

# 1

## Καλλιεργήστε τη συναισθηματική νοημοσύνη

---

Σε μια συνάντηση της ομάδας, παρατηρείτε ότι ένα από τα πιο ευφραδή συνήθως μέλη μουτζουρώνει αφηρημένα στο χαρτί και είναι κατηφής. Θα μπορούσατε να τον επαναφέρετε άμεσα, αλλά περιμένετε μέχρι να ολοκληρωθεί η συνάντηση και ευγενικά τον παίρνετε στην άκρη. Διακριτικά, χωρίς να δίνετε την εντύπωση ότι είσαστε περίεργος, ρωτάτε «Ήσουν ασυνήθιστα ήσυχος στη συνάντηση και αναρωτιόμουν αν συμβαίνει κάτι» Τότε ανακαλύπτετε ότι η σύζυγος του συνεργάτη σας έχει καρκίνο του στήθους. Όχι μόνο στεναχωριέστε και το δείχνετε αλλά τον προτρέπετε να πάρει άδεια για την υπόλοιπη εβδομάδα, να μείνει σπίτι και να συμπαρασταθεί στη γυναίκα του αυτή τη δύσκολη ώρα.

Πασχίζοντας να συγκρατήσει τα δάκρυά του, ο συνεργάτης σας ευχαριστεί και λέει ότι θα ακολουθήσει τη συμβουλή σας, ενώ υπόσχεται ότι πρώτα θα τελειώσει την τρέχουσα υποχρέωση που έχει αναλάβει για σήμερα. Τέλος, τον ρωτάτε αν θέλει να μάθουν τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας την κατάσταση και αν επιθυμεί να τους το πει ο ίδιος ή αν θα προτιμούσε να το κάνετε εσείς.

---

*Πρέπει να κατακτήσετε  
την ουσία  
της συναισθηματικής  
νοημοσύνης*

---

Αυτό το παράδειγμα εφαρμογής της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) εξηγεί τους λόγους για τους οποίους ορισμένοι μάντζερ ακμάζουν, ενώ άλλοι κάνουν βήματα σημειωτών ή αποτυγχάνουν συνολικά. Για να πετύχετε στον καινούργιο ρόλο που αναλάβατε, πρέπει να κατακτήσετε την ουσία της συναισθηματικής νοημοσύνης και να την καλλιεργήσετε σε όλη σας την επαγγελματική ζωή ως μάντζερ.

Μετά την καταλυτική επίδραση ενός πιλοτικού προγράμματος στις πωλήσεις, η American Express επιμόρφωσε όλους τους μάντζερ και τους συμβούλους της αναφορικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Η PepsiCo διαπίστωσε ότι αν οι επικεφαλής κάθε τμήματος εκδήλωναν οξυμμένες δεξιότητες σε διάφορους τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης, τα τμήματά τους υπερέβαιναν εύκολα τους ετήσιους στόχους τους.

Όταν αντιλαμβάνεστε τους λόγους για τους οποίους κάποιος λέει κάτι ή συμπεριφέρεται με συγκεκριμένο τρόπο, ή όταν συνειδητοποιείτε πότε δημιουργείται συναισθηματική ένταση σε μια σύσκεψη και ενεργείτε ανάλογα, επιδεικνύετε συναισθηματική νοημοσύνη. Το ίδιο κάνετε όταν, παρότι θυμωμένος, αντί να εκραγείτε ή να καταπιέσετε το θυμό σας, επιλέγετε να τον διοχετεύσετε σε παραγωγικότερη δράση.

### *Το ήπιο είναι συχνά σκληρότερο*

Όπως υποδηλώνει ο ίδιος ο όρος, συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα να διαχειρίζεται κανείς τον εαυτό του ή

τα συναισθήματά του και να ανταποκρίνεται στα συναισθήματα άλλων προσώπων. Η κατάκτηση αυτών των αποκλούμενων «ήπιων δεξιοτήτων» προβάλλει στην πραγματικότητα τη μεγαλύτερη δυσκολία – δεν τις βρίσκουμε πακεταρισμένες με τάξη σε ένα ευδιάκριτο σύνολο τεχνικών. Ωστόσο, σε ό,τι αφορά την επαγγελματική επιτυχία, η σημασία τους είναι δύο φορές μεγαλύτερη από ό,τι το συμβατικό IQ (δείκτης ευφυΐας) ή οι τεχνικές δεξιότητες, όπως ισχυρίζεται ο Daniel Goleman, που συνέβαλε στην αναγνώριση της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Πώς, λοιπόν, θα καταλάβετε τη συναισθηματική νοημοσύνη; Πώς θα είσαστε βέβαιος ότι διαθέτετε αρκετή;

- ◆ **Ενισχύστε την αυτογνωσία σας** – μαθαίνετε να αναγνωρίζετε τα συναισθήματά σας όταν γεννιούνται και γνωρίζετε πώς επηρεάζουν εσάς και τους άλλους· τονώνετε την αυτοπεποίθησή σας.
- ◆ **Ασκηθείτε στην αυτοπειθαρχία** – ανακαλύπτετε πώς να εκφράζετε το θυμό σας κατάλληλα, να διαχειρίζεστε το άγχος, τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις σας· αποκτάτε την ικανότητα να «γυρνάτε το διακόπτη» και να εστιάζετε στη δουλειά που βρίσκεται σε εξέλιξη, αναστέλλοντας την τάση για κριτική και προτάσσοντας τη σκέψη έναντι της δράσης.
- ◆ **Χρησιμοποιήστε την αυτοκινητοποίηση** – προς αναζήτηση ενός στόχου άλλου από τα χρήματα ή το κύρος, βρίσκετε τρόπους να βάλετε σε τάξη τα συναισθήματά σας, να βελτιώσετε το εύρος της προσοχής σας, να πετύχετε υψηλότερα επίπεδα προσωπικής παραγωγικότητας, πρωτοβουλίας, αξιοπιστίας και αυτοελέγχου.
- ◆ **Δείξτε κατανόηση** – αναπτύσσετε την ικανότητά σας να σχετίζεστε καλά με άλλα πρόσωπα και παρατηρείτε τα

αδιόρατα σημάδια που φανερώνουν τα συναισθήματά τους, ώστε να ανταποκριθείτε ανάλογα· γίνεστε καλός ακροατής και αποκτάτε καλύτερη γνώση του οργανισμού.

- ✦ **Αναπτύξτε σχέσεις** – διαχειρίζεστε τα συναισθήματα τρίτων, τους εμπνέετε και καλλιεργείτε την ικανότητά σας να καταστέλλετε και να χειρίζεστε τις διαφωνίες και να πείθετε για τις απόψεις σας· αναπτύσσετε κοινωνικά δίκτυα, καλλιεργείτε την αμοιβαία συμπάθεια, ασκείτε ηγετικό ρόλο, επηρεάζετε, επικοινωνείτε και εξελίσσετε τους άλλους, ενθαρρύνοντας την ομαδική εργασία και τη συνεργασία.

Σε πολλές γνωστές ταινίες μπορείτε να δείτε ήρωες που χρησιμοποιούν τη συναισθηματική νοημοσύνη. Επίσης, υπάρχουν πολλοί διάσημοι αστέρες στην πραγματική ζωή που εκδηλώνουν διάφορες πτυχές της ΣΝ (βλέπε Πίνακα 1.1).

Βέβαια, την επιτυχία επηρεάζουν και οι παραδοσιακές ικανότητες. Για παράδειγμα, διανοητικές και γνωστικές δεξιότητες όπως η ικανότητα θεώρησης της συνολικής εικόνας και επιδίωξης ενός μακροπρόθεσμου οράματος παραμένουν σημαντικές. Ωστόσο, όταν καλούμαστε να εξηγήσουμε κάποια εξαιρετική απόδοση, η συναισθηματική νοημοσύνη υπερτερεί.

Για να το θέσουμε απλούστερα, πολλοί ιδιαίτερα έξυπνοι, και εύστροφοι άνθρωποι αποτυγχάνουν όταν προάγονται σε μάντζερ. Διαπράττουν σφάλματα, εξαιτίας της χαμηλής συναισθηματικής νοημοσύνης. Για παράδειγμα, αποδεικνύεται ότι στερούνται ευαισθησίας απέναντι στα συναισθήματα των συνεργατών τους, ότι αδυνατούν να ελέγξουν την ανυπομονησία τους, ότι διαχειρίζονται άσχημα το άγχος –το δικό τους ή των συνεργατών τους– είναι υπερβολικά κατηγορηματικοί ή

## ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1

## Παραδείγματα συμπεριφορών συναισθηματικά ευφυών ατόμων

Δεξιότητα συναισθηματικής ευφυΐας	Διάσημο πρόσωπο	Παράδειγμα ταινίας
Αυτοεκτίμηση	Δαλάι Λάμα	Σαν καλό κορίτσι
Συναισθηματική αυτοεπίγνωση	Oprah Winfrey	Ο άνθρωπος από τη Μαντζουρία
Δυναμισμός	Δρ. Μάρτιν Λούθερ Κινγκ	Έριν Μπρόνκοβιτς
Ανεξαρτησία	Μαχάτμα Γκάντι	Μάτριξ, Norma Rae
Αυτοπραγμάτωση	Βίκτορ Φρανκλ	Το σημάδι της φάλαινας
Ενσυναίσθηση	Sherrol Horner Lawrence "Chick" Patterson	Σχέσεις στοργής
Κοινωνική ευθύνη	George Washington Carver	Σύγκρουση τιτάνων
Διαπροσωπικές σχέσεις	Jan Eller Η Phoebe από τα «Φιλαράκια»	Κάλλιο αργά παρά αργότερα
Ανοχή στο άγχος	Rudolph Giuliani	Οριακές διαπραγματεύσεις
Έλεγχος παρορμήσεων	Anita Hill	Σκιές στη σιωπή
Έλεγχος πραγματικότητας	Hans Blix	Επαγγελματίες απατεώνες
Ευελιξία	Thomas P. "Tip" O' Neil, Jr.	Κρίνα του αγρού
Επίλυση προβλημάτων	William Urly	Η επίλεκτη
Αισιοδοξία	Νέλσον Μαντέλα	Ο μάγος του Οζ
Χαρά	Jimmy Carter	Αγάπη είναι

Πηγή: Marcia Hughes, L. Bonita Patterson and James Bradford Terre (2005) *Emotional Intelligence in Action*, Pfeiffer. Ανατυπώθηκε με την άδεια του John Wiley & Sons, Inc.

αντίθετα στερούνται πολιτικής κρίσης. Μπορείτε να είσαστε επιτυχημένος ακόμα και χωρίς πολλή συναισθηματική νοημοσύνη. Απλώς, χρειάζεστε την τύχη με το μέρος σας, όπως μια ανθηρή οικονομία, αδύναμους ανταγωνιστές και ανώτερους μάνατζερ που δεν είναι απολύτως επαρκείς.

Αν είσαστε έξυπνος, μπορείτε ακόμα και να κρύψετε την έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης, μέχρι η κατάσταση να ενταθεί, τότε όμως θα αρχίσουν να φαίνονται οι ρωγμές.

---

*Όσο ψηλότερα ανελιχθείτε σε έναν οργανισμό τόσο πιο μεγάλη σημασία έχει η συναισθηματική νοημοσύνη*

---

Για παράδειγμα, ο τραπεζικός τομέας φημίζεται για τα χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και όταν όλοι βγάζουν λεφτά με το τσουβάλι δεν φαίνεται να έχει και μεγάλη σημασία. Μόλις, όμως, το επιχειρηματικό περιβάλλον δυσκολέψει, η έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης διαφαίνεται στις σπασμωδικές

αντιδράσεις, όπως στην απαίτηση για περικοπή όλων των μισθών της τάξης του 10 τοις εκατό. Μια τέτοια ενέργεια καταρρακώνει το ηθικό και επιδεινώνει την κατάσταση. Αντίθετα, ως συγκριθεί με τη στάση της Toyota όταν, κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης στην Ασία το 1997, η μονάδα της στην Ταϊλάνδη άντεξε επί τέσσερα συναπτά έτη απωλειών, χωρίς να περικοπούν θέσεις εργασίας. Η εντολή είχε δοθεί από τον πρόεδρο της εταιρείας Hiroshi Okuda: «Κόψτε όλα τα έξοδα, αλλά μην αγγίζετε τους εργαζομένους».

Όσο ψηλότερα ανελιχθείτε σε έναν οργανισμό τόσο πιο μεγάλη σημασία έχει η συναισθηματική νοημοσύνη. Δεν είναι απορίας άξιο που νέοι ή λιγότερο έμπειροι μάνατζερ, οι οποίοι επιδιώκουν να πετύχουν περισσότερα και όχι απλώς να επιβιώσουν, ρωτούν πώς μπορούν να βελτιώσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη τους.

## *Η καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης*

Μπορείτε να αυξήσετε τη συναισθηματική νοημοσύνη σας εκούσια, όπως δείχνουν δεκαετίες ψυχολογικών ερευνών, εκπαιδευτικά προγράμματα και άλλες μέθοδοι. Μπορείτε να μάθετε να προσαρμόζετε τη συμπεριφορά σας, τις διαθέσεις και την αυτοεικόνα σας. Κάτι τέτοιο δεν συνεπάγεται ολοκληρωτική μεταβολή της προσωπικότητάς σας. Περισσότερο αφορά την αλλαγή στάσεων και συνηθειών, καθώς επίσης την κατάκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων. Βέβαια αυτό απαιτεί χρόνο και αφοσίωση στο στόχο. Συνεπώς, πρέπει να το δείτε ως μεσοπρόθεσμη επένδυση, με σημαντικά ωστόσο οφέλη.

Η συναισθηματική νοημοσύνη δεν θα σας βοηθήσει απλώς να χειριστείτε τον εαυτό σας, αλλά θα σας επιτρέψει να εκμαιεύσετε εξαιρετικά αποτελέσματα από τους συνεργάτες σας. Αυτού του είδους η προσωπική ωρίμανση θα σας βοηθήσει, επίσης, να ολοκληρωθείτε ως προσωπικότητα, ώστε να μπορέσετε να καθοδηγήσετε και τους συνεργάτες σας για την καλλιέργεια της δικής τους συναισθηματικής νοημοσύνης. Όπως συμβαίνει γενικότερα με την προσωπική ωρίμανση, αφετηρία είναι η επιθυμία σας και η πρόθεσή σας να εξελιχθείτε. Αποφασίζετε τι και πώς θα αλλάξετε: με άλλα λόγια, από εσάς εξαρτάται πώς θέλετε να είναι η προσωπικότητά σας.

Ποικίλα έγκυρα τεστ για τη συναισθηματική νοημοσύνη θα σας βοηθήσουν να υπολογίσετε τη δεινότητά σας στον τομέα αυτόν. Δεν είναι απαραίτητο, όμως, ένα τεστ μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης, για να σημειώσετε πρόοδο. Ένα πλήθος πρακτικών εφαρμογών θα βελτιώσουν ποικίλες πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης σας.

## *Τρόποι αύξησης της συναισθηματικής νοημοσύνης σας*

### *Δεσμευτείτε*

Όπως ένας χορευτής που πρέπει να μάθει καινούργια βήματα για μια νέα χορογραφία στο μπαλέτο, έτσι κι εσείς πρέπει να θέλετε να ασχοληθείτε συστηματικά με την προσωπική αλλαγή, μέσω συστηματικής εξάσκησης και πρακτικής. Για παράδειγμα, ποιες πτυχές της προσωπικότητάς σας θέλετε να διατηρήσετε και πιθανώς να βελτιώσετε; Η υιοθέτηση μιας θετικής στάσης απέναντι στην προσωπική ωρίμανση εξηγεί γιατί κάποια άτομα επιμένουν και αλλάζουν πραγματικά.

### *Επιδιώξτε τη λήψη ανατροφοδότησης*

Ακόμα και οι καλύτεροι ηθοποιοί χρειάζονται τακτική, ειλικρινή ανατροφοδότηση σχετικά με την πρόοδό τους. Όλοι κινδυνεύουμε από το σύνδρομο του βατράχου στο καυτό νερό, όπου οι αλλαγές επέρχονται αργά, με αποτέλεσμα να μην έχουμε πλήρη συνείδησή τους παρά μόνο όταν πλέον είναι πολύ αργά.

Ποιος θα σας πει την αλήθεια; Ποιος, όπως στους Ρωμαίους αυτοκράτορες κατά την παρέλαση του θριάμβου τους, θα σας ψιθυρίσει στο αυτί «Είσαι ένας απλός θνητός»; Με άλλα λόγια, αν ρωτήσετε «Ήταν καλή η παρουσίαση ή όχι;», η απάντηση θα είναι επιφυλακτική ή απατηλά καθησυχαστική; Βρείτε τρόπους να διευκολύνετε τους συνεργάτες σας, ώστε να σας παρέχουν ειλικρινή ανατροφοδότηση. Να αναζητάτε διαρκώς άτομα που έχουν την ειλικρινή διάθεση να



σας βοηθήσουν να αποκτήσετε βαθιά γνώση της κατάστασης και να προτείνουν αποτελεσματικούς τρόπους, για να δοκιμάσετε νέες συμπεριφορές.

### *Σκάψτε βαθιά*

Διερευνήστε ζητήματα όπως τις προσωπικές σας αξίες και τη βασική κοσμοαντίληψή σας, ακόμα κι όταν κάτι τέτοιο φαίνεται δύσκολο μέσα στην παραζάλη της καθημερινότητας. Εξετάστε ποιες πτυχές της προσωπικότητάς σας θέλετε να διατηρήσετε, να διαφυλάξετε και να απολαμβάνετε και ποιες θα θέλατε να μεταβάλετε, να θέσετε σε μια διαδικασία ωρίμανσης ή να προσαρμόσετε στο περιβάλλον και στην κατάσταση.

Συχνά, αυτό μπορείτε να το κάνετε διασκεδάζοντας, μέσω των ευκαιριών για εξέλιξη που σας παρέχονται εκτός του οργανωτικού περιβάλλοντος. Κάτι τέτοιο θα μπορούσε να περιλαμβάνει εξωτερικές συνεδρίες ανάπτυξης από διορατικούς ανθρώπους οι οποίοι δεν έχουν τη διάθεση να παρεμβαίνουν στον τρόπο με τον οποίο μπορεί να αλλάξετε ή να εξελιχθείτε. Ποικίλα ψυχομετρικά τεστ θα σας βοηθήσουν, επίσης, να προσδιορίσετε ή να καταστήσετε σαφείς τις μύχιες πτυχές του πραγματικού σας εαυτού, όπως τις αξίες, την κοσμοαντίληψη, τα χαρακτηριστικά και τα κίνητρά σας. Ωστόσο, τα τεστ παρέχουν μόνο πληροφορίες και δεν υποκαθιστούν τη δράση.

### *Μην εστιάζετε μόνο στο επιμέρους*

Επιδιώξτε η προσέγγιση της αυτοεξέλιξης να καλύπτει ένα ευρύ φάσμα. Για παράδειγμα, μην εστιαστείτε απλώς στις αδυναμίες, όπως είναι τα κενά ή τα μειονεκτήματα της απόδοσής

σας, αλλά δώστε επίσης άπλετη προσοχή στα δυνατά σας σημεία και σε όσα θέλετε να τονώσετε περαιτέρω. Παρεμπιπτόντως, τα περισσότερα επιμορφωτικά προγράμματα και οργανωτικοί απολογισμοί χωλαίνουν σε αυτό ακριβώς το σημείο, αφού ξεκινούν από μια αρνητική και όχι από μια θετική θέση.

Ίσως έχετε μια έμφυτη τάση να θέλετε να μπαίνετε κατευθείαν στο θέμα: «Πες μου πού κάνω λάθος, για να μπορέσω να κάνω κάτι γι' αυτό». Η προσωπική ωρίμανση, όμως, δεν λειτουργεί έτσι. Η υπέρμετρη εστίαση στην αποτυχία ή τις ανεπάρκειες δεν τσαλακώνει απλώς την αυτοπεποίθησή σας, αλλά σας εμποδίζει να δείτε και να εκτιμήσετε τις γνήσιες αρετές σας.

### *Εξετάστε το ενδεχόμενο της εκπαίδευσης*

Η καλή εκπαίδευση (*coaching*) μπορεί να συμβάλει καθοριστικά στην αύξηση της ΣΝ σας. Θα σας προσφέρει την ευκαιρία να δείτε από μια νέα προοπτική το πώς τα πάτε και να ελέγξετε πραγματικά πού μπορείτε να επικεντρώσετε καλύτερα τις προσπάθειες εξέλιξής σας.

Αν μάθετε να γίνετε κι εσείς ένας εκπαιδευτής που πετυχαίνει υψηλές επιδόσεις, θα οξύνετε την αυτοεπίγνωσή σας και θα κατανοήσετε καλύτερα τις σκέψεις, τα συναισθήματα και τη δράση των συνεργατών σας.

### *Επιτρέψτε στον εαυτό σας να ονειρεύεται*

Δώστε στον εαυτό σας την άδεια να αναλογίζεται το μέλλον που επιθυμείτε, όχι απλώς να προβλέπει το μέλλον που θεωρείτε πιθανότερο. Αυτό γίνεται μέσω επίσημων και άτυπων συζητήσεων, ακόμα και μέσω ορισμένων ειδών τεστ. Ίσως ο

οργανισμός στον οποίο απασχολείστε δεν έχει παράδοση σε τέτοιου είδους εικοτολογικές και ευφάνταστες εξερευνηήσεις. Για παράδειγμα, οι ομάδες ίσως αποθαρρύνουν τέτοιες συζητήσεις και επικεντρώνονται κυρίως στους στόχους. Σε αυτή την περίπτωση, εκμεταλλευτείτε ευκαιρίες εκτός της εργασίας για να απελευθερώσετε τη σκέψη σας και να δημιουργήσετε νοερά την εικόνα του μέλλοντος που επιθυμείτε. Αυτό είναι πάντα το πρώτο βήμα για την υλοποίηση μια νέας πραγματικότητας.

---

*Εκμεταλλευτείτε ευκαιρίες εκτός της εργασίας για να απελευθερώσετε τη σκέψη σας*

---

### *Ετοιμάστε ένα σχέδιο εξέλιξης*

Η αύξηση της ΣΝ σας, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, παίρνει χρόνο και εύκολα μπορεί να χάσετε το στόχο σας, αν είτε δεν επιμένετε στα καίρια ζητήματα είτε εμμένετε σε ένα μόνο, αποκλείοντας τα υπόλοιπα. Ετοιμάστε ένα σχέδιο εξέλιξης το οποίο θα ακολουθείτε για τους επόμενους, ας πούμε, δώδεκα μήνες. Αυτό θα σας βοηθήσει να αποφύγετε την υπέρμετρη αξιοποίηση ενός δυνατού σας σημείου ή το ενδεχόμενο να αρνηθείτε την ανάγκη να προσαρμοστείτε και να αλλάξετε.

Θέστε συγκεκριμένους στόχους που σας ενθουσιάζουν ή σας κινητοποιούν με κάποιον τρόπο. Φροντίστε να έχουν κάποια συνεκτική κατεύθυνση, όχι απλώς έναν γενικόλογο στόχο. Για παράδειγμα, δεν αρκεί να πείτε απλώς ότι θα βελτιώσετε την ικανότητά σας να είσαστε ενεργός ακροατής (βλέπε Κεφάλαιο 2). Πρέπει να θέσετε το στόχο σε κατάλληλο πλαίσιο, όπως το να επικεντρώνετε λιγότερο στις λύσεις ή το να βοηθάτε τους συνεργάτες σας να σκέφτονται διεξοδικά αυτό που κάνουν κ.ο.κ.