

## JOHN KOTTER: ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ

Ενώ μερικοί από τους συναδέλφους του στο Harvard Business School συμβάλλουν παραγωγικά στο «Harvard Business Review», ο John Kotter έχει γράψει μόνο έξι άρθρα. Εκ πρώτης όψεως φαίνεται σαν αδύναμη βάση για ακαδημαϊκή σταδιοδρομία. Όμως ο χρονισμός του Kotter ήταν άψογος. Οι ιδέες του άγγιξαν κάποιες χορδές. Ο Kotter ασχολήθηκε με την ηγεσία την κατάλληλη στιγμή. Ύστερα ήρθε η διαχείριση αλλαγών. Ύστερα η κουλτούρα. Έπειτα η σταδιοδρομία. Εάν η επιτυχία μετριέται με ανατυπώσεις άρθρων, ο Kotter είναι επιτυχημένος. Έπειτα υπάρχουν τα βιβλία του που σημειώνουν μεγάλες πωλήσεις, «Leading change»<sup>2</sup>, «Corporate Culture and Performance» και «A Force for Change». Οι μάνατζερ αισθάνονται πως τους καταλαβαίνει. Σε τέτοιο βαθμό, που ένα γραφείο οργάνωσης διαλέξεων υποστηρίζει πως η αμοιβή για ομιλία του καθηγητή Kotter ξεκινάει από τα 75.000 δολάρια.



Κι όμως, ο Kotter είναι ο τυπικός ακαδημαϊκός καριέρας. Το 2002 γιόρτασε τριάντα χρόνια στο Χάρβαρντ και ήταν μεταξύ των νεότερων μελών του εκπαιδευτικού προσωπικού του πανεπιστημίου που έγιναν ποτέ μόνιμοι και καθηγητές πρώτης βαθμίδας στη συνέχεια. Εξηγεί για το πώς καταφέρνει να κάνει τους σωστούς συσχετισμούς με ό,τι συμβαίνει στους χώρους εργασίας.

Με ποιον τρόπο εργάζεστε;

Η απλή λογική της δουλειάς μου είναι πως είμαι άνθρωπος του πεδίου. Τριγυρίζω και μιλάω με κόσμο. Μιλάω με τους μάνατζερ. Κάθομαι και τους κοιτάζω. Ανακατεύομαι, ακούω

---

2. Ηγέτης στις Αλλαγές, Εκδ. Κριτική, 2001.

τα προβλήματα τους. Κάνω απλώς τη δουλειά του ντετέκτιβ. Η δουλειά μου εξελίχθηκε με το να κοιτάζω τι συνέβαινε έξω από το παράθυρο. Έχει να κάνει με το να βλέπεις τις τάσεις. Εάν είμαι καλός σε κάτι, αυτό είναι να αναλύω πρότυπες συμπεριφορές και να εξετάζω διεξοδικά τις επιπτώσεις τους.

*Πάνω σε τι εργάζεστε τώρα;*

Το τελευταίο βιβλίο μου ήταν μια βιογραφία του Konosuke Matsushita,<sup>3</sup> για τον οποίο κανένας, τουλάχιστον στις Ηνωμένες Πολιτείες, δεν γνώριζε το παραμικρό. Από αυτό προήλθαν κάποια σημαντικά πράγματα που έμαθα, τα οποία επεξεργάζομαι ακόμα. Τώρα γράφω το *Leading Change 2* – το αρχικό *Leading Change* βγήκε το 1996– που αποτελεί ένα βιβλίο το οποίο δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην τακτική από το πρώτο. Γράφεται στο πρώτο πρόσωπο από άτομα που αγωνίζονται για την αλλαγή.

*Δηλαδή έχετε υιοθετήσει ένα πιο προσωπικό ύφος;*

Μέσα από τις ομιλίες μου έχω αποκτήσει μεγαλύτερη επίγνωση της δύναμης της αφήγησης ιστοριών. Χρησιμοποιώ συνεχώς ιστορίες – 95 τοις εκατό αυτού που κάνω είναι αφήγηση. Εξελίχθηκε όταν το αντιμετώπισα σαν μια εκπαιδευτική διεργασία.

*Από πού αντλείτε τις ιστορίες σας;*

Δεν υπάρχει κανείς που να έχει αφιερώσει τόσο χρόνο μιλώντας με μάνατζερ. Αυτός είναι ένας από τους λόγους που τα βιβλία μου κέρδισαν βραβεία. Περνάω πάρα πολύ χρόνο μιλώντας με τον κόσμο.

---

3. Konosuke Matsushita (1894-1989): Μεγάλος Ιάπωνας βιομήχανος, ιδιοκτήτης, μεταξύ άλλων, και της Panasonic Corp. Σημαντικός στοχαστής των κοινωνικών και πολιτικών ζητημάτων.

*Αυτό έχει μεγαλύτερη αξία από τη θεωρητική έκφραση;*

Ποιος θα γράψει το καλύτερο βιβλίο για τα δέντρα: κάποιος που βρίσκεται στο δάσος ή κάποιος που βρίσκεται σε ένα γραφείο;

*Έχετε γράψει σχετικά με την αλλαγή και τη σπουδαιότητα ενός κινητήριου οράματος που εμπνέει. Είναι δυνατόν κάτι τέτοιο σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από συρρίκνωση;*

Δεν είναι εύκολο, αλλά είναι και δυνατόν και απαραίτητο. Το κλειδί είναι να ξεπεράσουμε τα στερεότυπα συρρίκνωσης, να μιλάμε μόνο για το λιτό και το ωραίο. Και οι ανέμελες δηλώσεις του τύπου «Βλέπω μια μικρότερη εταιρεία στο μέλλον» δεν είναι όραμα που επιτρέπει στον κόσμο να δει ένα φως στην άκρη του τούνελ, που κινητοποιεί τον κόσμο ή που τους βοηθά να αντέξουν τις θυσίες.

*Ποια είναι λοιπόν η συμβουλή σας;*

Να είσαι δημιουργικός, να είσαι αυθεντικός και πάνω από όλα, να ξέρεις γιατί κάνεις αυτό που κάνεις. Μετάδωσε αυτά και η εταιρεία θα γίνει πιο ισχυρή. Οτιδήποτε λιγότερο από αυτό θα θρέψει τον κυνισμό που προκύπτει όταν βλέπουμε ανακολουθίες σε αυτά που λένε οι άνθρωποι και αυτά που κάνουν· ανάμεσα στο λόγο και στην πράξη.

*Μπορεί ένα μόνο άτομο να πυροδοτήσει πραγματική αλλαγή;*

Η επιθυμία για αλλαγή μπορεί να ξεκινήσει με ένα άτομο – τον Lee Iacocca, τον Sam Walton ή τον Lou Gerstner. Όμως σίγουρα δεν θα σταματήσει εκεί. Κανένας δεν μπορεί να προκαλέσει μεγάλες αλλαγές από μόνος του. Υπάρχουν άτομα που πιστεύουν πως είναι δυνατόν να γίνει, αλλά αυτό δεν ισχύει. Η επιτυχής αλλαγή απαιτεί τις προσπάθειες μιας κρίσιμης μάζας από άτομα-κλειδιά – μιας ομάδας των δύο ως πενήντα ατόμων, ανάλογα με το μέγεθος της εταιρείας για την οποία μιλάμε – για να κατευθύνουν την εταιρεία προς πραγματικά διαφορετικές οδούς. Εάν δεν συγκεντρωθεί ο ελάχιστος αποφασιστικός αριθμός ατόμων στα πρώτα στάδια, δεν πρόκειται να συμβεί τίποτα σημαντικό.

*Ένα από τα πιο σοβαρά λάθη των ηγετών της αλλαγής είναι η αποτυχία τους να εδραιώσουν την αίσθηση του επείγοντος. Στο βιβλίο σας «Leading Change» πραγματεύεστε επτά επιπλέον βήματα για επιτυχείς προσπάθειες αλλαγής.*

Ακριβώς. Πέρα από την εδραίωση της αίσθησης του επείγοντος, οι εταιρείες πρέπει να δημιουργήσουν έναν ισχυρό συνασπισμό που να καθοδηγεί, να αναπτύξουν όραμα και στρατηγική, να μεταδώσουν το όραμα αλλαγής, να ενισχύσουν τη δράση σε ευρεία βάση. Κι ακόμα, να γιορτάζουν τις βραχυπρόθεσμες νίκες, να τονώνουν συνεχώς τις πρωτοβουλίες με νέα σχέδια και νέους συμμετέχοντες και να εδραιώνουν την αλλαγή στην εταιρική κουλτούρα.

*Με τι μοιάζει αυτός ο «συνασπισμός που καθοδηγεί»;*

Ο συνασπισμός που καθοδηγεί πρέπει να έχει τέσσερα χαρακτηριστικά. Πρώτον, είναι αναγκαίο να έχει τη δύναμη της θέσης. Η ομάδα πρέπει να αποτελείται από ένα συνδυασμό ατόμων, οι οποίοι εάν εξαιρεθούν από τη διαδικασία, να είναι σε θέση να μπλοκάρουν την πρόοδο. Δεύτερον, η εξειδίκευση. Στην ομάδα χρειάζονται άτομα που να διαθέτουν ποιτικές δεξιότητες, προοπτικές, εμπειρίες και λοιπά, σχετικές με το έργο. Τρίτον, αξιοπιστία. Όταν η ομάδα ανακοινώνει πρωτοβουλίες, τα μέλη της έχουν τη φήμη πως παίρνουν τις ληφθείσες ιδέες στα σοβαρά; Και τέταρτον, ηγεσία. Η ομάδα πρέπει να αποτελείται από αποδεδειγμένους ηγέτες. Μην ξεχνάτε επίσης πως σε όλο αυτό το πλαίσιο, ο συνασπισμός που καθοδηγεί δεν θα πρέπει να θεωρεί δεδομένο πως θα αποτελείται αποκλειστικά από μάνατζερ. Την ηγεσία τη βρίσκουμε μέσα από την οργάνωση, και αυτό που ζητάμε είναι ηγεσία κι όχι μάνατζμεντ.

*Ποιος θα πρέπει να εξαιρεθεί κατά τη σύσταση αυτής της ομάδας;*

Τα άτομα με υπερμεγέθη εγώ – κι αυτοί που εγώ αποκαλώ «φίδια». Όσο μεγαλύτερο είναι το εγώ κάποιου, τόσο λιγότερο χώρο αφήνει σε οποιονδήποτε άλλο να σκεφτεί και να εργαστεί. Όσο για τα φίδια, πρόκειται για άτομα που καταστρέφουν την εμπιστοσύνη. Διαδίδουν φήμες, συζητούν για

άλλα μέλη της ομάδας πίσω από την πλάτη τους, συμφωνούν κατά τη διάρκεια των συναντήσεων αλλά καταδικάζουν τις ιδέες για πρωτοβουλίες, υποστηρίζοντας, όταν μιλούν με τους συναδέλφους, πως είναι ανέφικτες ή κοντόφθαλμες. Η εμπιστοσύνη είναι πολύ σημαντική για την επιτυχή προσπάθεια αλλαγής και τα δύο αυτά είδη ατόμων τη βάζουν σε μεγάλο κίνδυνο.

*Στην πλειονότητα των συζητήσεων της εταιρικής αποδοτικότητας, και σίγουρα στις συζητήσεις περί αποδοτικής αλλαγής, φαίνεται να ανακύπτει η «επικοινωνία». Τι εννοείτε με αυτό τον όρο;*

Η αποτελεσματική μετάδοση του οράματος αλλαγής είναι ουσιώδης για την επιτυχία. Θα έπρεπε να είναι αυτονόητο, κι όμως για κάποιο λόγο, τα στελέχη έχουν την τάση να σταματούν να επικοινωνούν κατά τη διάρκεια της αλλαγής, όταν στην πραγματικότητα θα έπρεπε να επικοινωνούν περισσότερο από ποτέ. Η αποτελεσματική επικοινωνία της αλλαγής είναι τόσο λεκτική όσο και μη λεκτική. Περιλαμβάνει την απλότητα, την επικοινωνία μέσω διαφορετικών ειδών φόρουμ και ποικίλων καναλιών, την ηγεσία μέσα από το παράδειγμα – αυτό είναι πολύ σημαντικό – και την αμοιβαία επικοινωνία. Η αλλαγή δημιουργεί σε όλους άγχος. Είναι η χειρότερη στιγμή για τα στελέχη να αποκλείσουν τον εαυτό τους από την επαφή με τους εργαζομένους. Και αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό εάν απαιτούνται βραχυπρόθεσμες θυσίες, όπως η απόλυση στελεχών.

*Ποιοι ήταν οι μέντορές σας;*

Ήταν ο Paul Lawrence και ο Tony Athos στο Χάρβαρντ και ο κοινωνικός ψυχολόγος Ed Schein στο MIT. Όλοι τους ενδιαφέρθηκαν για εμένα. Σε τελική ανάλυση, αυτό που κάνεις είναι να συλλέγεις ιδέες.

*Σκεφτήκατε ποτέ να εργαστείτε για μια εταιρεία;*

Δεν πέρασε από το μυαλό μου ούτε για ένα δευτερόλεπτο.

*Μήπως να ιδρύσετε μια εταιρεία;*

Θα είχα το πολύ έναν ή δύο υπαλλήλους. Έχω σκεφθεί να δημιουργήσω μια εταιρεία, αλλά δεν σημαίνει απαραίτητα πως θα ήμουν καλός σε αυτό.

*Έχετε ποτέ σκεφτεί να εργαστείτε κάπου αλλού; Τριάντα χρόνια σε έναν οργανισμό είναι πολύς καιρός.*

Εάν η δουλειά σου είναι η εκπαίδευση, η Βοστώνη είναι ένα καλό μέρος να βρίσκεσαι, με το Χάρβαρντ, το MIT και τα διάφορα πανεπιστήμιά της.

*Όμως συμμετέχετε σε ένα πλήθος εταιρειών.*

Επενδύω σε μία εταιρεία στον τομέα της ηλεκτρονικής μάθησης. Η ηλεκτρονική μάθηση θα γίνει η μεγαλύτερη επινόηση μετά του Γουτεμβέργιου. Θα πάρει γνώση και ιδέες και θα τις καταστήσει προσιτές στους πολλούς. Η πρόσβαση στη γνώση θα αυξηθεί κατά πολύ. Ως εκπαιδευτικός ερευνώ τις πιθανότητες. Έχει πολύ ενδιαφέρον να το βλέπεις να εξελίσσεται από τα νηπιακά στάδια και να προσπαθείς να αξιοποιήσεις το δικό σου όραμα.

*Εργάζεστε σε έναν ιδιαίτερα ανταγωνιστικό τομέα. Ποιους θεωρείτε ανταγωνιστές σας;*

Εάν αυτό που κάνεις το κάνεις καλά, και έχει αντίκτυπο, δεν σκέφτεσαι με ανταγωνιστικούς όρους. Είσαι ευχαριστημένος με τη συμβολή σου; Μόνο όταν αποτυγχάνεις να εκπληρώσεις τις ίδιες τις προσδοκίες σου, τότε αρχίζεις να σκέφτεσαι με όρους ανταγωνισμού.

## DANIEL GOLEMAN: ΑΠΟΚΟΡΥΦΩΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ

Ο Daniel Goleman είναι ένας από τους πιο σημαίνοντες στοχαστές που υπάρχει στον κόσμο των επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια. Ο γενειοφόρος ψυχολόγος και πρώην δημοσιογράφος διέδωσε το ευαγγέλιο της συναισθηματικής νοημοσύνης στον επιχειρηματικό κόσμο, που στην πλειοψηφία του τον ευγνωμονεί γι' αυτό. Στηρίζεται στην ιδέα πως η ικανότητα των μάνατζερ να καταλαβαίνουν και να ελέγχουν τα ίδια τους τα συναισθήματα και τις σχέσεις τους είναι το κλειδί για μια καλύτερη επιχειρηματική απόδοση.



Το βιβλίο του «Συναισθηματική Νοημοσύνη», που κυκλοφόρησε το 1997, έχει τυπώσει πάνω από πέντε εκατομμύρια αντίτυπα και ήταν στη λίστα των βιβλίων με τις μεγαλύτερες πωλήσεις των «New York Times» επί δεκαοκτώ μήνες.<sup>4</sup> Στο επόμενο βιβλίο του «Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας» εφάρμοσε τις ιδέες του στον επιχειρηματικό κόσμο και το βιβλίο εκτοξεύτηκε στην κορυφή των πωλήσεων.<sup>5</sup>

Το βιβλίο του «Primal Leadership» υποστηρίζει τη δημιουργία ηγετών που θα διαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη. Ο Goleman και οι συνεργάτες του στο βιβλίο αυτό, Richard E. Boyatzis και Annie McKee, ερευνούν τον τρόπο με τον οποίο οι τέσσερις άξονες της συναισθηματικής νοημοσύνης – η αυτο-επίγνωση, η αυτο-διαχείριση, η κοινωνική επίγνωση και η διαχείριση σχέσεων – επιφέρουν διαφορετικά είδη ηγεσίας. Αυτά αποτελούν έναν οδηγό ηγεσίας, από τον οποίο οι φωτισμένοι ηγέτες μπορούν να επωφεληθούν για να μεγιστοποιήσουν την αποδοτικότητά τους.

Ο Goleman είναι κλινικός ψυχολόγος αλλά και διακεκριμένος δημοσιογράφος. Έχει κερδίσει δύο υποψηφιότητες για το Βραβείο Pulitzer για τα άρθρα του στους «Times» της Νέας Υόρκης. Συνεργάζεται με εταιρείες

---

4. Συναισθηματική Νοημοσύνη, Εκδ. Ελληνικά Γράμματα, 1998.

5. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας, Εκδ. Ελληνικά Γράμματα, 2000.



μέσω της μεθόδου της Συναισθηματικής Νοημοσύνης της Hay Group. Μοιράζεται επίσης την προεδρία του Consortium for Social and Emotional Learning in the Workplace, που βασίζεται στη Σχολή Επαγγελματικής Ψυχολογίας του Πανεπιστημίου του Rutgers, το οποίο προτείνει μεθόδους για την ανάπτυξη της συναισθηματικής ικανότητας.

*Η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι καινούργιο φαινόμενο, υπήρχε πάντα. Γιατί λοιπόν έγινε τόσο σημαντική στον σημερινό επιχειρηματικό κόσμο;*

Ήταν πάντα ένας παράγοντας που έπαιζε ρόλο στην επιτυχία σε ατομικό επίπεδο, ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις, όμως μέχρι πρόσφατα το γεγονός αυτό δεν είχε προσδιοριστεί σαφώς. Δύο πράγματα: έγινε μια σύγκλιση δυνάμεων που τράβηξε τη συλλογική προσοχή πάνω στη συναισθηματική νοημοσύνη. Το πρώτο είναι το γεγονός πως τα τελευταία δέκα χρόνια έχει σημειωθεί σημαντικός όγκος έρευνας στην επιστήμη – στην επιστήμη του εγκεφάλου και στη συμπεριφορική επιστήμη – που καθιστά σαφές πως υπάρχει μία ικανότητα που αποκαλείται συναισθηματική νοημοσύνη. Η έννοια αυτή εκφράστηκε πρώτη φορά το 1990, συνεπώς πρόκειται για μια νέα, σχετικά, έννοια. Ο όρος συναισθηματική νοημοσύνη πρωτοειπώθηκε από δύο ψυχολόγους του Γέηλ: τον Peter Salovey και τον John Mayer. Είχαν γράψει ένα άρθρο σε ένα ομολογουμένως πολύ δυσνόητο περιοδικό ψυχολογίας, όμως εγώ ήμουν δημοσιογράφος στους *New York Times* και οι τομείς μου ήταν η επιστήμη του εγκεφάλου και της συμπεριφοράς. Ένα από τα καθήκοντά μου ήταν να χτενίζω την επιστημονική βιβλιογραφία αναζητώντας σημαντικά ευρήματα και ιδέες, και σκέφτηκα πως αυτή ήταν μια εξαιρετικά σημαντική έννοια. Ύστερα άρχισα να γράφω ένα βιβλίο σχετικά με αυτήν.

Εν τω μεταξύ, οι εταιρείες έκαναν εσωτερικές μελέτες, ανεξάρτητα από την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, ψάχνοντας να βρουν τι ήταν αυτό που διέκρινε τα στελέχη με την καλύτερη απόδοση σε ένα δεδομένο χώρο – ασ πούμε τον προϊστάμενο ενός τμήματος ή μιας ομάδας πωλήσεων. Τους συνέκριναν με άτομα του μέσου όρου που είχαν μια μέση απόδοση και προσπαθούσαν να διαχωρίσουν και να



επεξεργαστούν τις ιδιαίτερες ικανότητες που έβρισκαν σταθερά στους αστέρες και όχι στους άλλους. Ύστερα προσπαθούσαν να προσλαμβάνουν, να προωθούν ή να αξιοποιούν άτομα που διέθεταν αυτές τις ικανότητες. Κι όταν έγραψα το βιβλίο *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*, και το πιο πρόσφατο *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence* (μαζί με τους E. Boyatzis και Annie McKee, έκδοση 2002 στις ΗΠΑ, από το Harvard Business School Press), κατάφερα να συγκεντρώσω εκατοντάδες παρόμοιες εργασίες που είχαν γίνει ατομικά και ανεξάρτητα για διαφορετικούς οργανισμούς ή που ερευνούσαν διαφορετικούς ρόλους μέσα στον ίδιο οργανισμό – οι περισσότεροι από τους οποίους ήταν ιδιόκτητοι και μη δημοσιοποιημένοι.

Όταν ενοποίησα όλα τα δεδομένα, ανακάλυψα πως ικανότητες που βασίζονται στη συναισθηματική νοημοσύνη, όπως, για παράδειγμα, η διαχείριση των συναισθημάτων αναστάτωσης (και το να τα εμποδίζεις να εκμηδενίσουν την ικανότητά σου να λειτουργήσεις) ή η ενσυναίσθηση (η ικανότητα να αντιλαμβάνεσαι πώς αισθάνονται οι άλλοι και να βλέπεις τα πράγματα από τη δική τους άποψη) ή ακόμα η ικανότητα να συνεργάζεσαι καλά μέσα στην ομάδα, ήταν οι κυρίαρχες ικανότητες που έκριναν τους καλύτερους από τους χειρότερους. Υπήρχε λοιπόν αυτή η ανεξάρτητη βάση δεδομένων που έδειχνε πως η συναισθηματική νοημοσύνη ήταν εξαιρετικά σημαντική σε αυτό το πλαίσιο.

*Πώς βαθμολογείτε το δικό σας ύψος Σ.Ν.; Είστε συναισθηματικά νοήμων;*

Ο καθένας έχει ένα προφίλ δυνατών και αδύνατων σημείων. Το δικό μου προφίλ είναι, όπως και οποιοδήποτε άλλου ανθρώπου, μάλλον άνισο. Για να πάρουμε όμως την πιο ακριβή, τίμια απάντηση, θα πρέπει να ρωτήσουμε τους ανθρώπους που έχουν δουλέψει μαζί μου καθώς και τη γυναίκα μου.

*Υπάρχει κάποιο πρότυπο; Μήπως, για παράδειγμα, οι γυναίκες έχουν την τάση για υψηλότερη βαθμολογία;*

Όταν αναζητάς τις διαφορές μεταξύ των φύλων, αναζητάς βασικά κωδωνοειδείς στατιστικές καμπύλες που επικαλύπτονται. Υπάρχουν περισσότερες ομοιότητες ανάμεσα στα δύο φύλα παρά διαφορές. Όμως οι διαφορές που αναδύονται είναι πως οι γυναίκες έχουν την τάση να πετυχαίνουν υψηλότερη βαθμολογία από τους άντρες κατά μέσο όρο στην ενσυναίσθηση και κάποιες ικανότητες στον τομέα των σχέσεων. Οι άντρες έχουν την τάση να πετυχαίνουν υψηλότερη βαθμολογία στη συναισθηματική αυτοδιαχείριση και την εμπιστοσύνη στον εαυτό τους. Έτσι πιστεύω πως το κάθε φύλο έχει τα δικά του δυνατά σημεία.

*Πόση συναισθηματική νοημοσύνη έχει ήδη καθοριστεί πριν την ενηλικίωση;*

Οι ρίζες της κάθε μιας από τις ικανότητες αυτές ξεκινούν νωρίς στη ζωή. Κάθε ικανότητα που κάνει ένα διακεκριμένο ηγέτη των επιχειρήσεων να ξεχωρίζει έχει μια αναπτυσσόμενη ιστορία και εάν ρωτήσουμε τα άτομα αυτά (έχουν γίνει παρόμοιες έρευνες) πώς έγιναν τόσο καλοί αρχηγοί ομάδων, για παράδειγμα, θα αρχίσουν πάντα με μια ιστορία, συνήθως από τα σχολικά χρόνια τους, γύρω στα έντεκα, δώδεκα ή δεκατρία. Θα σας πω μια πραγματική ιστορία. Ζητήθηκε από μια γυναίκα που είναι καταπληκτική αρχηγός ομάδας να πει πότε πρωτοξεκίνησε αυτή η δραστηριότητά της κι εκείνη είπε πως είχε πάει σε καινούργιο σχολείο και δεν ήξερε κανέναν, γι' αυτό σκέφτηκε πως θα μπορούσε να γνωρίσει άλλα παιδιά εάν έμπαινε στην ομάδα χόκεϊ. Αποδείχτηκε πως δεν ήταν τόσο καλή παίκτρια, αλλά ήταν πολύ καλή στο να μαθαίνει το παιχνίδι στα νέα παιδιά. Έτσι έγινε κάτι σαν de facto βοηθός προπονητή. Ύστερα, στην πρώτη της δουλειά μετά το πανεπιστήμιο, την είχαν βάλει στον τομέα των πωλήσεων και κανείς δεν της έδειχνε τα κόλπα. Όταν εκείνη τα έμαθε, άρχισε αυθόρμητα να διδάσκει τα νέα άτομα στην ομάδα πωλήσεων. Και ήταν τόσο καλή σε αυτό, που η εταιρεία τη βιντεοσκόπησε και αυτό την οδήγησε γρηγορότερα στο να γίνει αντιπρόεδρος πωλήσεων. Συνεπώς κάθε

μια από τις ικανότητες αυτές μαθαίνεται και μαθαίνεται μέσα από τις εμπειρίες της ζωής, και εκφράζεται, βελτιώνεται και οξύνεται καθώς ανεβαίνεις τη σκάλα. Αυτό είναι ένα σημαντικό σημείο.

*Οι επιχειρηματικοί ηγέτες έχουν μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη σήμερα απ' ό,τι παλαιότερα; Και πώς συνδέεται η Σ.Ν. με αυτό που οι άλλοι αποκαλούν χάρισμα;*

Ειλικρινά, είναι τόσο άνισα όσο δεν ήταν ποτέ. Ο ένας λόγος είναι ότι παρότι υπάρχουν σαφή δεδομένα πως οι ικανότητες αυτές είναι σημαντικές, αυτό δεν σημαίνει πως οι εταιρείες τις λαμβάνουν υπόψη τους πάντοτε όταν αποφασίζουν ποιος θα πρέπει να πάρει προαγωγή. Όταν συζητείται ποιος θα πρέπει να γίνει ηγέτης, είμαστε ακόμα επιρρεπείς στην «Αρχή του Peter» – οι άνθρωποι να προωθούνται επαγγελματικά μέχρι να καταλάβουν μία θέση για την οποία δεν έχουν τα προσόντα. Το πιο σύνηθες λάθος δεν είναι πως προωθείται κάποιος λόγω του δικτύου σχέσεων που έχει αναπτύξει, που είναι παλιά ιστορία. Η καινούργια ιστορία είναι πως σήμερα έχουν την τάση να προωθούνται στην ηγεσία άτομα λόγω της τεχνικής δεξιότητάς τους. Έχεις πολύ καλή ατομική απόδοση, και το αυτόματο αλλά λανθασμένο συμπέρασμα είναι πως θα είσαι πολύ καλός στην ηγεσία μιας ομάδας ατόμων σαν κι εμένα. Όμως η πλάνη είναι πως αυτό που σε έκανε να έχεις καλή ατομική απόδοση – η τεχνική δεξιότητά σου – δεν έχει στην πραγματικότητα καμία σχέση με αυτό που διακρίνει τα άτομα που είναι καλοί αρχηγοί ομάδας. Και ο επιχειρηματικός κόσμος είναι γεμάτος με τέτοια άτομα. Στους *New York Times* το έβλεπα συνεχώς. Δημοσιογράφοι που διέπρεπαν στο επάγγελμά τους γίνονταν προϊστάμενοι ή διευθυντές σύνταξης και ήταν φρικτοί.

*Ποια σχέση υπάρχει μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και του χαρίσματος; Το χάρισμα βρίσκεται πιθανώς εν μέρει στη ματιά των τρίτων και εν μέρει σχετίζεται με ορισμένες δεξιότητες που προβάλλουν οι άνθρωποι;*

Το χάρισμα, μιλώντας γι' αυτό το μοντέλο, έχει να κάνει με

την ικανότητα πειθούς και επικοινωνίας. Ο Μπιλ Κλίντον είναι ένα ωραίο παράδειγμα ατόμου που είναι καταπληκτικός τόσο στην ενσυναίσθηση όσο και στην πειθώ, η οποία οικοδομεί την ενσυναίσθηση. Εάν συναντήσεις τον Μπιλ Κλίντον, αισθάνεσαι πως εκείνη τη στιγμή είσαι σχεδόν το πιο σημαντικό άτομο στον κόσμο για εκείνον. Συντονίζεται πραγματικά. Και χρησιμοποιεί αυτό που αντιλαμβάνεται ώστε να το μεταφέρει στη γλώσσα με την οποία θα επικοινωνήσει πιο αποτελεσματικά μαζί σου. Οι χαρισματικοί ηγέτες το κάνουν αυτό με ομάδες σαν σύνολο και είναι κάτι που έκανε κι εκείνος. Μπορείς όμως να χρησιμοποιήσεις τον Μπιλ Κλίντον για να δείξεις επίσης πως ο καθένας έχει ένα προφίλ δυνατών και αδύνατων σημείων, σ' αυτό το πεδίο. Γιατί, όσον αφορά στον έλεγχο της παρόρμησης, απέτυχε παταγωδώς.

*Η άλλη πλευρά αυτού είναι πως καθώς ο κόσμος γίνεται όλο και περισσότερο συναισθηματικά επαρκής, δεν υπάρχει κίνδυνος να γίνει και περισσότερο μακιαβελικός;*

Μόνο σε σπάνιες περιπτώσεις, γιατί η μακιαβελική συμπεριφορά –που σημαίνει πως θεωρείς το προσωπικό συμφέρον πάνω από οποιονδήποτε άλλο στόχο, κι έτσι βασικά θα κάνεις τα πάντα προκειμένου να προχωρήσεις– είναι ένα ολισθηματικό σε αρκετές από τις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, μία από τις οποίες είναι η ακεραιότητα. Μια άλλη σχετίζεται με την ικανότητα καλής συνεργασίας σε μια ομάδα. Τα μακιαβελικά άτομα, αυτοί με άλλα λόγια που παίρνουν βραχυπρόθεσμο κέρδος, το κάνουν εις βάρος άλλων ανθρώπων. Αφήνουν μια κληρονομιά μνησικακίας, κακεντρέχειας και θυμού, που συχνά τους προλαβαίνουν αργότερα, στην πορεία της σταδιοδρομίας τους.

*Μια πλευρά των ναρκισσιστών είναι πως συχνά τους λείπει η ενσυναίσθηση: παρ' όλα αυτά, φαίνεται πως τα θέλουμε αυτά τα άτομα για ηγέτες. Ή μήπως τα έχουμε ανάγκη για να προχωρήσουμε;*

Δεν ξέρω αν αυτό εξακολουθεί να ισχύει. Τα πιο επιβλητικά δεδομένα πάνω σε αυτό έχουν να κάνουν με το ύφος της

ηγεσίας, το συναισθηματικό κλίμα που δημιουργεί ο ηγέτης και πώς με τη σειρά του αυτό μεταφράζεται στα κίνητρα και στην ικανότητα των ατόμων να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους. Τα δεδομένα έχουν ως εξής: τα άτομα που είναι, για παράδειγμα, οραματιστές, που μπορούν να διατυπώσουν λεκτικά μια κοινή αποστολή με τρόπο ώστε να κινητοποιεί και να εμπνέει τον κόσμο, δημιουργούν ένα πολύ θετικό συναισθηματικό κλίμα: όπως ακριβώς και οι ηγέτες που είναι πολύ καλοί ακροατές, και δείχνουν αληθινό ενδιαφέρον στα άτομα που εργάζονται γι' αυτούς και προσπαθούν να καταλάβουν τι θέλουν για τη σταδιοδρομία τους και πώς μπορούν να τα βοηθήσουν. Έτσι κάνουν και οι ηγέτες που ξέρουν πως η ευχάριστη συνεργασία οικοδομεί ένα συναισθηματικό κεφάλαιο για την εποχή που θα υπάρξει πίεση. Όλες αυτές οι μορφές ύψους δημιουργούν το είδος του κλίματος στο οποίο οι άνθρωποι μπορούν να εργαστούν αποδοτικά.

Ωστόσο, ο ηγέτης που είναι απόμακρος ναρκισσιστής, ο ηγέτης του αποφασίζω και διατάζω, κάν' το-γιατί-το-λέω-εγώ, δημιουργεί πολύ αρνητικό συναισθηματικό κλίμα. Ιδιαίτερα εάν γίνει το είδος του ναρκισσιστή ηγέτη που όχι μόνο νιώθει πως έχει δίκιο, αλλά και που ξεσπάει στους άλλους, γίνεται εξαιρετικά ανυπόμονος, υπερβολικά επικριτικός και ούτω καθεξής: είναι κάτι που ενυπάρχει ως κίνδυνος σ' αυτό το στυλ ηγέτη. Κι αυτό δηλητηριάζει το κλίμα και αποξενώνει τους ανθρώπους. Χάνεις ταλέντα, και οι άνθρωποι καταλήγουν να περνάνε περισσότερο χρόνο με το να σκέφτονται το αφεντικό και να παραπονούνται για εκείνο απ' ό,τι να κάνουν τη δουλειά τους.

Δεν είμαι σίγουρος πως τα δεδομένα σήμερα υποστηρίζουν το είδος της εξουσιοδότησης και της ισχύος που είχαμε δώσει σε παρόμοια αφεντικά στο παρελθόν.

*Μια περιοχή που μας ενδιαφέρει ιδιαίτερα είναι η γέννηση των μεγάλων επιχειρηματικών ιδεών. Από πού προήλθαν οι ιδέες σας για τη Σ.Ν.;*

Τη μεγαλύτερη επιρροή στη σκέψη μου την άσκησε ο μέντοράς μου στο Χάρβαρντ, ο αείμνηστος David McClelland (1917-1998), ο οποίος στις αρχές του '70, όταν ήμουν φοιτητής και εργαζόμουν για εκείνον, έγραψε ένα άρθρο που εκεί-

νη την εποχή αποτελούσε εξαιρετικά ριζοσπαστική πρόταση. Τη δημοσίευσε στο *American Psychologist*, το κύριο περιοδικό ψυχολογίας των ΗΠΑ. Έλεγε πως εάν θέλεις να προσλάβεις τον καλύτερο για μια δουλειά, να μη ζητήσεις την ακαδημαϊκή βαθμολογία του, να μην ψάξεις τα αποτελέσματα στα τεστ του, να μην ψάξεις το IQ του, να μην αναζητήσεις ένα προφίλ προσωπικότητας, να μην αναζητήσεις τις διασυνδέσεις του, την κοινωνική τάξη του, και βεβαίως να μη ζητήσεις συστατικές επιστολές. Έλεγε πως το πρώτο που πρέπει να κάνεις είναι να αναζητήσεις άτομα μέσα στον δικό σου οργανισμό που είχαν στο παρελθόν αυτή τη θέση και διακρίθηκαν σε αυτήν και να τους συγκρίνεις συστηματικά με τα άτομα που είχαν την ίδια θέση και τα πήγαν άσχημα ή μέτρια. Κι ύστερα να αποφασίσεις τι έκανε τόσο καλό τον καλύτερο και να προσλάβεις άτομα με αυτές τις αρετές. Αυτό αποτελεί τη βάση για τη μεθοδολογία που σήμερα ονομάζεται υποδειγματοποίηση (competence modeling), που ήταν τα στοιχεία τα οποία συγκέντρωσα όταν έγραψα το *The New Leaders* και το *Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*.

Ο McClelland λοιπόν ήταν εκείνος που άσκησε την πιο άμεση επιρροή τόσο στο να μου δείξει μια μέθοδο ώστε να έχω μια ενημερωμένη απάντηση στην ερώτηση τι κάνει κάποιον αληθινά καλό ηγέτη, όσο και στο να θέσει τις προϋποθέσεις για εμένα, ώστε είκοσι ή τριάντα χρόνια αργότερα να συγκεντρώσω πληροφορίες από εκατοντάδες, κυριολεκτικά, οργανισμούς σε όλο τον κόσμο.

### *Και η εργασία του Howard Gardner;*<sup>6</sup>

Ο Howard Gardner, που εκείνη την εποχή ήταν συμφοιτητής μου στο Χάρβαρντ και προσωπικός φίλος, μού άνοιξε επίσης μια πόρτα όταν πρότεινε το μοντέλο της πολλαπλής νοημοσύνης. Το μοντέλο αυτό λέει πως σε διαφορετικούς τομείς υπάρχουν διαφορετικά είδη ικανοτήτων που μπορούν να ονομαστούν «νοημοσύνη» πέρα και πάνω από το σταθερό

---

6. Το βιβλίο του H. Gardner *Changing minds* θα κυκλοφορήσει από τις Εκδόσεις Κριτική στις αρχές του 2006.