε το δείκτη της συναισθηματικής

<sup>15</sup> Βλ. Πλατσίδου Μ (2004) Συναισθηματική Νοημοσύνη: Σύγχρονες Προσεγγίσεις μια Παλιάς Έννοιας.

νοημοσύνης από το «στυλ» κάποιου. Βέβαια η προσωπικότητα θα μπορούσε να αποτελέσει σημαντικό «όπλο» στην καλλιέργεια και ανάπτυξη του δείκτη της συναισθηματικής μας νοημοσύνης.



Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι προκειμένου να έχουμε μία αντιπροσωπευτική εικόνα ενός ατόμου λαμβάνουμε υπόψη μας και τις τρεις παραμέτρους ΔΝ, ΣΝ και Προσωπικότητα. Η καθεμία από αυτές είναι ανεξάρτητη και σε καμία περίπτωση δεν επικαλύπτει η μία την άλλη. Οι παράμετρος αυτές αποτελούν τον καθοριστικό παράγοντα εξέλιξης ενός ατόμου και ουσιαστικά καθορίζουν το επίπεδο της επιτυχίας του καθενός σε όλους τους τομείς και εκφάνσεις της ζωής του.

### ***Τρόποι Μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης***

Η ίδια η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης προέκυψε από την ανάγκη εύρεσης μετρήσιμων τάσεων και ικανοτήτων, οι οποίες σε συνεργασία με το δείκτη νοημοσύνης (IQ) θα αποτελούσαν σημαντικούς προβλεπτικούς παράγοντες της επαγγελματικής και προσωπικής επιτυχίας.

Προκειμένου όμως να μετρήσουμε τη συναισθηματική ευφυΐα κάποιου θα πρέπει πρώτα να προσδιορίσουμε τι ακριβώς μετράμε. Στον επιστημονικό κόσμο επικρατεί σύγχυση σχετικά με το ποια είναι τα τυπικά χαρακτηριστικά της υψηλής ευφυΐας, σύμφωνα με τα οποία θα είμαστε σε θέση να διακρίνουμε με ασφάλεια ποιος είναι ευφυής, ποιος φυσιολογικός και ποιος όχι.

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν την πρακτική δυσκολία του θέματος, μιας και μέχρι σήμερα δεν υπάρχει κοινός αποδεκτός ορισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης. Έχουν κατασκευαστεί ποικίλα ψυχομετρικά εργαλεία (κλίμακες ή τεστ) για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, όμως για να έχει κανείς μία έγκυρη εκτίμηση οφείλει να γνωρίζει τη θεωρία με βάση την οποία κατασκευάστηκε η συγκεκριμένη μέθοδος εκτίμησης. Εξαρτάται δηλαδή άμεσα από τις επιστημονικές, φιλοσοφικές θέσεις και αντιλήψεις του ερευνητή που την κατασκεύασε. Ανάλογα με τις διαφορές στη θεωρία, υπάρχουν και διαφορές στις μεθόδους μέτρησης που χρησιμοποιούνται.

Οι αντιπροσωπευτικότερες μέθοδοι μέτρησης είναι οι εξής:

➤ **Ερωτηματολόγια αυταναφοράς<sup>16</sup>**

Πρόκειται για έναν από τους συνηθέστερους τρόπους μέτρησης των χαρακτηριστικών εκείνων που σχετίζονται με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Αποτελείται από ένα ερωτηματολόγιο αυτοαναφορών με 133 διαφορετικές προτάσεις σε 15 διαφορετικούς τομείς, ενώ ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει σε πεντάβαθμη κλίμακα.<sup>17</sup> Επικεντρώνεται κυρίως στην εκτίμηση των συναισθηματικών ικανοτήτων και των θετικών κοινωνικών συμπεριφορών<sup>18</sup>. Το τεστ αυτό δίνει ένα Γενικό Δείκτη Αξιολόγησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και πέντε επιμέρους δείκτες μέτρησης των κοινωνικών και συναισθηματικών ικανοτήτων του μοντέλου BarOn.

➤ **Τεστ που περιέχουν αναφορές άλλων**

Σε αυτή την κατηγορία τεστ, κάποια άλλα πρόσωπα από το οικογενειακό, φιλικό και επαγγελματικό περίγυρο (γονείς, φίλοι, καθηγητές, συνάδελφοι, προϊστάμενοι κτλ.), καλούνται να εκτιμήσουν και να αξιολογήσουν τις ικανότητες και τις δεξιότητες κάποιου άλλου. Αυτό το τεστ χρησιμοποιείται κυρίως για την μέτρηση συναισθηματικών ικανοτήτων που θεωρούνται ότι σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στην εργασία. Αξιολογεί τέσσερις κατηγορίες ικανοτήτων α) Αυτογνωσία, β)

<sup>16</sup> Βλ. Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. In R. Bar-On, & J. D. A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence* (pp. 363-388). San Francisco: John Wiley & Sons, Inc

<sup>17</sup> Βλ. Bar-On, R. (1996). The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence. In Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*.

<sup>18</sup> Βλ. Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. S. (2000). Clustering competence in emotional intelligence. In R. Bar-On, & J. D. A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence* San Francisco: John Wiley & Sons, Inc



Αυτοδιαχείριση, γ) Κοινωνική Ενημερότητα και δ) Κοινωνικές Δεξιότητες. Επίσης μπορεί να σκιαγραφήσει τη συναισθηματική επάρκεια ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης προκειμένου να επισημανθεί η δυνατότητα για περαιτέρω ανάπτυξη και βελτίωση<sup>19</sup>.

#### ➤ **Τεστ Αντικειμενικής Μέτρησης Ικανοτήτων**

Σε αυτό το τεστ ζητείται από τον εξεταζόμενο να δώσει απαντήσεις και λύσεις σε ερωτήματα συγκεκριμένα και στη συνέχεια βαθμολογείται ανάλογα<sup>20</sup>. Αυτό το τεστ αξιολογεί τις ατομικές ικανότητες επίλυσης προβλημάτων και δίνει ένα Γενικό δείκτη ικανότητας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και τέσσερις επιμέρους που μετράμε την α) Αντίληψη, β) την Ενσωμάτωση, γ) την Κατανόηση και δ) την Οργάνωση Συναισθημάτων (Βιωματική Περιοχή και Στρατηγική Περιοχή).

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν τόσο εμπειρικά όσο και από τις σχετικές έρευνες, ότι οι δύο μέθοδοι, η Αντικειμενική Μέτρηση Ικανοτήτων όσο και οι Αυτοαναφορές και οι Αναφορές άλλων, εκφράζουν διαφορετικές ψυχομετρικές διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, εκ των οποίων άλλες σχετίζονται με χαρακτηριστικά προσωπικότητας, άλλες με μαθημένες δεξιότητες και άλλες, ίσως, με εγγενείς ικανότητες ή προδιαθέσεις<sup>21</sup>.

Ουσιαστικά, οι τρεις μέθοδοι μέτρησης αντανακλούν δύο διαφορετικές εκφάνσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η μέθοδος της Αντικειμενικής Μέτρησης Ικανοτήτων εκφράζει την αντικειμενική και πραγματική Συναισθηματική Νοημοσύνη

<sup>19</sup> Βλ. Πλατσίδου Μ (2004) Συναισθηματική Νοημοσύνη: Σύγχρονες Προσεγγίσεις μια Παλιάς Έννοιας.

<sup>20</sup> Αντιπροσωπευτικό τεστ αυτής της κατηγορίας είναι το Emotional Intelligence Test Βλ. Mayer, J. D., Caruso, DR. & Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. In Voola, R., Carlson, J. & West, A. (2004)

<sup>21</sup> Βλ. Zeidner, M. Matthews, G. Roberts, R. D., & MacCann, C. (2003). Development of emotional intelligence: Toward a multi-level investment model. *Human Development*

και η μέθοδος των Αυτοαναφορών και των Αναφορών των Άλλων, την αντιλαμβανόμενη Συναισθηματική Νοημοσύνη<sup>22</sup>. Και τα τρία μοντέλα μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης αν και χρησιμοποιούν το καθένα λίγο διαφορετικούς ορισμούς, ουσιαστικά συγκλίνουν σε τέσσερις έννοιες, α) στην Αυτεπίγνωση, β) στην Αυτοδιαχείριση, γ) στην Κοινωνική επίγνωση και δ) στην Κοινωνική διαχείριση των σχέσεων.

### ***Εκμάθηση & Ανάπτυξη Συναισθηματικής Νοημοσύνης***

Όπως εξηγήσαμε και παραπάνω, η ικανότητα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, αντίθετα με την Γνωσιακή Νοημοσύνη, είναι μία επίκτητη ικανότητα και όχι γενετικά ή κληρονομικά προκαθορισμένη. Το χαρακτηριστικό της αυτό την κάνει ευέλικτη και ξεχωριστή, μιας και μπορεί να καλλιεργηθεί και να βελτιωθεί από οποιονδήποτε, σε οποιαδήποτε ηλικία και με ποικίλους τρόπους. Βέβαια για την εκμάθηση και τη βελτίωση του δείκτη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης απαιτείται χρόνος και συνεχής προσπάθεια και εξάσκηση.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρούμε την ύπαρξη πολλών προγραμμάτων, σεμιναρίων και ημερίδων εκπαίδευσης για τη βελτίωση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης που απευθύνονται τόσο σε ατομικό, όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Αντίστοιχα προγράμματα εκπαίδευσης έχουν αρχίσει να υιοθετούνται και στην εκπαιδευτική διαδικασία σε όλες τις εκπαιδευτικές βαθμίδες.

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

---

<sup>22</sup> Βλ. Ciarrochi, J. V., Chan, A. Y. C. & Caputi, P. (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences*.

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.

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορεί να βελτιωθεί, αλλά χρειάζεται μεθόδευση, υπομονή και πάνω απ' όλα επιθυμία από το ίδιο το άτομο να αλλάξει. Ένα πρόγραμμα συναισθηματικής νοημοσύνης που επιβάλλεται σε κάποιον από τον περίγυρο του, οικογενειακό, εκπαιδευτικό ή επαγγελματικό χωρίς να το επιλέξει ο άμεσα ενδιαφερόμενος, είναι καταδικασμένο να αποτύχει.

Ενδεικτικά, αναφέρονται τα **βασικά βήματα ενός προγράμματος εκπαίδευσης συναισθηματικής νοημοσύνης** μπορούν να συνοψιστούν στα εξής<sup>23</sup>:

➤ **Αξιολόγηση της εργασίας και εντοπισμός των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης που είναι απαραίτητες για τη συγκεκριμένη εργασία.**

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 ένα

<sup>23</sup> Βλ. Goleman (1998). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

μάνατζερ 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. Η διαδικασία αυτή θα πρέπει να ακολουθείται όχι μόνο στο αρχικό στάδιο της επιλογής και αξιολόγησης του προσωπικού αλλά και να επαναλαμβάνεται αφού όπως τονίσαμε ο Δείκτης Συναισθηματικής Νοημοσύνης μεταβάλλεται συνεχώς.

➤ **Αξιολόγηση, ερμηνεία και συζήτηση των αποτελεσμάτων (feedback).**

Πρόκειται για 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 εκτιμάει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του και θέτει τους στόχους της περαιτέρω εξέλιξης του.

➤ **Αξιολόγηση της ετοιμότητας για αλλαγή.**

Δυστυχώς είναι πολλές 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. Ένα τέτοιο πρόγραμμα είναι καταδικασμένο στην αποτυχία. Η συνειδητοποίηση, η επιθυμία και η μεθόδευση για

αλλαγή είναι ένας παράγοντας καθοριστικός για την επιτυχία ενός προγράμματος βελτίωσης της συναισθηματικής νοημοσύνης.

➤ **Παροχή κινήτρων.**

Είναι επιστημονικά αλλά και εμπειρικά αποδεδειγμένο, ότι 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 είτε 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, είτε η ίδια 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 αυτουποκινούμενη και προσαρμοσμένη στον καθένα ξεχωριστά.**

Πρέπει ο καθένας να επιθυμεί την αλλαγή και να έχει εξοικειωθεί με την ιδέα της εγκατάλειψης παλιών συνηθειών και συμπεριφορών. Αντίστοιχα, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες του κάθε ατόμου και να προσαρμόζεται αναλόγως.

➤ **Εστίαση σε ξεκάθαρους, εφικτούς στόχους.**

Είναι αποδεδειγμένο, ότι οι 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, όταν θέτουμε και επιτυγχάνουμε ένα ρεαλιστικό στόχο, ακόμα και όταν είναι μικρός, μάς δημιουργείται το αίσθημα της ικανοποίησης ωθώντας μας να προχωρήσουμε στην επίτευξη του επόμενου στόχου. Μόνο τα μικρά αλλά σταθερά βήματα μπορούν να επιφέρουν ουσιαστικά και μόνιμα αποτελέσματα στο δείκτη της συναισθηματικής νοημοσύνης.

➤ **Ύπαρξη πρόνοιας για την περίπτωση υποτροπής.**

Η διαδικασία απόκτηση νέων ικανοτήτων είναι σταδιακή και επίπονη. Είναι πολύ αναμενόμενο λοιπόν κάποια στιγμή να υπάρξει υποτροπή και το άτομο να γυρίσει στις παλιές του συνήθειες. Αυτό πρέπει να είναι κατανοητό 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 να αντιμετωπιστούν με απαισιοδοξία. Τα «λάθη», αυτά αποτελούν 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**

Η διαδικασία μάθησης και ανάπτυξης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης μέσα στα πλαίσια ενός εκπαιδευτικού προγράμματος δεν οδηγεί σε βιώσιμα αποτελέσματα. Πρέπει να γίνει κατανοητό από τους συμμετέχοντες ότι πρόκειται για διαρκή, ατομική προσπάθεια. Επίσης, οι ίδιες οι επιχειρήσεις πρέπει να συνειδητοποιήσουν την αναγκαιότητα ενσωμάτωσης των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης μέσα στα πλαίσια των διαδικασιών του υπάρχοντος συστήματος διοίκησης ανθρώπινων 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, βοηθάει αποτελεσματικά όχι μόνο στη διαδικασία της μάθησης και αλλά και στη βιωσιμότητα της αλλαγής.

## Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ίσως να φανταζόμαστε ότι οι πετυχημένοι άνθρωποι έχουν κάποιες ιδιαίτερες ικανότητες και ένα δείκτη νοημοσύνης εξαιρετικά υψηλό. Ή, ακόμα, ότι είναι άνθρωποι άκαρδοι, ότι πατάνε επί πτωμάτων προκειμένου να πετύχουν τους στόχους τους. Είναι βέβαιο ότι μεταξύ των επιτυχημένων υπάρχουν και κάποιοι με αυτά τα χαρακτηριστικά. Πολλές έρευνες όμως διαπιστώνουν ότι οι άνθρωποι που «γεύονται» την επιτυχία δεν διαθέτουν μυθικά προσόντα. Αντίθετα, η πορεία τους βασίζεται σε κάποιες συγκεκριμένες ιδιότητες, όπως η υπευθυνότητα, το πάθος, η δυναμικότητα κτλ., ικανότητες ανθρώπινες και προσιτές σε όλους μας.

Όσο αλλάζει η επιχειρησιακή δράση τόσο αλλάζουν και τα χαρακτηριστικά εκείνα που πρέπει να «επιζήσουν» στον εργασιακό χώρο. Η αύξηση των ανταγωνιστικών πιέσεων στον επιχειρηματικό κόσμο, δίνει νέα αξία σε άτομα που διαθέτουν προσωπικά κίνητρα, δείχνουν πρωτοβουλία, έχουν την εσωτερική τάση να ξεπερνούν τον εαυτό τους και να είναι αρκετά αισιόδοξα ώστε να χρησιμοποιούν εποικοδομητικά τα εμπόδια και τις αναποδιές. Ταυτόχρονα η διάλυση των παλαιών οργανωτικών μορφών, οι οποίες από την καθαρή μορφή της ιεραρχίας περνούν σε μία μορφή δικτύου, ενισχύουν τις ομαδικές εργασίες, επιβεβαιώνοντας την σπουδαιότητα των παραδοσιακών ανθρώπινων δεξιοτήτων, όπως είναι η δημιουργία, η επιρροή και η συνεργασία. Όλες αυτές οι αλλαγές μαρτυρούν την επιτακτική ανάγκη για ανάπτυξη της Συναισθηματική Νοημοσύνης στο Εργασιακό Χώρο από όλους του εργαζομένους όλων των ιεραρχικών βαθμίδων ανεξαρτήτως εργασιακού αντικειμένου.



Για πολλά χρόνια υπήρχε η εντύπωση ότι το συναίσθημα στον εργασιακό χώρο ήταν κάτι το αρνητικό. Η βίωση, αναγνώριση και εκδήλωση συναισθημάτων θεωρείτο 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 να αναγνωρίζει ότι το συναίσθημα μπορεί να λειτουργήσει, ως πολύτιμη πηγή πληροφοριών που, αν αναγνωρισθεί και αξιοποιηθεί κατάλληλα, μπορεί να οδηγήσει σε θεαματικά αποτελέσματα.

Ο Dr. Goleman μέσα από συνεχείς έρευνες<sup>24</sup>, έχει αποδείξει ότι το 80% της αποτελεσματικότητας των διοικητικών στελεχών οφείλεται στην ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης που διαθέτουν. Με άλλα λόγια το επίπεδο του IQ συνεισφέρει όχι περισσότερο από 20% στην ικανότητα του ατόμου να λειτουργεί αποτελεσματικά και επιτυχημένα στο πλαίσιο της επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις αποτελούνται από ανθρώπους, επομένως πρόκειται για «ζωντανούς οργανισμούς» που συνεχώς εξελίσσονται και προσαρμόζονται στις εκάστοτε συνθήκες και ανάγκες της αγοράς. Για το λόγο αυτό απαιτείται η ύπαρξη και η ανάπτυξη μιας εταιρικής νοημοσύνης που θα συμβάλει και θα εξασφαλίσει την επιτυχία στην επιχείρηση. Ωστόσο πάντα ενέχει ο κίνδυνος δημιουργίας χάσματος μεταξύ της ηγεσίας και των υπαλλήλων.

Πώς όμως επηρεάζει η Συναισθηματική Νοημοσύνη τον κάθε εργαζόμενο στο πλαίσιο της εργασίας του και το σημαντικότερο κατά πόσο; Είναι εξίσου αποτελεσματική ανεξάρτητα από τον κλάδο εργασίας και από τον βαθμό ιεραρχίας που

---

<sup>24</sup> Βλ. Dr.Travis Bradberry και Dr.Jean Greaves, Συναισθηματική Νοημοσύνη: Το απλό βιβλίο, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, 2006.

κατέχει ο κάθε εργαζόμενος; Ας εξετάσουμε διεξοδικά τη βαθύτερη σχέση των εργαζομένων με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## *Διοικώντας με την Καρδιά*

*«Ο καθένας μπορεί να κρατήσει το τιμόνι,  
αλλά μόνο ο ηγέτης μπορεί να χαράζει πορεία.»*

*John.C Maxwell,*

*«Οι 21 απαράβατοι νόμοι της ηγεσίας»*

Το μεγαλύτερο μέρος της ερευνητικής βιβλιογραφίας συγκλίνει στο γεγονός ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη κατέχει σημαντικότερο ρόλο στην επαγγελματική επιτυχία από τη διανοητική ευφυΐα. Σε μια εποχή παγκοσμιοποίησης, όπου το τοπίο του επιχειρηματικού κόσμου έχει όχι μόνο αλλάξει δραστικά αλλά και συνεχώς μεταβάλλεται, ένας ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, για να είναι ικανός να επιτελέσει το χρέος του αποτελεσματικά. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη αναδεικνύεται ως απαραίτητο κομμάτι του «πάζλ» που λέγεται ηγεσία και διοίκηση εργαζομένων.

Στην εποχή μας ο επιχειρηματικός κόσμος χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό κάτι που επιβάλλει ψυχραιμία στη λήψη αποφάσεων που επηρεάζουν σημαντικό αριθμό ατόμων, κατατάσσοντας τη Συναισθηματική Νοημοσύνη σημαντικότερη από ποτέ! Όσο πιο έντονο είναι το στρες και η πίεση που αισθάνεται ένας ηγέτης, τόσο πιο σημαντικό είναι να αναπτύσσει σχέσεις βασισμένες στη σωστή διαχείριση των συναισθημάτων του.

Η Ηγεσία δεν σημαίνει κυριαρχία, αντίθετα, είναι η τέχνη του να πείθεις τους ανθρώπους να εργάζονται αποτελεσματικά για ένα κοινό στόχο. Ο Καθηγητής Ρίτσαρντ Βογιατζής σε μία από τις ομιλίες του είπε: *«Το συναίσθημα καθοδηγεί τη λογική και η*

*λογική δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς το συναίσθημα. Η ηγεσία σημαίνει πρώτα απ' όλα σχέση και ο ηγέτης που δεν αντιλαμβάνεται αυτή τη βασική αρχή, είναι αδύνατο να ηγηθεί. Η ανθρωπιά φέρνει την αφοσίωση»<sup>25</sup>.*

Οι σύγχρονοι ηγέτες πρέπει να αντιληφθούν ότι η συμπόνια και η ανθρωπιά φέρνουν την αφοσίωση και ότι το συναίσθημα καθοδηγεί τη λογική. Πρώτα αισθανόμαστε και μετά πράττουμε. Ο ανθρώπινος εγκέφαλος έχει την ικανότητα να αντιλαμβάνεται τα μηνύματα που εκπέμπουν οι άλλοι. Αν λοιπόν δώσουμε σημασία σε αυτά τα συναισθήματα που δεχόμαστε από το περιβάλλον μας, μπορούμε να συντονιστούμε μαζί τους ευκολότερα. Ο συντονισμός αυτός εξασφαλίζει την καλύτερη συνεργασία.

Οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων & της ηγεσίας έχουν στον πυρήνα τους ένα κυκλικό σύστημα που ξεκινάει από την αυτογνωσία και τη διαχείριση των προσωπικών συναισθημάτων και καταλήγει στην αντίληψη των άλλων και το χτίσιμο σχέσεων μαζί τους. Ο συντονισμός του ηγέτη με τους υπολοίπους έχει στον πυρήνα του τρεις παραμέτρους: τη συμπόνια, την ελπίδα και το ενδιαφέρον. Το αντίθετο αυτού, δηλαδή η έλλειψη συντονισμού, αποτελεί την αιτία των περισσότερων συγκρούσεων και προβλημάτων στις εργασιακές σχέσεις. Βασικό εργαλείο σε αυτή την προσπάθεια είναι ο ουσιαστικός και εποικοδομητικός διάλογος.

Η ηγεσία και οι διαπροσωπικές σχέσεις παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην οργανωσιακή επιτυχία. Έρευνες<sup>26</sup> έχουν αποδείξει ότι η σχέση που έχουν οι εργαζόμενοι με τους ηγέτες της επιχείρησης αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα για τη δημιουργία συναισθημάτων εργασιακής δέσμευσης και ικανοποίησης. Οι

<sup>25</sup> Βλ. site [www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr) Αρ. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ταιριάζει στους ηγέτες.

<sup>26</sup> Αρ. Συναισθηματική Νοημοσύνη Μόδα ή Ουσία; Του Dr Kenneth Nowack.

εργαζόμενοι, που θεωρούσαν ότι οι ηγέτες της επιχείρησης ήταν συναισθηματικά έξυπνοι, ήταν πιο αφοσιωμένοι και ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Ο Ηγέτης είναι ο άνθρωπος που καλείται να βρει και να δώσει το νόημα που αναζητά η ομάδα, να προσφέρει διέξοδο ή βοήθεια και να καθοδηγήσει τις συναισθηματικές αντιδράσεις σε μια δεδομένη κατάσταση. Είναι το άτομο στο οποίο στρέφονται όλοι οι εργαζόμενοι σε περίπτωση καταστροφής ή κινδύνου και ελπίζουν στην καθοδήγηση του! Τα λόγια αλλά και οι πράξεις ενός ηγέτη έχουν «ειδική» βαρύτητα στα μάτια και στα αυτιά των εργαζομένων. Θεμελιώδες καθήκον του ηγέτη αποτελεί η πρόκληση ενθουσιασμού, αισιοδοξίας και πάθους για τη δουλειά, καθώς και η καλλιέργεια κλίματος ομαδικότητας, συνεργασίας και εμπιστοσύνης. Η Ηγεσία είναι «η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών, μιας μεγάλης ή μικρής, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων, από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο του εαυτό τους για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον.»<sup>27</sup>

Ο πραγματικός ηγέτης δεν διοικεί, ούτε διατάσσει, αλλά εμπνέει ελπίδα, όραμα, εμπιστοσύνη! Είναι αυτός που αναγνωρίζει πρώτος την ανάγκη για αλλαγή, προσαρμόζεται, τη διαχειρίζεται σωστά και γίνεται ο ίδιος πρότυπο και υπόδειγμα προς μίμηση στους άλλους! Βασικές ικανότητες ενός ηγέτη είναι η επικοινωνία, η επίλυση προβλημάτων, η διορατικότητα, η λήψη αποφάσεων και προφανώς η Συναισθηματική Νοημοσύνη!

<sup>27</sup> Βλ. Δημήτρης Μπουραντάς (2005), Ηγεσία ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική.

Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι ένας ηγέτης πρέπει να κατέχει και τις τέσσερις δεξιότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης: αυτεπίγνωση, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση και διαχείριση κοινωνικών σχέσεων. Μόνο ένας ηγέτης που αναγνωρίζει τα δικά του συναισθήματα και είναι συντονισμένος με τα δικά του «εσωτερικά σήματα», βρίσκεται σε θέση να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες και τα συναισθήματα των γύρω του, και να κατορθώνει να τα συντονίσει.

Σημαντικό βοήθημα στη δυναμική σχέση ηγεσίας – συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί η δημιουργία μιας δεξαμενής θετικής ενέργειας που απελευθερώνει τα καλύτερα στοιχεία των ανθρώπων. Σημασία δηλαδή δεν έχει μόνο το τι κάνει ένας ηγέτης αλλά και πως το κάνει, με ποιόν τρόπο δηλαδή επιλέγει να ασκήσει τις αποφάσεις του. Βέβαια αυτό δε σημαίνει ότι συμβαίνει πάντα. Οι ηγέτες μπορούν αντίστοιχα, να καθοδηγήσουν τα συναισθήματα προς αρνητική κατεύθυνση και να προκαλέσουν αποσυντονισμό και δυσαρμονία<sup>28</sup>.

Αυτή η πρωταρχική διάσταση της ηγεσίας, η διάσταση της διοίκησης των εργαζομένων με την Καρδιά, μολονότι συχνά αγνοείται ή παραμερίζεται, καθορίζει και το βαθμό στον οποίο οι πράξεις ενός ηγέτη θα αποδώσουν. Και αυτό είναι που μας κάνει να συνειδητοποιήσουμε για άλλη μια φορά, γιατί η Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει τόσο μεγάλη σημασία για την επιτυχημένη ηγεσία. Στην πραγματικότητα, η «γνήσια ηγεσία» απαιτεί την εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην πράξη.

Με ποιον όμως τρόπο ένας ηγέτης μπορεί να φέρει αποτελέσματα, να επιτύχει το όραμα, να δρα ως φορέας δημιουργικότητας και επιχειρηματικότητας, να δημιουργεί

<sup>28</sup> Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, Ο νέος ηγέτης – Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση των οργανισμών, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, ΑΘΗΝΑ 2002, σελ. 11.

γόνιμο οργανωσιακό κλίμα με εργαζόμενους ευχαριστημένους και παραγωγικούς, και γενικά να οδηγεί τον οργανισμό στην πολύπλευρη επιτυχία;

Ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης, εκδηλώνει 10 βασικές συμπεριφορές<sup>29</sup> 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 αυτοπεποίθηση 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 και να αντιμετωπίσουν τα ζητήματα που τους απασχολούν.
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 όπως τα περίμενε δεν κρατά αμυντική στάση, ούτε φορτώνει τα προβλήματα και τις ευθύνες σε υφισταμένους. Με όπλο του τη διαφάνεια και την απόλυτη ειλικρίνεια

<sup>29</sup> Βλ. Αρ. «Ηγεσία & Συναισθηματική Νοημοσύνη: Πολυτέλεια ή Αναγκαιότητα;» της Όλγας Επιτροπάκη.

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.
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. Δε 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 εξελιχθούν**, ενθαρρύνοντάς τους να πάρουν μεγαλύτερα ρίσκα και να θέσουν υψηλότερους στόχους, αξιοποιώντας έτσι σε μέγιστο βαθμό το ταλέντο και τις δυνατότητές τους.



Οι διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης επηρεάζουν, θετικά, τις ηγετικές ικανότητες. Ένας ευφυής συναισθηματικά ηγέτης γνωρίζει τα συναισθήματα, τις δυνατότητες και τα όρια του και με βάση αυτά πράττει! Επιλέγει τις κατάλληλες στρατηγικές, καθοδηγεί τους υφισταμένους του ενώ παράλληλα μπορεί να συγκρατεί και να διαχειρίζεται τα αρνητικά συναισθήματα και τα εμπόδια που ανακύπτουν χωρίς να «μολύνει» τους υπολοίπους με αρνητικές επιρροές! Διατηρεί πάντοτε την ψυχραιμία του και συντονίζει, δίνοντας χρήσιμες συμβουλές και κατευθύνσεις. Με την ικανότητα της ενσυναίσθησης διακρίνει τα «σήματα – ανάγκες» των άλλων εντός αλλά και εκτός της επιχείρησης, εξασφαλίζοντας με τον τρόπο αυτό ένα σημαντικό προβάδισμα! Τέλος η ανεπτυγμένη διαίσθηση του και η ικανότητα της κοινωνικής επίγνωσης που διαθέτει του επιτρέπει να διακρίνει τις ευκαιρίες της αγοράς και να τις εκμεταλλεύεται προς ανάπτυξη και βελτίωση.

Κοιτάζοντας πίσω, στο παρελθόν, συνειδητοποιούμε πως το συναίσθημα που κάποτε θεωρούνταν τροχοπέδη ανάπτυξης, σήμερα παίζει καταλυτικό ρόλο στην επιτυχία μιας επιχείρησης / οργανισμού. Όλοι οι οργανισμοί χρειάζεται να συνειδητοποιήσουν, ότι το ζήτημα της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας εξαρτάται άμεσα από την καλλιέργεια ηγετών οι οποίοι θα εμφυσήσουν τη συναισθηματική σύμπνοια και θα επιτρέψουν στους εργαζόμενους να προοδεύσουν. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη δεν κάνει μόνο τους ηγέτες –κάθε βαθμίδας– «ευφυείς» και αποτελεσματικούς. «Χτίζει» και συναισθηματικά «ευφυείς» επιχειρήσεις, στις οποίες οι άνθρωποι εργάζονται σε μίαν ατμόσφαιρα ομαδικού πνεύματος που θέλουν και δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους. Άλλωστε, αυτή δεν είναι και η πρόκληση για την ηγεσία σήμερα; «Πώς οι ηγέτες μπορούν να κινητοποιήσουν τους άλλους ώστε να θέλουν να κάνουν εξαιρετικά πράγματα μέσα στην επιχείρηση. Και αυτό να το πετυχαίνουν χρησιμοποιώντας πρακτικές με τις οποίες να μεταμορφώνουν τις αξίες σε

δράση, το όραμα σε πραγματικότητα, τα εμπόδια σε καινοτομία, την απομόνωση σε αλληλεγγύη, τους κινδύνους σε ανταμοιβές»<sup>30</sup>.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

---

<sup>30</sup> Βλ. Site <http://www.aacc.nche.edu>, αναφέρεται από τον H.D. Shannon του Future Leaders Institute.

## ***Οι Εργαζόμενοι & η Συναισθηματική Νοημοσύνη***

Έρευνες που έγιναν τα τελευταία χρόνια σε μεγάλες επιχειρήσεις έδειξαν ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι ένας σημαντικός παράγοντας που ξεχωρίζει τα επιτυχημένα άτομα στο χώρο εργασίας. Ανεξάρτητα με το εάν οι εργαζόμενοι έχουν υψηλή ή χαμηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη, μπορούν να την επεξεργαστούν, να την βελτιώσουν και να επιτύχουν στην εργασία τους. Κατά πόσο όμως επηρεάζει τους εργαζομένους, ποίους και γιατί;

Κατά τη διάρκεια της δουλειάς, τα συναισθήματα μας δεν μένουν πίσω στη θαλπωρή του σπιτιού μας, αλλά μας «ακολουθούν» στον εργασιακό μας χώρο<sup>31</sup>. Όσο πιο σύντομα αποκτήσει ένας εργαζόμενος επίγνωση των συναισθημάτων του, τόσο συντομότερα θα καταφέρει να τα διαχειριστεί προς όφελος του. Καθημερινά ερχόμαστε αντιμέτωποι με ποικίλα συναισθήματα τα οποία δεν μπορούμε ούτε να επιλέξουμε ούτε όμως να τα αγνοήσουμε! Αυτό που μπορεί ο κάθε εργαζόμενος να κάνει είναι να επιλέξει τον τρόπο με τον οποίο θα τα διαχειριστεί.

Ο δείκτης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, μπορεί να συσχετιστεί με κάποια χαρακτηριστικά, αλλά όχι να προβλεφτεί με αξιοπιστία! Τα συμπεράσματα των ερευνών μάς οδήγησαν σε τρεις σημαντικές διαπιστώσεις<sup>32</sup>.

- 1. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι περισσότερο ανεπτυγμένη στο γυναικείο φύλο.*** Παρατηρείται στις γυναίκες υψηλότερος μέσος όρος

<sup>31</sup> Βλ. Dr.Travis Bradberry και Dr.Jean Greaves, Συναισθηματική Νοημοσύνη: Το απλό βιβλίο, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, 2006.

<sup>32</sup> Βλ. Dr.Travis Bradberry και Dr.Jean Greaves, Συναισθηματική Νοημοσύνη: Το απλό βιβλίο, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, 2006.

δείκτης Συναισθηματική Νοημοσύνης κατά τέσσερις περίπου μονάδες από τους άνδρες. Οι γυναίκες δηλαδή είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν τα συναισθήματα τους αποδοτικότερα και αποτελεσματικότερα από ό,τι οι άντρες.

**2. Ο Δείκτης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης λίγο επηρεάζεται από το αντικείμενο του επαγγέλματος.** Δεν υπάρχει κάποιο επάγγελμα στο οποίο οι επιδόσεις να μη συνδέονται με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Παράλληλα, δεν παρατηρείται ουσιαστική διαφορά στη μέση βαθμολογία που σημειώνουν εκπρόσωποι από διάφορα επαγγέλματα. Η μόνη ομάδα εργαζομένων που έχει τη τάση να απαιτεί και να συγκεντρώνει μεγαλύτερο δείκτη Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι εκείνη που ασχολείται με την εξυπηρέτηση πελατών. Αντίστοιχα δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι η ομάδα με το χαμηλότερο Δείκτη Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι εκείνη των Ανέργων!

**3. Οι υψηλότερες ιεραρχικά θέσεις εργασίας απαιτούν και υψηλότερο δείκτη Συναισθηματικής Νοημοσύνης.** Η σπουδαιότητα και η αποτελεσματικότητα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι μεγαλύτερη στα ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας. Έτσι, ενώ σε κάθε πεδίο εργασίας η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι δύο φορές πιο σημαντική από τις καθαρά γνωστικές ικανότητες, στις ηγετικές θέσεις η Συναισθηματική Νοημοσύνη κάνει τη διαφορά, καθώς το 90% της επιτυχίας μπορεί να εξηγηθεί από τις συναισθηματικές ικανότητες

Όταν οι εργαζόμενοι οικοδομούν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη τους, αποδίδουν καλύτερα, συμπεριφέρονται καλύτερα αποκομίζοντας περισσότερα ο ένας από τον άλλον και δημιουργούν ένα περιβάλλον στο οποίο όλοι βγαίνουν κερδισμένοι.

Ολόκληρος ο οργανισμός ως σύνολο ωφελείται, όταν καλλιεργούνται και αυξάνονται οι δεξιότητες των εργαζομένων του.

Όταν μιλάμε για αξιοποίηση της συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο, εννοούμε την απόκτηση μεγαλύτερης εμπειρίας στην παρατήρηση των συναισθημάτων. Με τον τρόπο αυτό ο κάθε εργαζόμενος θα εξασκηθεί στον τρόπο αντιμετώπισης των προβλημάτων του, μέσω του ελέγχου της συμπεριφοράς του. Δεν υπάρχει σωστό ή λάθος χειρισμός, υπάρχει μονάχα αποδοτικός και αποδοτικότερος! Η ισορροπία ανάμεσα στη λογική και στο συναίσθημα δεν είναι ούτε εύκολη ούτε ξεκάθαρη όταν πρόκειται για αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων στον εργασιακό χώρο.

Ο υψηλός δείκτης Συναισθηματικής Νοημοσύνης στους εργαζομένους μιας επιχείρησης μπορεί να επιφέρει:

- ✓ αύξηση απόδοσης των εργαζομένων
- ✓ ελπίδα
- ✓ ενθουσιασμό
- ✓ αύξηση ικανοποίησης από την ίδια την εργασία
- ✓ αύξηση του αισθήματος δέσμευσης
- ✓ αύξηση της εμπιστοσύνης
- ✓ βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων των υπαλλήλων
- ✓ αύξηση καινοτομίας
- ✓ δημιουργία ευχάριστου περιβάλλοντος

Προκειμένου να επιτευχθούν όλα τα παραπάνω, απαιτείται η επιχείρηση να διέπεται από ανοικτές γραμμές επικοινωνίας, συνεργασίας, συζήτησης και ελεύθερης

έκφρασης του καθενός εργαζομένου. Απαιτείται δηλαδή η πρωταρχική διάσταση της ηγεσίας, η διάσταση της διοίκησης των εργαζομένων με την Καρδιά. Μόνο τότε θα μπορέσουν να δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας που θα εξασφαλίσουν την αποτελεσματικότερη απόδοση των διοικούμενων. Άλλωστε μην ξεχνάμε ότι η αποδοτική διοίκηση ξεκινάει πάντα από τις υψηλότερες βαθμίδες ιεραρχίας και κατευθύνεται στα χαμηλότερα κλιμάκια με γεωμετρική πρόοδο!

## ***Ομαδικό Πνεύμα Εργασίας με «όπλο» τη Συναισθηματική Νοημοσύνη***

*«Ό,τι έχουμε καταφέρει πραγματοποιήθηκε  
επειδή μας βοήθησαν κάποιοι άλλοι.»*

*Ουολτ Ντισνι*

Είναι εύκολο να αγνοήσεις το συναίσθημα όταν δουλεύεις μόνος σου σε 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. 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 και απαραίτητη ιδιότητα για όλους τους εργαζόμενους ανεξαρτήτως ιεραρχικής βαθμίδας και εργασιακού αντικειμένου!

Φανταστείτε τα πλεονεκτήματα που θα προέκυπταν εάν οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης, κατάφερναν να εναρμονιστούν με τα συναισθήματα αυτών με όσους συνεργάζονταν. Τα παράπονα θα μετατρέπονταν σε εποικοδομητικά σχόλια, η διαφορετικότητα θα εκτιμούνταν και προπάντων θα υπήρχε αποτελεσματική δικτυωμένη συνεργασία.

Για την ανάπτυξη μιας επιτυχημένης ομάδας εργασίας απαιτείται:

- ✓ να συνεισφέρουν όλα τα μέλη της ισότιμα
- ✓ να ανταμείβονται ισότιμα όλα τα talέντα των μελών
- ✓ να δίνονται ευκαιρίες
- ✓ να εκτιμάται ξεχωριστά η δεξιότητα του κάθε μέλους

Με τον τρόπο αυτό, όλα τα μέλη θα έχουν κίνητρα να είναι αφοσιωμένοι στην ομάδα και στον κοινό στόχο και επαγωγικά να αποδώσουν το μέγιστο.

Ζούμε πλέον σε μία πολυπολιτισμική εποχή, όπου τα μέλη μιας ομάδας εργασίας, μπορεί να χαρακτηρίζονται από διαφορετική κουλτούρα. Αυτό δεν πρέπει να αποτελέσει εμπόδιο συνεργασίας. Οι προκαταλήψεις πρέπει να αντικατασταθούν από πνεύμα αλληλοσεβασμού, αλληλοκατανόησης και ομαδικής σύμπνοιας. Η επικοινωνία και οι δυνατοί δεσμοί αποτελούν τα θεμέλια για την ανάπτυξη μιας υγιούς εργασιακής σχέσης, απαλλαγμένη από διαπληκτισμούς, συγκρούσεις και μη γόνιμο ανταγωνισμό.

Μια ευφυής Συναισθηματικά Ομάδα Εργασία χαρακτηρίζεται από την καλλιέργεια κοινής ταυτότητας, κοινών στόχων, κοινού οράματος. Οι Ομάδες Εργασίας επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης μιας και αποτελούν πηγές καινοτόμων ιδεών και ανάπτυξης!

Οι ομάδες διοικούνται από άτυπους ηγέτες που ξεχωρίζουν από τα υπόλοιπα μέλη, χάρη στην ικανότητα τους να εντοπίζουν τα σοβαρά προβλήματα που αντιμετωπίζει η ομάδα, να συντονίζουν και να καθοδηγούν προκειμένου να επιτευχθεί ο κοινός στόχος.

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι στην περίπτωση των ομάδων εργασιών δημιουργείται και αναπτύσσεται μία μορφή ιδιαίτερης συναισθηματικής νοημοσύνης, η **ομαδική Συναισθηματική Νοημοσύνη**<sup>33</sup>! Πρόκειται για τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη μιας ομάδας σχετίζονται μεταξύ τους, παίρνουν αποφάσεις και αντιδρούν απέναντι σε άλλες ομάδες! Η ομάδα λειτουργεί ως σύνολο ενώ τα μέλη της μπορούν να

<sup>33</sup> Η έννοια αυτή παρουσιάστηκε πρώτη φορά το 1998 στο Harvard Business Review, Vanessa Urch Druskat and Steven B. Wolf. "Buildind the Emotional Intelligence of Groubs".



αντιδρούν εποικοδομητικά ακόμη και σε δυσάρεστες καταστάσεις, επηρεάζοντας θετικά το ένα το άλλο.

Η ομαδική Συναισθηματική Νοημοσύνη εστιάζεται κυρίως στις δυνατότητες διαχείρισης συναισθημάτων και σχέσεων, είτε αυτές δημιουργούνται εντός της ομάδας μεταξύ των μελών της, είτε εκτός της ομάδας μεταξύ άλλων ομάδων. Οι τέσσερις βασικές δεξιότητες της Ομαδικής Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι:



Οι δεξιότητες αυτές περιλαμβάνουν την επίγνωση των συναισθημάτων που αναδύονται κατά τη συνεργασία από τα μέλη της ομάδας, το πώς αυτά τα διαχειρίζονται και το πώς ανταπεξέρχονται στις σχέσεις τους τόσο στο πλαίσιο της ομάδας, όσο και έξω από αυτή, όπου παρεμβάλλονται άλλοι παράγοντες.

Η Ομαδική Διαχείριση Συναισθημάτων είναι η ικανότητα των μελών της ομάδας να χρησιμοποιούν την επίγνωση που έχουν γύρω από τα συναισθήματα με

ευέλικτο τρόπο ώστε να οδηγούνται σε θετικά αποτελέσματα. Η διαχείριση των συναισθημάτων της ομάδας είναι από τις πιο απαιτητικές δεξιότητες της ομαδικής Συναισθηματικής Νοημοσύνης και μπορεί εύκολα να αποτελέσει «παγίδα» για τα μέλη της. Για τον λόγο αυτό πρέπει να μπορούν να διακρίνουν πότε τα συναισθήματα καθοδηγούν θετικά την πορεία της ομάδας και πότε όχι. Η Ομαδική Διαχείριση Συναισθημάτων κατηγοριοποιείται σε:

#### ***A) Διαχείριση Εσωτερικών Σχέσεων***

Πρόκειται για την ικανότητα των μελών να αντιδρούν θετικά σε δύσκολες ή απαιτητικές καταστάσεις. Με «όπλα» την αυτοδιαχείριση και την κοινωνική επίγνωση τα μέλη ενισχύουν το δεσμό της ομάδας. Αλληλεπιδρούν εποικοδομητικά εξασκώντας τις κοινωνικές τους ικανότητες και προωθούν μια αποδοτική και παραγωγική εργασιακή σχέση.

#### ***B) Διαχείριση Εξωτερικών Σχέσεων***

Πρόκειται για την ικανότητα των μελών να αντιδρούν αποτελεσματικά στις διάφορες καταστάσεις που υπερβαίνουν τα όρια της ομάδας. Οι σχέσεις αυτές προωθούν συνήθως τους ομαδικούς στόχους μιας και όλες οι ομάδες εξαρτώνται από εξωτερικούς παράγοντες και συνεργάτες.

Έχει αποδειχτεί ότι οι ομάδες που διαθέτουν Συναισθηματική Νοημοσύνη επιτυγχάνουν τους στόχους τους και συμβάλλουν περισσότερο στην επιτυχία των οργανισμών που εργάζονται. Το σημαντικότερο χαρακτηριστικό τους είναι, ότι τα μέλη μιας Συναισθηματικά ευφυούς ομάδας εργασίας, εξισορροπούν τα αισθήματά τους, εστιάζουν στη γενική εικόνα και εξασφαλίζουν τη διατήρηση της «πολύτιμης» επίγνωση της ομάδας.

Τα εξαιρετικά χαρακτηριστικά μιας επιτυχημένης ομάδας εργασίας δεν διαφέρουν από τις ικανότητες των μελών της. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι το κλειδί για την υπεροχή. Σίγουρα η ευφυΐα και η εμπειρία έχουν καίριο ρόλο, όμως η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι αυτή που εν τέλει θα ξεχωρίσει τη μέτρια από την ιδιαίτερα αποτελεσματική ομάδα εργασίας.

Οι Συναισθηματικές Ικανότητες που διακρίνουν τις επιτυχημένες ομάδες εργασίας είναι η:<sup>34</sup>

- ✓ *Ενσυναίσθηση ή Διαπροσωπική Κατανόηση*
- ✓ *Συνεργασία και Ενιαία Προσπάθεια*
- ✓ *Ανοικτή Επικοινωνία*
- ✓ *Τάση για Βελτίωση*
- ✓ *Αυτεπίγνωση των δυνατών και αδύνατων σημείων της ομάδας*
- ✓ *Πρωτοβουλία και Έγκαιρη Προετοιμασία για την Επίλυση Προβλημάτων*
- ✓ *Αυτοπεποίθηση ως Ομάδα*
- ✓ *Ευελιξία σε σχέση με την εκτέλεση Συλλογικών Καθηκόντων*
- ✓ *Επίγνωση της κατάστασης του Οργανισμού*
- ✓ *Δημιουργία Δεσμών με άλλες ομάδες*

---

<sup>34</sup> Βλ. Goleman (1998). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

Αντίστοιχα τα μέλη μιας επιτυχημένης Ομάδας Εργασίας πρέπει να έχουν και να αναπτύσσουν ικανότητες όπως η:

### ***Δημιουργία Δεσμών***

Πρόκειται για την ικανότητα δημιουργίας μεγάλων άτυπων δικτύων σχέσεων και δεσμών οι οποίοι καλλιεργούνται συνεχώς προς όφελος. Οι εργαζόμενοι με την ικανότητα αυτή συνάπτουν και διατηρούν προσωπικές φιλίες με τους συναδέλφους και τους συνεργάτες τους.

### ***Συνεργασία & Ομαδική Δουλειά***

Πρόκειται για την ικανότητα εξισορρόπησης σχέσεων στον εργασιακό χώρο. Οι εργαζόμενοι με την ικανότητα αυτή εντοπίζουν και καλλιεργούν ευκαιρίες για συνεργασία. Προωθούν ένα φιλικό εργασιακό κλίμα μέσα από το οποίο συνεργάζονται και ανταλλάσσουν πληροφορίες.

### ***Ομαδικές Ικανότητες***

Πρόκειται για την ικανότητα καλλιέργειας ενός ομαδικού πνεύματος συνεργασίας και δέσμευσης. Δημιουργείται έτσι η αίσθηση κοινής ταυτότητας, ωθώντας τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας σε ενεργό- ενθουσιώδη συμμετοχή. Οι εργαζόμενοι διαθέτουν όλες τις ομαδικές ικανότητες (πχ. Σεβασμός, διάθεση παροχής βοήθειας κτλ.) ενώ παράλληλα προστατεύουν την ομάδα και την φήμη της.

## ***Οδηγίες Προς «Ναυτιλομένους»***

*Δεν πνίγεσαι εάν πέσεις στο νερό. Πνίγεσαι εάν μείνεις μέσα.  
Έντουιν Λούις - Κολ*

Στις μέρες μας, που η μόρφωση και ένα ικανοποιητικό επίπεδο εκπαίδευσης υποτίθεται πως το έχουν όλοι ή για να μην υπερβάλλουμε οι περισσότεροι...τον επιτυχημένο επαγγελματία, λοιπόν δε θα τον ξεχωρίσει αυτό. Χρειαζόμαστε κάτι παραπάνω από την Διανοητική Ικανότητα προκειμένου να εξασφαλίσουμε μια επιτυχημένη καριέρα. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορεί και πρέπει να αποτελέσει το μέσο που θα μας οδηγήσει στο δρόμο της επαγγελματικής επιτυχίας. Με ποιους τρόπους μπορούμε όμως να χρησιμοποιήσουμε τη Συναισθηματική Νοημοσύνη για να ενισχύσουμε τις επιδόσεις μας στον επαγγελματικό τομέα; Στη συνέχεια παρατίθενται απλές καθημερινές πρακτικές συμβουλές που ανταποκρίνονται σε κάθε εργαζόμενο οποιοδήποτε εργασιακού κλάδου και οποιασδήποτε ιεραρχικής βαθμίδας.

***Διαβάστε τα με το Μυαλό σας & Τολμήστε τα με την Καρδιά σας***

### ***➤ Εξερεύνησε τον Εαυτό σου!***

Είναι πολύ σημαντικό να αποκτήσεις αυτογνωσία για τα ενδιαφέροντα, τις προτιμήσεις, τις κλίσεις, τα ταλέντα, τις επιδόσεις, τις ικανότητες, τις δεξιότητες, τις

αξίες και τις ανάγκες σου. Βεβαιώσου ότι το επάγγελμα αυτό σε εκφράζει και αγαπήσε το!

➤ ***Δείξε Ενέργεια και Πάθος για αυτό που κάνεις!***

Εάν η εργασία σου οδηγείται από το πάθος σου για αυτό που κάνεις, θα σε βοηθήσει να συνεχίσεις την πορεία σου προς το μέλλον. Το πάθος και η ενέργεια που δίνεις για να πετύχεις τους στόχους σου, αποτελούν πηγή έμπνευσης για όσους δουλεύουν δίπλα σου. Η επιτυχία απαιτεί επιμονή, και το πάθος είναι αυτό που την τρέφει! Εάν αισθάνεσαι ότι το αντικείμενο εργασίας σου δεν σας εκφράζει, αυτό θα περάσει τόσο στους συναδέλφους όσο και στους πελάτες σου! Δείξε όρεξη και διάθεση, επένδυσε συναισθηματικά στην εργασία σου!

➤ ***Αξιολογήστε τον Εαυτό σας!***

Προσπάθησε να αναγνωρίσεις και να αξιολογήσεις τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία σου. Μόνο τότε θα μπορέσεις να βελτιωθείς ουσιαστικά!

➤ ***Καλλιέργησε την Αυτοπεποίθηση σου!***

Πίστεψε στον εαυτό σου και στις ικανότητες σου! Σταμάτα να κριτικάρεις τις αποτυχίες σου και ενίσχυσε τον εαυτό σου μέσω της σωκρατικής μεθόδου ανατροφοδότησης.

➤ ***Μάθε να διαχειρίζεσαι τον εαυτό σου!***

Μην αφήσεις τα συναισθήματα σου να σε ελέγχουν! Διατήρησε την τιμιότητα και την ακεραιότητα του, ενέπνευσε εμπιστοσύνη στους γύρω σου και μάθε να

αναλαμβάνεις τις ευθύνες των πράξεων σου! Μόνο με τον τρόπο αυτό θα κερδίσεις την εκτίμηση και τον σεβασμό των συναδέλφων σου.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

➤ ***Τόλμησε την Αλλαγή!***

Η αλλαγή δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως κάτι αρνητικό, αντιθέτως μόνο μέσω των αλλαγών μπορούμε να ελπίζουμε στη βελτίωση και εξέλιξη. Προσαρμόσου και διαχειρίσου τις αλλαγές με τον πιο γόνιμο και αποτελεσματικό τρόπο!

➤ ***Ρίσκαρε!***

Σκέψου ότι έχεις την εργασία αυτή και μέσα από αυτή μπορείς να εξελιχτείς και να δημιουργήσεις! Όλοι φοβόμαστε να πάρουμε ρίσκα και να δοκιμάζουμε καινούρια πράγματα. Μένοντας όμως στάσιμοι στην «πεπατημένη», θα έχουμε και τα ίδια αποτελέσματα. Δοκιμάζοντας και Τολμώντας δίνουμε τη δυνατότητα στον εαυτό μας να διαπρέψει! Ο φόβος δένει τα χέρια και τις Ιδέες!

➤ ***Δώσε Έμφαση στη Μάθηση!***

Η εξειδίκευση και η ικανότητα αναπτύσσονται βαθμιαία μέσα από την πράξη. Επένδυσε στη γνώση και ταυτόχρονα επένδυσε στον εαυτό σου! Το κέρδος σου θα είναι διπλό και σε επαγγελματικό αλλά και σε ατομικό επίπεδο!

➤ ***Ακολούθησε το Όραμα σου!***

Θέσε στόχους και μην ξεφεύγεις από αυτούς! Αντιμέτωπισε τους ως μία Πρόκληση ως ένα Κίνητρο Συνεχούς Βελτίωσης. Ξεκίνα με μικρά βήματα, σκέψου όμως μεγαλόπνοα και κάντο με πάθος! Σχεδίασε την επιτυχία σου! Τίποτα δεν είναι άπιαστο!



➤ ***Ποτέ μην Σταματάς! Πάντα Προχώρα ή Ξανάρχιζε!***

Η Αισιοδοξία και η Υπομονή θα αποτελούν τα όπλα σου! Η επιδίωξη των στόχων σου θα αποτελεί πρωταρχικό μέλημα σου ακόμη και όταν έρχεσαι αντιμέτωπος με εμπόδια. Μετέτρεψε τις αποτυχίες σου σε γόνιμες εμπειρίες! Μάθε από αυτές, γίνε πιο σοφός, πιο δυνατός και συνέχισε!

➤ ***Πάρε Πρωτοβουλία!***

Χρησιμοποίησε τη διαίσθηση σου για να αντιληφθείς και να αξιοποιήσεις τις ευκαιρίες της αγοράς. Αντιμέτωπισε την κάμψη ως πρόκληση όχι ως ήττα! Δεν υπάρχουν όρια μόνο ευκαιρίες!

➤ ***Γίνε Καινοτόμος***

Άφησε «ανοικτό» το μυαλό σου σε νέες ιδέες και πρωτοποριακές προσεγγίσεις! Δεν υπάρχουν όρια! Το μέλλον πρέπει να ξεπεράσει το παρελθόν! Καμία καινοτομία δεν θα είναι η τελευταία!

➤ ***Πίστεψε στον Κοινό Στόχο***

Δεσμεύσου στους στόχους της ομάδας! Πίστεψε σε αυτό που κάνεις και εκφράσου μέσα από αυτό! Αν δεν ξυπνάς κάθε μέρα για να προσπαθήσεις να αλλάξεις τον κόσμο τότε βρες κάτι άλλο να κάνεις!

➤ ***Κάνε την επιχείρηση σπίτι σου και τους συναδέλφους οικογένεια σου!***

Νιώσε ότι ανήκεις κάπου, εδώ στην εργασία σου, ότι περιβάλλεσαι από ανθρώπους με τους οποίους έχεις κοινούς στόχους και κοινή ταυτότητα.

➤ ***Επένδυσε στους Συναδέλφους σου!***

Κατανόησε τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων και βοήθησε τους να αναπτυχθούν και να ενισχύσουν τις δυνατότητες τους. Εάν πετύχουν εκείνοι μπορείς να πετύχεις και εσύ!

➤ ***Πρόβλεψε και Προσαρμόσου!***

Αναγνώρισε τις ανάγκες των πελατών και των συναδέλφων σου και προσαρμόσου κατάλληλα! Μάθε να χειρίζεσαι σωστά τη διαφορετικότητα και δημιούργησε ένα περιβάλλον φιλικό και ευχάριστο προς όλους.

➤ ***Κράτησε τις Ισορροπίες!***

Διαπραγματεύσου αποδοτικά για την επίλυση διαφωνιών! Μία κρίση είναι απλώς μία κατάσταση δεν είναι το τέλος! Διαχειρίσου αποδοτικά τις διαφωνίες και τις συγκρούσεις που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της εργασίας και προσπάθησε να δημιουργήσεις δυνατούς δεσμούς μεταξύ των εργαζομένων.

➤ ***Μάθε να ακούς***

Ενθάρρυνε την ανοικτή επικοινωνία και δέξου πρόθυμα την αλληλεπίδραση! Μοιράσου πληροφορίες, άκου και βοήθησε στην ομαλή συνεργασία για την επίτευξη κοινών στόχων

➤ ***Γίνε ο Ηγέτης***

Προσπάθησε να καθοδηγείς, όποιον χρειάζεται τη βοήθεια σου. Αποτέλεσε πρότυπο, πείσε, ενέπνευσε ενθουσιασμό για ένα όραμα. Πάρε πρωτοβουλίες και δράσε άσχετα με τη θέση σου! Ξεχώρισε!

➤ *Αγάπα τον εαυτό σου*

Προστάτεψε τον! Κάνε ένα διάλλειμα, δώσε στον εαυτό σου την ευκαιρία να ανασυγκροτήσει τις δυνάμεις του. Απομάκρυνε το άγχος και την πίεση και δώσε κάθε μέρα στον εαυτό σου λίγο χρόνο και χώρο να «αδειάσει» το μυαλό του και να χαλαρώσει! Μέσα σε λίγα μόλις λεπτά θα προσδιορίσεις τις ανάγκες σου και θα ανακτήσεις την επίγνωση και τον έλεγχο των συναισθημάτων σου! Μπορείς εάν θέλεις να κρατάς και κάποιου ημερολόγιο στο οποίο θα καταγράφεις τα συμπεράσματα του αυτοδιαλογισμού!

➤ *Κρατήσε τις ισορροπίες μεταξύ δουλειάς, διασκέδασης και οικογένειας.*

Αυτό είναι ένα από τα μυστικά για μια μακροπρόθεσμη επιτυχία. Σαν φιλόδοξος εργαζόμενος, δουλεύεις σίγουρα πολλές ώρες. Σε αυτό το σημείο ενέχει ο κίνδυνος να χαθούν οι ισορροπίες με αποτέλεσμα να υπάρχει αντίκτυπο όχι μόνο σε εσένα αλλά και στον οικογενειακό και κοινωνικό σου περίγυρο! Θυμήσου για να επιτύχεις ως εργαζόμενος πρέπει πρώτα να ευτυχίσεις σε ατομικό επίπεδο! Τα συναισθήματα μας μπορούν να καθορίσουν το επίπεδο της επαγγελματικής μας επιτυχίας. Οργάνωσε καλύτερα το χρόνο σου. Κλείστε ραντεβού με τον εαυτό σου! Βρες χρόνο να περάσεις με την οικογένεια σου και τους φίλους σου. Κράτησε πάντα υγιή ισορροπία μεταξύ δουλειάς – οικογένειας και διασκέδασης μόνο με τον τρόπο αυτό μπορείς να εξασφαλίσεις τις απαραίτητες συνθήκες στις οποίες «θα ανθίσει» η καριέρα σου!

***"Υπάρχει μόνο μία γωνιά του σύμπαντος που μπορείτε να είστε βέβαιος για τη βελτίωση... Και αυτή είναι ο εαυτός σας."***

***Aldous Huxley***

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι τον Επιτυχημένο Επαγγελματία δεν τον κάνει το σοβαρό και αγέλαστο πρόσωπο, ούτε οι απόλυτες στυλιζαρισμένες κινήσεις και η τυποποιημένη συμπεριφορά. Ένας αυστηρά συγκεντρωμένος στο καθήκον του εργαζόμενος που λειτουργεί πάντα με γνώμονα την ψυχρή λογική, μπορεί, σαν ιδέα, να φαίνεται δελεαστικότερη σε επιχειρήσεις και εταιρείες, έτσι ώστε να είναι απόλυτα σίγουρη..... η έκβαση των αποτελεσμάτων, όμως, ποτέ δεν μπορεί να είναι σίγουρη! Διαφορετικοί άνθρωποι, συμπεριφέρονται με διαφορετικό τρόπο και κάθε κατάσταση απαιτεί διαφορετική αντιμετώπιση.

Επιτυχημένος είναι εκείνος που απελευθερώνει έντονα το ανθρώπινο στοιχείο του, δείχνοντας πάντα πρόθυμος να καταλάβει και να ενισχύσει την ομάδα του. Εκείνος που είναι ευχάριστος, επικοινωνιακός αλλά και αποδοτικός παράλληλα. Συνήθως η εκδήλωση έντονων και ακραίων συναισθημάτων δεν είναι επιθυμητή στον εργασιακό χώρο είτε πρόκειται για μεγάλο ενθουσιασμό είτε για υπερβολικό θυμό. Μη φοβάστε να δείξετε τι νιώθετε, βρείτε όμως το σωστό τρόπο και την κατάλληλη στιγμή για να το εκδηλώσετε. Έτσι ορίζεται ο συναισθηματικά νοήμων εργαζόμενος. Σκοπός δεν είναι να εξαλείψουμε κάθε συναίσθημα, αλλά να μπορούμε να το διαχειριστούμε και να το αξιοποιήσουμε προς όφελος μας, αν και όποτε αυτό χρειάζεται.

## Ο ΧΡΥΣΟΣ ΚΑΝΟΝΑΣ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

Παίρνοντας λοιπόν ως δεδομένο ότι η συνταγή της επαγγελματικής επιτυχίας βασίζεται στην *Διανοητική Νοημοσύνη*, στην *Συναισθηματική Νοημοσύνη* και στην *Προσωπικότητα* δημιουργείται ένα εύλογο ερώτημα! Η σωστή διαχείριση αυτών των παραγόντων είναι αρκετή για να εξασφαλίσει την επαγγελματική επιτυχία σε οποιοδήποτε τομέα; Μπορεί ο καθένας μας να επιτύχει σε οποιοδήποτε επάγγελμα και εάν όχι ποιος είναι ο παράγοντας «μυστήριο» που το καθορίζει; Η επιλογή επαγγέλματος παίζει καθοριστικό ρόλο για την επαγγελματική μας επιτυχία; Με ποιόν τρόπο επιλέγουμε επάγγελμα και πώς μπορούμε να εξασφαλίσουμε μία επιτυχημένη επιλογή;

Η επιλογή του επαγγέλματος είναι αποτέλεσμα μιας σειράς παραγόντων που έχουν να κάνουν τόσο με τον ίδιο το άτομο, όσο και με τα περιβάλλοντα στα οποία ανήκει. Σε πολύ σημαντικό βαθμό επηρεάζεται από τα πρόσωπα με τα οποία σχετίζεται όπως οι γονείς, οι φίλοι, οι δάσκαλοι κλπ. Πολύ συχνά γίνονται συζητήσεις για το τι είναι εκείνο που παίζει πρωταρχικό ρόλο στην επαγγελματική επιλογή και εξέλιξη. Άλλοτε υποστηρίζεται πως εκείνο που μετράει είναι τα τυπικά προσόντα, άλλοτε οι ευκαιρίες στην αγορά εργασίας άλλοτε πάλι πως η επιτυχία είναι ζήτημα τύχης ή ατυχίας. Η πραγματικότητα όμως αποδεικνύει ότι τίποτα δεν είναι τυχαίο και ότι η επαγγελματική επιτυχία αποτελεί απόρροια του συνδυασμού πολλών παραγόντων.

Πολλοί είναι εκείνοι που υποστηρίζουν ότι η κληρονομικότητα και το περιβάλλον αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες επιλογής επαγγέλματος, είναι όμως αξιόπιστοι και το σημαντικότερο μάς εξασφαλίζουν μία επιτυχημένη καριέρα; Η

επιλογή του επαγγέλματος αποτελεί έναν από τους καθοριστικούς παράγοντες επιτυχίας! Με ποιον τρόπο μπορούμε να εξασφαλίσουμε την ορθότερη και αποτελεσματικότερη επιλογή καριέρας;

Η εργασιακή αβεβαιότητα μας οδηγεί πολλές φορές στην ανασφάλεια, στην αποξένωση καθώς επίσης και στην υπερεκτίμηση των τυπικών προσόντων, των διανοητικών ικανοτήτων και της ατομικότητας. Οι υψηλοί δείκτες ανεργίας δεν πρέπει να είναι το μοναδικό κριτήριο καθορισμού των επαγγελματικών επιλογών γιατί τότε η ελεύθερη βούληση, οι ικανότητες και τα προσωπικά χαρακτηριστικά θεωρούνται υποδεέστερα και το άτομο αναγκάζεται σε συμβιβασμούς που δεν το αντιπροσωπεύουν και δεν το εκφράζουν.



Μία λεπτή κόκκινη γραμμή ξεχωρίζει έναν επιτυχημένο από έναν μη επιτυχημένο εργαζόμενο, μία γραμμή που ξεκινάει τη στιγμή της επιλογής του επαγγέλματος. Η επιλογή επαγγελματικής κατεύθυνσης πρέπει να γίνει σε σχέση με την προσωπικότητα και τις ικανότητες νοητικής και συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο καθένας θα πρέπει να επιλέξει να ασκήσει ένα επάγγελμα που είναι σύμφωνο με την ιδιαίτερη ικανότητα και την αντίστοιχη κλίση του. Μόνο με τον τρόπο αυτό μπορούν να τεθούν γερά θεμέλια για μία επαγγελματική επιτυχία. Όσο πιο κοντά βρίσκεται η επιλογή επαγγέλματος στην ταύτιση είδους νοημοσύνης και βαθμού επίδοσης της

σχετικής ικανότητας προς τις απαιτήσεις και το επίπεδο του επαγγέλματος, τόσο και πιο επιτυχημένη είναι η επιλογή αυτή. Η ορθή επαγγελματική επιλογή στηρίζεται στην αλληλοσυσχέτιση και εναρμόνιση των νοητικών και συναισθηματικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων, των ενδιαφερόντων και κλίσεων του ατόμου με το επάγγελμα που επέλεξε.

Είναι εξακριβωμένο ότι, διάφορες ομάδες επαγγελμάτων απαιτούν σε μεγαλύτερο βαθμό ορισμένες ικανότητες απ' ό,τι άλλες. Για τον λόγο αυτό αποδίδεται και προτεραιότητα στη άμεση συσχέτιση μεταξύ των διαφορετικών χαρακτηριστικών, των κλίσεων και της προσωπικότητας του κάθε ατόμου σε συνάρτηση με την επιλογή επαγγέλματος.

## ***Οι Έξι Τύποι του J. Holland και η συσχέτιση τους με την επαγγελματική επιτυχία!***

Η ανθρώπινη κοινωνία χαρακτηρίζεται από τη διαφορετικότητα, πρόκειται για ένα μωσαϊκό προσωπικοτήτων, ικανοτήτων, δεξιοτήτων, ταλέντων και κλίσεων. Ο καθένας μας αποτελεί μία ξεχωριστή οντότητα. Αυτή η ατομική ιδιαιτερότητα του καθενός, μέσω της αλληλεπίδρασης, αποτελεί και την κινητήριο δύναμη για κάθε δημιουργική και παραγωγική κοινωνική πρόοδο.

Σύμφωνα με την πλέον διαδεδομένη και αποδεκτή διεθνώς θεωρία του John Holland, οι επιμέρους προσωπικότητες, κλίσεις, ενδιαφέροντα, ταλέντα ικανότητες και δεξιότητες των ατόμων συνδέονται με διάφορα επαγγέλματα καθορίζοντας τον βαθμό επαγγελματικής επιτυχίας.

Η θεωρία του J. Holland μπορεί να συνοψιστεί στα εξής:

- Οι προσωπικότητες των ατόμων μπορούν να περιγραφούν ως ένας συνδυασμός έξι τύπων:

- |                                |                                  |
|--------------------------------|----------------------------------|
| 1. <b><i>Ρεαλιστικός</i></b>   | 4. <b><i>Κοινωνικός</i></b>      |
| 2. <b><i>Διερευνητικός</i></b> | 5. <b><i>Επιχειρηματικός</i></b> |
| 3. <b><i>Καλλιτεχνικός</i></b> | 6. <b><i>Συμβατικός</i></b>      |

- Τα περιβάλλοντα (όπως: επαγγέλματα, συγκεκριμένες εργασίες, προγράμματα σπουδών και δραστηριότητες ελεύθερου χρόνου) μπορούν να περιγραφούν ως ένας συνδυασμός των ίδιων έξι τύπων.



- Άτομα ενός δεδομένου τύπου ελκύονται από περιβάλλοντα του ίδιου ή όμοιου τύπου.
- Η τοποθέτηση ενός ατόμου σε ένα περιβάλλον του ίδιου ή παρεμφερούς τύπου, συμβάλλει σημαντικά στη δυνατότητα του ατόμου να επιτύχει ικανοποίηση, παραμονή και συνεισφορά στο συγκεκριμένο περιβάλλον και να του εξασφαλίσει την επαγγελματική επιτυχία.

*Αναλυτικά οι έξι ψυχολογικοί τύποι ορίζονται ως εξής<sup>35</sup>:*

### **Ρεαλιστικός (R)**

Οι εργαζόμενοι που υπάγονται στο Ρεαλιστικό τύπο, είναι πρακτικοί και ρεαλιστές, εσωστρεφείς, απόλυτοι και δογματικοί, εύρωστοι και επίμονοι, ενώ στις ενέργειές τους είναι αποτελεσματικοί, μεθοδικοί, προσγειωμένοι και συνήθως ευθείς και ειλικρινείς. Διαθέτουν τεχνικές, μηχανολογικές, και χειρωνακτικές ικανότητες, χειρίζονται με επιδεξιότητα εργαλεία, μηχανικά συστήματα και ηλεκτρονικό εξοπλισμό και συνήθως στρέφονται σε τεχνικά, τεχνολογικά, μηχανολογικά και κατασκευαστικά επαγγέλματα.

Το αντίστοιχο εργασιακό περιβάλλον τούς προσανατολίζει σε εργασίες με πρακτικό, τεχνικό και συχνά υπαίθριο προσανατολισμό, με άμεσα ορατό αποτέλεσμα, καθώς και στην ανάπτυξη παραδοσιακών αξιών που έχουν σχέση με την εξουσία και τις οικονομικές απολαβές.

Ενδεικτικά Επαγγέλματα: Γεωπόνος, Γεωργός, Κτηνοτρόφος, Δασοφύλακας, Εργοδηγός, Ηλεκτρολόγος, Κηπουρός, Χρυσοχόος, Ξυλουργός, Μηχανικός

<sup>35</sup> Σύμφωνα με Καθηγητή Θ. Κατσανέβα (2010) Σημειώσεις Μαθήματος Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών, Πανεπιστήμιο Πειραιά

Αυτοκινήτων, Μηχανικός Κατασκευών, Οδηγός Λεωφορείων, Οδοντοτεχνίτης, Οπτικός, Μάγειρας – Σεφ, Ζαχαροπλάστης, Ναυτικός, Ράφτης, Ηχολήπτης, Εργολάβος Οικοδομών, Πιλότος, Τυπογράφος, Υδραυλικός, Πυροσβέστης, Επιπλοποιός, Εργοδηγός κτλ.

### ***Ερευνητικός (I)***

Στον ερευνητικό τύπο υπάγονται άτομα με ευρηματική, ανήσυχη, δημιουργική και κριτική σκέψη, με ιδιαίτερη κλίση στις επιστήμες και την έρευνα. Είναι ανεξάρτητοι, πολυσύνθετοι και διανοούμενοι ως χαρακτήρες, ευρηματικοί, παρατηρητικοί, έως και περίεργοι. Διαθέτουν αναλυτικές, συνθετικές ικανότητες και διακατέχονται από ριζοσπαστική, κριτική και επικριτική διάθεση, είναι εσωστρεφείς, μάλλον απαισιόδοξοι, επιφυλακτικοί και μετριοφρονες.

Το υπερκείμενο εργασιακό περιβάλλον τούς συνδέει με δραστηριότητες που συνεπάγονται τη συστηματική και καινοτόμα έρευνα, την κατανόηση και τον έλεγχο των φυσικών, βιολογικών, πολιτιστικών και κοινωνικών φαινομένων. Ο ερευνητικός τύπος θα μπορούσε να διαχωριστεί σε δύο κατηγορίες: **α) τον ερευνητικό – θετικό τύπο**, με ιδιαίτερες προτιμήσεις και δεξιότητες προς τα μαθηματικά, τη φυσικοχημεία, την τεχνολογία και τα συναφή επαγγέλματα και **β) τον ερευνητικό-γραμματικό τύπο**, με ροπή προς τις γλωσσικές και γραμματικές δεξιότητες, τις κοινωνικές και ανθρωπιστικές επιστήμες και τα αντίστοιχα επαγγέλματα και θέσεις εργασίας.

Ενδεικτικά Επαγγέλματα: Μαθηματικός, Ανθρωπολόγος, Γιατρός, Φυσικός, Χημικός, Βιολόγος, Γεωγράφος, Μετεωρολόγος, Οικονομικός Αναλυτής,

Φαρμακοποιός, Κοινωνιολόγος, Αρχαιολόγος, Φιλολόγος, Ψυχολόγος, Γενετιστής, Μετεωρολόγος κτλ.

### ***Καλλιτεχνικός (Α)***

Οι καλλιτεχνικοί τύποι είναι πολύπλοκοι χαρακτήρες, ευαίσθητοι, ατίθασοι και αφηρημένοι, χωρίς τάξη, απροσάρμοστοι και συναισθηματικοί. Είναι εκδηλωτικοί, παρορμητικοί και ευφάνταστοι, συχνά αναποτελεσματικοί αλλά και αυθεντικοί, ιδεαλιστές και ρομαντικοί. Προσανατολίζονται σε ελεύθερες, αφηρημένες και μη συστηματικές δραστηριότητες και προφανώς ενδιαφέρονται και κλίνουν προς τα καλλιτεχνικά επαγγέλματα.

Το υπερκείμενο εργασιακό περιβάλλον τους ενθαρρύνει να θεωρούν τους εαυτούς τους αντικομφορμιστές και ανεξάρτητους χαρακτήρες. Η ιδιαίτερη κλίση, το φυσικό ταλέντο του καθενός προς κάποια τέχνη, τη μουσική, τη ζωγραφική, το χορό, το θέατρο κλπ., αποτελεί κύριο συστατικό του τύπου αυτού και είναι πρωταρχικής σημασίας για μια αξιοπρεπή καριέρα στη δύσβατη, όσο και ενδιαφέρουσα διαδρομή των καλλιτεχνικών επαγγελμάτων.

Ενδεικτικά Επαγγέλματα: Ζωγράφος, Γλύπτης, Χαράκτης, Μουσικός, Χορευτής, Ηθοποιός, Σχεδιαστής Μόδας, Συγγραφέας, Ποιητής, Σεναριογράφος, Τραγουδιστής, Συνθέτης, Στιχουργός, Φωτογράφος, Διακοσμητής κτλ.

### ***Κοινωνικός (S)***

Όσοι υπάγονται στον κοινωνικό τύπο, είναι κατά κύριο λόγο φιλικό, συνεργάσιμοι, ευγενείς, εξωστρεφείς, ευχάριστοι, θερμοί και ζωντανοί χαρακτήρες,

συνήθως υπομονετικοί, αλληλέγγυοι, εξυπηρετικοί και συγκαταβατικοί. Αναπτύσσουν καλές σχέσεις με τρίτους, διαθέτουν πειθώ, παρέχουν τη συνδρομή τους σε όσους τη χρειάζονται και εμπλέκονται με δραστηριότητες που συνεπάγονται τις δημόσιες σχέσεις, την επικοινωνία, την πληροφόρηση, την εκπαίδευση, τη θεραπεία, την αλληλεγγύη και την πρόνοια. Το υπερκείμενο εργασιακό περιβάλλον τούς οδηγεί στο να αναπτύσσουν δεξιότητες επικοινωνίας, κατανόησης και συνεργασίας.

Οι κοινωνικοί τύποι θα μπορούσαν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες: **α) τους κοινωνικούς-εξωστρεφείς** και **β) τους κοινωνικούς-αλληλέγγυους**. Οι πρώτοι χαρακτηρίζονται από δεξιότητες δημοσίων σχέσεων, ικανότητες πωλήσεων και προσωπικής ανέλιξης, η κοινωνικότητά τους δηλαδή, συνδυάζεται με σκοπούς, στόχους και προσωπικές φιλοδοξίες..

Οι δεύτεροι χαρακτηρίζονται περισσότερο από «αλληλέγγυα κοινωνικότητα», από ιδεαλισμό, συναισθηματισμό, γενναιοδωρία, ανθρωπισμό ή ακόμη και αυτοθυσία και ταιριάζουν περισσότερο σε επαγγέλματα εκπαίδευσης, πρόνοιας, υγείας, περίθαλψης, ανθρώπινης συνεργασίας και αλληλεγγύης γενικότερα.

Ενδεικτικά Επαγγέλματα: Γιατρός, Εκπαιδευτικός, Ψυχολόγος, Ιερέας, Αστυνομικός, Βρεφονηπιοκόμος, Νοσηλεύτης, Μαία, Λογοθεραπευτής, Διαιτολόγος, Φυσικοθεραπευτής, Σύμβουλος Γάμου, Σύμβουλος Δημοσίων Σχέσεων, Σύμβουλος κτλ.

### ***Επιχειρηματικός (E)***

Στον επιχειρηματικό τύπο υπάγονται άτομα που διαθέτουν ηγετικές ικανότητες, είναι φιλόδοξοι, κυριαρχικοί, ενεργητικοί, ανταγωνιστικοί, κοινωνικοί, αισιόδοξοι, αποφασιστικοί και δημιουργικοί. Επιπλέον, μπορεί να χαρακτηριστούν ως επίμονοι,

απόλυτοι, ανήσυχοι, δραστήριοι, εξωστρεφείς, ενθουσιώδεις, ριψοκίνδυνοι, επινοητικοί, δυναμικοί, γενναίοι, αλλά και συχνά εγωκεντρικοί, επιθετικοί και αυταρχικοί.

Το αντίστοιχο εργασιακό περιβάλλον τούς οδηγεί στην ανάπτυξη επιχειρημάτων και μεθόδων πειθούς και χειραγώγησης τρίτων, ενώ θεωρούν τους εαυτούς τους δημοφιλείς, και γεμάτους αυτοπεποίθηση. Συχνά κρίνουν τον κόσμο απλουστευμένα και συμβατικά, με βάση το κοινωνικό κύρος και την εξουσία.

Είναι προφανές ότι οι επιχειρηματικοί τύποι ταιριάζουν με διευθυντικές και ηγετικές θέσεις και επαγγέλματα, όπου ενυπάρχει οικονομική διάσταση, επιχειρηματικότητα και δυνατότητα ιεραρχικής ανέλιξης.

Ενδεικτικά Επαγγέλματα: Επιχειρηματίας, Δικηγόρος, Πολιτικός, Τραπεζικός, Ξενοδόχος, Έμπορος, Επενδυτής, Ασφαλιστικός Σύμβουλος, Νομικός Σύμβουλος, Σύμβουλος Επιχειρήσεων, Πωλητής, Χρηματιστής, Ταξιδιωτικός Πράκτορας, Αναλυτής Πωλήσεων, Ιδιωτικός Ντετέκτιβ, Υπεύθυνος Διαφήμισης, Κτηματομεσίτης, Ναυλωτής πλοίων κτλ.

### ***Συμβατικός (C)***

Οι συμβατικοί τύποι αποδέχονται τον καθιερωμένο τρόπο ζωής, τις αποδεκτές αξίες της κοινωνίας και την υφιστάμενη ιεραρχία εξουσίας, είναι αφοσιωμένοι, ευσυνείδητοι με ανεπτυγμένο ιδιαίτερα το αίσθημα της οικονομίας. Είναι επιμελείς, ευπροσάρμοστοι, πειθαρχημένοι, προσεκτικοί, τακτικοί, πρακτικοί, ακριβείς, ψύχραιμοι, συνεργάσιμοι, αξιόπιστοι, συχνά δογματικοί και εσωστρεφείς, ευσυνείδητοι, μεθοδικοί και οργανωτικοί.

Τα άτομα που υπάγονται στον τύπο αυτό, προσανατολίζονται σε δραστηριότητες που χαρακτηρίζονται από τάξη, ακρίβεια και μεθοδικότητα. Το υπερκείμενο εργασιακό περιβάλλον τούς οδηγεί σε καθιερωμένες επαναλαμβανόμενες εργασίες που απαιτούν πειθαρχία, υπολογιστικές, λογιστικές, υπαλληλικές και επιχειρηματικές ικανότητες. Ταιριάζουν με επαγγέλματα όπως ο στρατιωτικός, ο αστυνομικός, ο δημόσιος ή ο διπλωματικός υπάλληλος, το στέλεχος επιχειρήσεων, ο βιβλιοθηκονόμος, ο συμβολαιογράφος, ο λογιστής κλπ.

Ενδεικτικά Επαγγέλματα: Γραμματέας, Διοικητικός Υπάλληλος, Λογιστής, Ξενοδοχοϋπάλληλος, Σερβιτόρος, Ταμίας, Τηλεφωνητής, Ταχυδρόμος, Βιβλιοθηκονόμος, Υπάλληλος Τραπέζης, Δικαστικός Υπάλληλος, Επόπτης κτλ.

Στο σημείο αυτό οφείλω να επισημάνω ότι, επιμέρους χαρακτηριστικά της κάθε προσωπικότητας, όπως τα παραπάνω, μπορεί να ενυπάρχουν ταυτόχρονα σε κλιμακούμενες αναλογίες σε κάθε άτομο καθιστώντας το διαφορετικό και ξεχωριστό.

Στην εποχή που ζούμε είναι σημαντικό ο κάθε άνθρωπος να συνειδητοποιεί τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, την ιδιοσυγκρασία του, τις κλίσεις του και τις ικανότητες που διαθέτει. Μόνο μέσω της σωστής επίγνωσης των συναισθημάτων του θα οδηγηθεί στο «γνώθι σαυτόν» και εν τέλει θα στη σωστή επιλογή επαγγέλματος.

Όλα τα επαγγέλματα απαιτούν ένα συνδυασμό ικανοτήτων – δεξιοτήτων – προσωπικότητας – ευφυΐας (Νοητική & Συναισθηματική) άλλα σε μεγαλύτερο και άλλα σε μικρότερο βαθμό. Γι αυτό το λόγο πρέπει με συνειδητή σκέψη και καθοδηγητή την Καρδιά μας (Συναισθηματική Νοημοσύνη) να διαπιστώσουμε σε ποιον τομέα ανταποκρινόμαστε περισσότερο και σε ποιον λιγότερο, έχοντας υπόψη μας ότι η απόφαση της επιλογής του επαγγέλματος αποτελεί έναν από τους καθοριστικούς παράγοντες επαγγελματικής επιτυχίας.

Το επάγγελμα μας αποτελεί σίγουρα ένα μεγάλο κομμάτι της ζωής μας, όμως αυτό δεν είναι αρκετό! Το επάγγελμα μας πρέπει να προσαρμόζεται σε εμάς, να αποτελεί κομμάτι του εαυτού μας και να μάς εκφράζει! Μόνο τότε και με πολύτιμα εφόδια τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, την Ευφυΐα (Νοητική & Συναισθηματική), την Προσωπικότητα και την Εμπειρία θα καταφέρουμε να κατακτήσουμε όχι μόνο την Επαγγελματική Επιτυχία αλλά και την Ατομική Ευτυχία!

### *Το Εξάγωνο του J. Holland*<sup>36</sup>

Για την εύρεση της συγγένειας των διάφορων τύπων, ο John Holland έχει αναπτύξει ένα σχήμα εξαγώνου, γνωστό και ως “Holland’s hexagon”, σύμφωνα με το οποίο οι ομοιότητες και οι διαφορές ανάμεσα στους έξι τύπους προσωπικότητας απεικονίζονται με το ακόλουθο σχήμα:



Οι τύποι προσωπικότητας που είναι πιο κοντά μεταξύ τους παρουσιάζουν μεγαλύτερες ομοιότητες. Ο πρακτικός και ο ερευνητικός τύπος π.χ., όπως εμφανίζονται στο πάνω αριστερά και στο πάνω δεξιά μέρος του σχήματος, συνήθως εμφανίζουν περισσότερα κοινά ενδιαφέροντα. Αντίθετα, ο πρακτικός και ο κοινωνικός έχουν μεγαλύτερες διαφορές. Ο συμβατικός τύπος έχει συνήθως περισσότερα κοινά ενδιαφέροντα με τον επιχειρηματικό και τον πρακτικό και λιγότερα με τον κοινωνικό, τον καλλιτεχνικό και τον ερευνητικό.

<sup>36</sup> Ο.π.



Τα περισσότερα άτομα είναι συνήθως πολυσύνθετοι χαρακτήρες που εμπεριέχουν επιμέρους στοιχεία από τους διάφορους τύπους προσωπικότητας, με περισσότερες ή μικρότερες αναλογίες από τον καθένα.

Απαντώντας στο τιθέμενο ερώτημα διαπιστώνουμε ότι, δεν μπορεί ο καθένας μας να επιτύχει σε οποιοδήποτε επάγγελμα σε οποιοδήποτε τομέα. Η Συναισθηματική – Διανοητική Νοημοσύνη και η Προσωπικότητα δεν είναι αρκετές για να μας εξασφαλίσουν μία επιτυχημένη καριέρα! Η επιλογή του επαγγέλματος μας πρέπει να συνάδει απόλυτα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μας, τις κλίσεις και τα ταλέντα μας προκειμένου να αγγίξουμε την «κορυφή». Η σωστή επιλογή επαγγέλματος «παίζει καθοριστικό ρόλο» για την επαγγελματική μας επιτυχία. Μια επιτυχημένη όμως επιλογή δεν μπορεί να είναι παρά μόνο απόρροια της σωστής διαχείρισης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Δεν είναι λοιπόν τυχαίο το γεγονός ότι τα άτομα με ανεπτυγμένη τη Συναισθηματική Νοημοσύνη έχουν περισσότερες πιθανότητες για μία συνειδητή, σωστά εκτιμημένη, εναρμονισμένη και επαγωγικά επιτυχημένη επιλογή επαγγέλματος.



## ΜΕΓΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Έχοντας παραθέσει τις βάσεις πάνω στις οποίες στηρίζεται η επαγγελματική επιτυχία δεν γίνεται παρά να αναρωτηθούμε... Ένας εργαζόμενος σε ένα «κατάλληλο» γι αυτόν επάγγελμα, με ικανοποιητικό επίπεδο Διανοητικής και Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Εμπειρίας αποδίδει πάντα το μέγιστο; Η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα του είναι σταθερές καταστάσεις ή μήπως επηρεάζονται και από άλλες εξωγενείς συνθήκες; Πώς μπορούμε να μεγιστοποιήσουμε την παραγωγικότητα των εργαζομένων και τι ρόλο παίζει η Συναισθηματική Νοημοσύνη στην απόδοση των εργαζομένων;

Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημάνουμε έναν καινούργιο παράγοντα, τον παράγοντα του κινήτρου δράσης! Ας υποθέσουμε ότι ένας εργαζόμενος είναι στη θέση να αντιληφθεί πλήρως την κατάσταση που επικρατεί στην εργασία του (Συναισθηματικά & Διανοητικά), και γνωρίζει και τον επιτυχημένο τρόπο διαχείρισης της. Τι είναι αυτό που θα τον ωθήσει να δράσει αποδοτικά;

Ανάμεσα στο ερέθισμα και στην αντίδραση ενός εργαζομένου μεσολαβεί ένα διάστημα καίριας σημασίας. Μέσα σε αυτό το χρονικό διάστημα ο εργαζόμενος έρχεται αντιμέτωπος όχι μόνο με τη πρακτική πλευρά της κατάστασης που αντιμετωπίζει αλλά και με την προσωπική πλευρά της επιλογής δράσης ή όχι. Πρόκειται για την «ελευθερία» και τη «δύναμη» του εργαζομένου να δραστηριοποιηθεί ή όχι. Σε αυτή ακριβώς βασίζεται και η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα των «επιτυχημένων», πλέον, εργαζομένων. Λέξη «κλειδί» για την αντιμετώπιση αυτού του φαινομένου είναι τα κίνητρα ως μέσο υποκίνησης του προσωπικού με τη πολύτιμη βοήθεια της

Συναισθηματικής

Νοημοσύνης.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

### ***Υποκίνηση Εργαζομένων & Παραγωγικότητα***

Ο ίδιος ο όρος της παραγωγικότητας εκφράζει τη σχέση μεταξύ των αποτελεσμάτων (εκροών) ενός συστήματος - μιας επιχείρησης, και των πόρων (εισροές), που έχουν χρησιμοποιηθεί στην παραγωγική διαδικασία, όπως είναι η εργασία, ο εξοπλισμός, τα υλικά κ.α. Εκφράζει δηλαδή το πόσο αποδοτικά και αποτελεσματικά χρησιμοποιούνται οι πόροι για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών και εξαρτάται από δύο μεταβλητές:

1. Την Χρήση Των Πόρων
2. Την Εκτέλεση της Εργασίας από τον Εργαζόμενο.

Παίρνοντας ως δεδομένο ότι η βελτίωση των πόρων σε μια επιχείρηση, έχει συνέπεια την αύξηση της παραγωγικότητας δε μένει παρά να κατευθυνθούμε προς την εκτέλεση της εργασίας από τους ίδιους τους εργαζομένους. Ακόμα και στο πιο αυτοματοποιημένο σύστημα εργασίας, η ανθρώπινη συμμετοχή παίζει, σε τελευταία ανάλυση, τον κυριότερο λόγο στην αύξηση ή τη μείωση της παραγωγικότητας.

Η παραγωγικότητα του εργαζομένου, εξαρτάται από:

1. από την ικανότητα του να κάνει μια συγκεκριμένη εργασία
2. την υποκίνηση.

Ενώ λοιπόν η ικανότητα για μια συγκεκριμένη εργασία εξαρτάται από τους παράγοντες που εξετάσαμε παραπάνω, η υποκίνηση του εργαζομένου σε σχέση με την

παραγωγικότητα, αποτελεί δυσεπίλυτο πρόβλημα. «Ρόλο» Κλειδί σε αυτή τη Σχέση παίζουν τα κίνητρα!

Πολλές φορές μάλιστα έχουν μεγαλύτερη σημασία κι από την ίδια την ικανότητα στην εργασία, αφού εργαζόμενοι με υψηλή ευφυΐα (Συναισθηματική & Διανοητική) καθώς και τα απαραίτητα προσόντα (κλίση – ταλέντα – τύπος επαγγέλματος κατάλληλος κατά Holland) δεν αποδίδουν σύμφωνα με αυτά. Αντίθετα, η πράξη έχει δείξει περιπτώσεις εργαζομένων μέτριου επιπέδου να έχουν απόδοση πολύ ικανοποιητική, γιατί παρακινητικοί παράγοντες επιδρούν ευνοϊκά κατά την εκτέλεση της εργασίας τους (π.χ. υψηλοί μισθοί, αναγνώριση).

Πώς μπορεί όμως να παρακινηθεί το προσωπικό; Και το σημαντικότερο όλοι οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται σε όλους τους τρόπους υποκίνησης; Ποιοι είναι οι καθοριστικοί παράγοντες και πώς μπορεί Η Συναισθηματική Νοημοσύνη να μας χρησιμεύσει;

### ***Κίνητρα Υποκίνησης Εργαζομένων & Συναισθηματική Νοημοσύνη***

Η επαγγελματική επιτυχία θα είναι μεγαλύτερη και σταθερότερη, όταν συνυπάρχουν «ενδιαφέροντα» κίνητρα υποκίνησης. Βέβαια έχουν αναπτυχθεί ποικίλες θεωρίες υποκίνησης ανθρώπινου προσωπικού. Άλλες βασίζονται στην ιεράρχηση των αναγκών<sup>37</sup>, άλλες στα επίπεδα αυτοεκτίμησης και αυτό-ολοκλήρωσης, άλλες στην προσδοκία για την επίτευξη των στόχων του κάθε εργαζομένου, άλλες στη θεωρία δικαιοσύνης και άλλες στις υποκινητικές ανάγκες<sup>38</sup> – ανθρώπινα κίνητρα. «Οποιαδήποτε» θεωρία μπορεί να θεωρηθεί σωστή είναι όμως το ίδιο αποτελεσματική σε όλους τους εργαζομένους;

<sup>37</sup> **Φυσιολογικές Ανάγκες:** Αυτές είναι οι βασικές ανάγκες για τη διατήρηση της ίδιας της ζωής-τροφή, νερό, ρουχισμός, στέγη, ύπνος. Ο Maslow είχε την άποψη ότι έως ότου αυτές οι ανάγκες ικανοποιηθούν στον απαραίτητο βαθμό για τη διατήρηση της ζωής, δεν θα υποκινήσουν τους ανθρώπους άλλες ανάγκες.

**Ανάγκες για Ασφάλεια:** Αυτή είναι ανάγκη των ανθρώπων να αποφύγουν το φυσικό κίνδυνο καθώς και το φόβο μήπως χάσουν μια δουλειά, μια περιουσία, την τροφή, το ρουχισμό ή τη στέγη τους.

**Κοινωνικές Ανάγκες:** Επειδή οι άνθρωποι είναι κοινωνικά όντα, έχουν ανάγκη να ανήκουν κάπου, να γίνονται αποδεκτοί από τους άλλους και να εντάσσονται σε συλλογικά πλαίσια συμβίωσης.

**Ανάγκες για Εκτίμηση:** Σύμφωνα με τον Maslow, από τη στιγμή που οι άνθρωποι αρχίζουν να θέλουν την αυτό-εκτίμηση και την εκτίμηση εκ μέρους των άλλων, γεγονός που συμβολίζει την αποδοχή τους από το κοινό. Η ικανοποίηση αυτής της ανάγκης παράγει δύναμη, γόητρο, κύρος και εμπιστοσύνη του ανθρώπου στον εαυτό του.

**Ανάγκες για Αυτοολοκλήρωση:** Ο Maslow θεωρεί την ολοκλήρωση σαν την ανώτερη ανάγκη στην ιεραρχία του. Είναι ή επιθυμία του ανθρώπου να γίνει αυτό που είναι ικανός να γίνει - να μεγιστοποιήσει το δυναμικό του και να εκπλήρωση κάτι.

<sup>38</sup> **Ανάγκη για δύναμη:** Ο Mc Clelland διαπίστωσε ότι οι άνθρωποι που έχουν μεγάλη ανάγκη για δύναμη ενδιαφέρονται ιδιαίτερα να ασκούν επιρροή και έλεγχο επί άλλων ανθρώπων

**Ανάγκη για κοινωνικούς δεσμούς:** Όλοι οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη για διαπροσωπικές σχέσεις.

**Ανάγκη για επιτεύγματα:** Οι άνθρωποι που έχουν μεγάλη ανάγκη για επιτεύγματα έχουν μια έντονη επιθυμία να επιτύχουν και έναν εξίσου έντονο φόβο μήπως αποτύχουν.

Όλες οι επιστημονικές έρευνες που έχουν γίνει σχετικά με το ζήτημα αυτό συγκλίνουν στο ότι οι άνθρωποι εργάζονται επειδή προσδοκούν να έχουν κάποιο είδος ανταμοιβής από τη δουλειά τους. Και δουλεύουν ακόμη πιο σκληρά και αποδοτικά, όταν προσδοκούν ότι το μέγεθος αυτών των ανταμοιβών μπορεί να αυξάνει ανάλογα με την ποσότητα ή την ποιότητα της εργασίας τους.

Τι είδους ανταμοιβές όμως προσδοκούν οι εργαζόμενοι; Όπως αναλύσαμε και προηγουμένως οι άνθρωποι χαρακτηρίζονται από τη διαφορετικότητά τους. Ακόμη και δύο άνθρωποι που κάνουν την ίδια δουλειά μπορεί να επιζητούν διαφορετικές ανταμοιβές από αυτήν και όχι μόνο. Κάθε άτομο μπορεί να επιζητά διαφορετικές ανταμοιβές από αυτές που ζητούσε λίγους μήνες πριν. Αυτό θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη από τη Διοίκηση και να αντιμετωπίζεται αντιστοίχως ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες προσδοκίες κάθε εργαζομένου.

Τα κίνητρα υποκίνησης που θα χρησιμοποιηθούν πρέπει να συνάδουν με την Προσωπικότητα και τον Τύπο (κατά Holland) του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά! Είναι φανερό ότι τα κίνητρα προκειμένου να είναι αποδοτικά και αποτελεσματικά πρέπει να λειτουργούν πλήρως εναρμονισμένα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις εσωτερικές ανάγκες του κάθε ατόμου. Διαφορετικά χάνουν την αξία και την δύναμη τους.

Αναλυτικότερα, ένας εργαζόμενος *Επιχειρηματικού τύπου* θα ανταποκρινόταν σε οποιαδήποτε μορφή κινήτρου που θα του επέτρεπε να αναλιχθεί στην ιεραρχική βαθμίδα διοίκησης. Αντιπροσωπευτικά κίνητρα θα μπορούσαν να ήταν:

- ✓ Δυνατότητα Προαγωγής
- ✓ Χρηματικές Αμοιβές
- ✓ Αναγνώριση Κύρους & Δύναμης

- ✓ Παραχώρηση Εξουσίας (Τίτλους Εργασίας κτλ)
- ✓ Αύξηση Ελευθερίας Κινήσεων
- ✓ Γνωριμίες με Ανώτερα Στελέχη και Συνεργάτες

Αντίστοιχα ένας εργαζόμενος **Πρακτικού τύπου** θα ανταποκρινόταν σε οποιαδήποτε μορφή κινήτρου θα του επέτρεπε να βελτιώσει πρακτικά την εργασία του και να αυξήσει τις οικονομικές απολαβές του. Αντιπροσωπευτικά κίνητρα θα μπορούσαν να ήταν:

- ✓ Παροχή Μπόνους
- ✓ Κάλυψη Εξόδων Κίνησης
- ✓ Κάλυψη άλλων Παροχών (πχ αυτοκίνητο, κινητό τηλέφωνο κτλ.)
- ✓ Αναβάθμιση του Μηχανολογικού Εξοπλισμού

Ένας εργαζόμενος **Ερευνητικού τύπου** θα ανταποκρινόταν σε οποιαδήποτε μορφή κινήτρου που θα του επέτρεπε να πειραματιστεί να δοκιμάσει να εφεύρει και να καινοτομήσει. Αντιπροσωπευτικά κίνητρα θα μπορούσαν να ήταν:

- ✓ Η ελευθερία κινήσεων και επιλογών
- ✓ Η παροχή ελεύθερου χρόνου χώρου και budget
- ✓ Οι Επιστημονικές – εκπαιδευτικές παροχές ( εκπαιδευτική άδεια, κάλυψη του κόστους έξω-υπηρεσιακής εκπαίδευσης που δε συνδέεται άμεσα με τα καθήκοντα του υπαλλήλου, πληρωμή της συνδρομής του υπαλλήλου σε επιστημονικούς συλλόγους και περιοδικά κ.α. ).

Ένας εργαζόμενος **Καλλιτεχνικός τύπος** θα ανταποκρινόταν σε οποιαδήποτε μορφή κινήτρου που θα σεβόταν και θα «ιντριγκάριζε» την ευαίσθητη καλλιτεχνική του



φύση και τα «λεπτά» του αισθήματα. Αντιπροσωπευτικά κίνητρα θα μπορούσαν να ήταν:

- ✓ Δυνατότητα Ανεξαρτησίας και Απομόνωσης
- ✓ Δημιουργία ενός Προσωπικού περιβάλλοντος εργασίας με το προσωπικό τους στυλ.
- ✓ Ελαχιστοποίηση ελέγχου και γραφειοκρατίας
- ✓ Ελεύθερη Έκφραση
- ✓ Παροχή Καλλιτεχνικών Δραστηριοτήτων
- ✓ Δυνατότητα Υστεροφημίας για το έργο τους

Ένας εργαζόμενος **Κοινωνικού τύπου** θα ανταποκρινόταν σε οποιαδήποτε μορφή κινήτρου που θα του επέτρεπε να έρχεται σε επαφή με κόσμο και είτε να ανελιχθεί προσωπικά είτε να βοηθήσει όσους έχουν ανάγκη. Αντιπροσωπευτικά κίνητρα θα μπορούσαν να ήταν:

- ✓ Προσωπική Εξέλιξη
- ✓ Δημιουργία Δικτύου Γνωριμιών
- ✓ Κοινωνικές εκδηλώσεις ( εκδρομές, χοροί κλπ.).
- ✓ Δυνατότητα Ψυχαγωγίας - αθλητισμός (προσφορά εισιτηρίων θεάτρου, σύσταση και χρηματοδότηση χορωδίας ή αθλητικής ομάδας, κ.α. ).

Τέλος, ένας εργαζόμενος **Συμβατικού - Οργανωτικού τύπου** θα ανταποκρινόταν σε οποιαδήποτε μορφή κινήτρου που θα του επέτρεπε είτε να βελτιώσει πρακτικά το εργασιακό του περιβάλλον είτε να εξασφαλίσει μελλοντικά τον ήδη καθιερωμένο τρόπο ζωής του. Αντιπροσωπευτικά κίνητρα θα μπορούσαν να ήταν:

- ✓ Παροχή Οικονομικών εξυπηρετήσεων. (Δάνεια με χαμηλό επιτόκιο ( ιδίως για την αγορά κατοικίας, ηλεκτρονικού υπολογιστή κλπ )
- ✓ Έκπτωση στα προϊόντα που παράγει ή τις υπηρεσίες που παράγει η επιχείρηση.
- ✓ Προγράμματα συνταξιοδότησης, ασφάλειας ζωής και ιατρικής περίθαλψης (επιπλέον αυτών που παρέχονται από τους κρατικούς ασφαλιστικούς οργανισμούς).
- ✓ Οικογενειακές εξυπηρετήσεις (παιδικός σταθμός, παιδικές γιορτές).
- ✓ Γεύματα με μειωμένη τιμή σε εστιατόριο που βρίσκεται στο χώρο εργασίας

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι ενώ τα είδη κινήτρων υποκίνησης των εργαζομένων βρίσκονται σε πληθώρα, είναι συγκεκριμένα εκείνα που ανταποκρίνονται στον κάθε εργαζόμενο. Βέβαια, όπως είπαμε και νωρίτερα ο κάθε εργαζόμενος δεν αντιπροσωπεύει έναν «καθαρό» τύπο προσωπικότητας αλλά συγκεντρώνει διάφορα επιμέρους στοιχεία από τους διάφορους τύπους προσωπικότητας, με περισσότερες ή μικρότερες αναλογίες από τον καθένα.

Ακριβώς σε αυτό έγκειται και η δυσκολία αναγνώρισης και εκτίμησης, από το μέρος της Διοίκησης, των εσωτερικών αναγκών των εργαζομένων. Μονάχα μία Συναισθηματικά Έξυπνη Διοίκηση θα μπορέσει να αναγνωρίσει και να καλύψει τις «λεπτές» αλλά παράλληλα καθοριστικές ανάγκες των εργαζομένων της, μεγιστοποιώντας με τον τρόπο αυτό τη διάθεση τους για δουλειά και επαγωγικά την αποδοτικότητα τους!

Καταληκτικά οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη πρέπει να διέπει την επιχείρηση από την αρχή της έως το τέλος της. Διοίκηση και Εργαζόμενοι πρέπει να διαθέτουν και να ενισχύουν συνεχώς τη Συναισθηματική τους

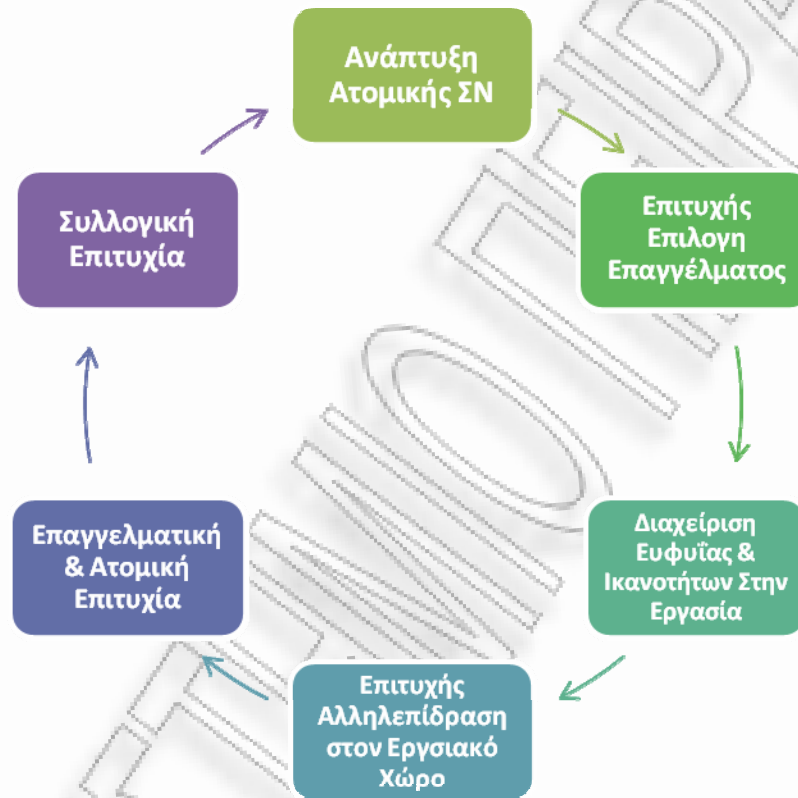
ευφυΐα με κάθε τρόπο, εάν θέλουν όχι μόνο να «αγγίξουν» την κορυφή αλλά και να παραμείνουν εκεί.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συνοψίζοντας λοιπόν, η επαγγελματική επιτυχία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη, τη Διανοητική Νοημοσύνη, την Προσωπικότητα, τα Ατομικά Ιδιαίτερα Χαρακτηριστικά (Τύπος Holland), την Επιλογή κατάλληλου Επαγγέλματος και καταληκτικά την Υποκίνηση εργαζομένων. Μπορεί να φαίνονται σαν έννοιες ξεχωριστές, στην ουσία όμως είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους, αφού η ύπαρξη της μιας προϋποθέτει και επιτάσσει την ύπαρξη της άλλης.

Καταληκτικά οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι όλες οι προαναφερόμενες ανθρώπινες ικανότητες συμβάλλουν καθοριστικά στην επαγγελματική επιτυχία. Εάν εργάζεται κάποιος σε έναν οργανισμό κρίνεται βάσει αυτών των ικανοτήτων! Κάθε υποψήφιος για μία θέση εργασίας, ενδεχομένως να αξιολογηθεί βάσει αυτών των κριτηρίων. Εάν κάποιος ανήκει σε μία ομάδα διοικητικών στελεχών θα πρέπει να είναι σε θέση να μεγιστοποιεί και να προωθεί αυτές τις ικανότητες όχι μόνο μέσα στην ομάδα του αλλά και στην γενικότερη εταιρική κουλτούρα. Ακόμη και εάν κάποιος είναι ελεύθερος επαγγελματίας ή εργάζεται σε μία οικογενειακή επιχείρηση, η δυνατότητα απόδοσης του στο μέγιστο εξαρτάται από τις ικανότητες αυτές!

Ουσιαστικά πρόκειται για μία επαναλαμβανόμενη αλληλένδετη διαδικασία που ξεκινάει από ατομικό επίπεδο μετατρέπεται σε συλλογικό και ξανά καταλήγει σε ατομικό ώστε να ξεκινήσει η διαδικασία πάλι από την αρχή.



Η βελτίωση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον Εργασιακό Χώρο δεν μπορεί παρά να αυξάνεται συνεχώς, καθώς οι οργανισμοί βασίζονται όλο και περισσότερο στα ταλέντα, στην μοναδικότητα και στην δημιουργικότητα των εργαζομένων. Και όσο οι άνθρωποι «πειθόνται» να εργάζονται «περισσότερο για τον εαυτό τους» και «λιγότερο για την εταιρεία» τόσο η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί απαραίτητο εφόδιο όχι μόνο για τη διατήρηση των ζωτικών σχέσεων εντός της εργασίας, αλλά και για την ίδια την ισορροπημένη «επιβίωση» των εργαζομένων.

Σε ένα ζοφερό επαγγελματικό περιβάλλον με αδυσώπητες εργασιακές πιέσεις, και δυσκολίες, η ύπαρξη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης θα μπορέσει να προσδώσει ένα αίσθημα ασφάλειας και ίσως μας επιτρέψει να βρούμε τους τρόπους εκείνους, ώστε

η εργασία να μπορεί να μας συνεπάρει και να μας προσφέρει το αίσθημα της εκπλήρωσης ,που τόσο πολύ έχουμε όλοι μας ανάγκη.

Τα «καλά» νέα είναι ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη μαθαίνεται όχι μόνο σε ατομικό και σε ομαδικό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο οργανισμού. Σαφώς η Συναισθηματική Νοημοσύνη δεν αποτελεί το μαγικό φίλτρο, ούτε μπορεί να εγγυηθεί απόλυτη επιτυχία.... Όμως αν ο ανθρώπινος παράγοντας αγνοηθεί τότε σίγουρα τα αποτελέσματα δεν θα είναι τα αναμενόμενα! *«Όλα είναι δυνατά όσο υπάρχουν άνθρωποι.»*

Επιβεβαιώνεται δηλαδή η άμεση συσχέτιση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με την Επαγγελματική Επιτυχία καθώς και ότι είναι εξίσου αποτελεσματική ανεξάρτητα από τον κλάδο εργασίας και από τον βαθμό ιεραρχίας που κατέχει ο κάθε εργαζόμενος. Αναδεικνύεται ως απαραίτητο κομμάτι του «πάζλ» που λέγεται ηγεσία, διοίκηση, εργασία, ανεξάρτητα από το επίπεδο μόρφωσης, το φύλο, τον τύπο προσωπικότητας κτλ. Πρόκειται για μία «ήρεμη» δύναμη απαλλαγμένη από όλες τις δεσμεύσεις και τους περιορισμούς που ανταποκρίνεται εξίσου αποτελεσματικά είτε σε ατομικό είτε σε συλλογικό επίπεδο και «ανοίγει» τον δρόμο προς την Επιτυχία....

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Bar-On, R. (1996). The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence. In Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*.
- Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: John Willey & Sons, Inc.
- Boyatzis, R. E. (1982). The Competent Manager: A model for effective performance. In Goleman, D. (2000) *Η συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο της εργασίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. S. (2000). Clustering competence in emotional intelligence. In R. Bar-On, & J. D. A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence* San Francisco: John Willey & Sons, Inc
- Ciarrochi, J. V., Chan, A. Y. C. & Caputi, P. (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences*.
- Dr. Kenneth Nowack, *Συναισθηματική Νοημοσύνη: Μόδα ή Ουσία;*
- Dr. Travis Bradberry & Dr. Jean Greaves (2006), *Συναισθηματική Νοημοσύνη: Το απλό βιβλίο*, Αθήνα, Κριτική.
- Goleman, D. (1998). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη: Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»?* Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

- Goleman, D. (2000). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο της εργασίας. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002), Ο νέος Ηγέτης – Η Δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον Χώρο των Οργανισμών, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). Primal Leadership. Human Resource Development Quarterly
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). The New Leaders. Little Brown.
- In Voولا, R., Carlson, J. & West, A. (2004). Emotional intelligence and competitive advantage: examining the relationship from a resource-based view. Strategic Change.
- Mayer, J. D., Caruso, DR. & Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence.
- Zeidner, M., Matthews, G., Roberts, R. D., & MacCann, C. (2003). Development of emotional intelligence: Toward a multi-level investment model. *Human Development*.
- Βίκη Α. και Παπάνης Ε., Αρ. «Προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου σε σχέση με το επάγγελμα»
- Επιτροπάκη Ο. Αρ. «Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη: πολυτέλεια ή αναγκαιότητα;»
- Θανόπουλος Γ.Ν. (και ο φοιτητές του), 2010 Ένας Παγκόσμιος μάνατζερ: Διαδρομές Αυτογνωσίας
- Κατσανέβας Θ. (2002) Επαγγέλματα του μέλλοντος και του παρελθόντος, Αθήνα, Πατάκη

- Κατσανέβας Θ. (2010) Σημειώσεις Μαθήματος Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών, Πανεπιστήμιο Πειραιά
- Μπουραντάς Δ. (2005) Ηγεσία ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Αθήνα, Κριτική
- Πλατσίδου Μ (2004) Συναισθηματική Νοημοσύνη: Σύγχρονες Προσεγγίσεις μια Παλιάς Έννοιας.
- Πλατσίδου Μ (2006) Ο Λειτουργικός Ρόλος της Αντίλαμβανόμενης Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο σύστημα του εαυτού.
- Πλατσίδου Μ (2010) Η Συναισθηματική Νοημοσύνη Θεωρητικά μοντέλα, τρόποι μέτρησης και εφαρμογές στην εκπαίδευση και την εργασία

### Sites

- [www.epaggelmatikosprosanatolismos.com](http://www.epaggelmatikosprosanatolismos.com)
- [www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr)
- [www.talentSmart.com](http://www.talentSmart.com)
- [www.danielgoleman.info/](http://www.danielgoleman.info/)
- [www.aacc.nche.edu](http://www.aacc.nche.edu)