



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΗΠΕΙΡΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ
ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΥΦΥΪΑΣ
ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: κος ΚΥΡΙΤΣΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΦΩΤΟΚΕΧΑΓΙΑ ΟΛΓΑ

Περιεχόμενα

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	5
ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ.....	5
1.1 ΣΥΓΚΙΝΗΣΙΑΚΟΣ ΕΓΚΕΦΑΛΟΣ.....	5
1.2 Ο ΣΥΓΚΙΝΗΣΙΑΚΟΣ ΕΓΚΕΦΑΛΟΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ.....	6
1.3 ΔΕΙΚΤΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ-ΔΕΙΚΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	10
1.4 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ.....	14
1.4.1 ΑΥΤΟΕΠΙΓΝΩΣΗ.....	14
1.4.2 ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ.....	16
1.4.3 ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ.....	17
1.4.4 ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ.....	18
1.4.5 ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ.....	19
1.5 ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	24
Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΥΦΥΪΑ ΚΑΙ Ο ΑΥΤΟΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΣ.....	24
2.1 ΑΝΗΣΥΧΙΕΣ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ.....	27
2.2 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ.....	28
2.2.1 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ.....	28
2.2.2 Η ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ.....	29
2.2.3 ΚΑΝΟΝΤΑΣ ΚΡΙΤΙΚΗ.....	30
2.2.4 ΑΣΚΩΝΤΑΣ ΕΠΙΡΡΟΗ.....	32
2.2.5 Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	33
2.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ‘ΑΦΕΝΤΙΚΟΥ-ΗΓΕΤΗ’.....	36
2.4 ΕΝΑ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΤΗ ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗΝ.....	39
2.5 Ο ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΑ ΝΟΗΜΩΝ ΗΓΕΤΗΣ.....	40
2.6 ΜΙΑ ΑΓΝΩΣΤΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	45
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΥΦΥΪΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ,	45
3.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	47
3.2 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	49
3.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	51
3.4 ΗΓΕΣΙΑ.....	54
3.5 ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ.....	58
3.6 ΑΠΟΚΑΛΥΠΤΟΝΤΑΣ ΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ.....	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	66
Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΥΦΥΪΑ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	67
4.1 Η ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ.....	68
4.2 Η ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ ΩΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ.....	72
4.2.1 ΓΙΑΤΙ ΟΡΙΣΜΕΝΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΔΕΝ ΕΧΟΥΝ ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ.....	74

4.3 Η ΥΠΕΡΒΟΛΙΚΗ ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ ΕΙΝΑΙ ΠΑΓΙΔΑ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΕΝΑΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΝΑ ΑΠΟΦΕΥΓΕΙ.....	76
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	81
Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	81
5.1 ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΓΚΕΦΑΛΟΥ	82
5.1.1 Η ΑΝΩΤΕΡΗ ΟΔΟΣ.....	82
5.1.2 Η ΚΑΤΩΤΕΡΗ ΟΔΟΣ	83
5.1.3 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΔΥΟ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ.....	84
5.2 Ο ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΕΓΚΕΦΑΛΟΣ.....	85
5.3 Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ	86
5.4 ΤΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ.....	88
5.5 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΜΟΛΥΝΣΗ	89
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	90
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	91

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η σκέψη που με οδήγησε στην επιλογή αυτού του θέματος για την πτυχιακή μου εργασία έχει κυρίως ρίζες στην παιδική μου ηλικία.

Μια από τις πιο σημαντικές είναι οι αρκετές προσπάθειες της οικογενειάς μου, στην δημιουργία ή στη συμμετοχή τους στις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Συχνά συνειδητοποιούσα ότι, για κάποιο λόγο, τα πράγματα δεν πήγαιναν καλά. Πρίν αρκετούς μήνες κάποιες συζητήσεις με ένα πολύ σημαντικό πρόσωπο στην ζωή μου, με οδήγησαν ξανά στο ίδιο μονοπάτι, ξαναγεννήθηκε μέσα μου η επιθυμία να βρω ένα τρόπο ή έστω να ενημερωθώ καλύτερα για να ελαφρύνουν οι έντονοι προβληματισμοί και η ζωή ενός επιχειρηματία να ομορφύνει, εφόσον μαθαίνοντας κανείς την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης αποκτά τη γνώση και την κατανόηση σχετικά με το τι σημαίνει να δουλεύει με την καρδιά. Ευχαριστώ αυτό το άτομο για την ανάγκη που δημιούργησε μέσα μου να ψάξω κάτι τόσο καινούργιο και όμως τόσο γνωστό σε όλους μας, τον χειρισμό των συναισθημάτων μας, το ταξίδι που η καρδιά κάνει σε κάθε τομέα της ζωής μας. Ευγνωμοσύνη όμως οφείλω στον καθηγητή μου Κωνσταντίνο Κυρίτση που με τις ευστοχες υποδείξεις του και τις επιτυχείς παρεμβάσεις του βοήθησε στην ολοκλήρωση της εργασίας μου.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αλλάζουν οι εργασιακοί κανόνες και πλέον κρινόμαστε με νέα κριτήρια: όχι μόνο με το πόσο έξυπνοι είμαστε ή απο την πείρα και την εκπαίδευση που διαθέτουμε, αλλά και από τον τρόπο με τον οποίο χειριζόμαστε τον εαυτό μας και τους άλλους. Όλο και περοσσότερο τα κριτήρια αυτά εφαρμόζονται στη διαδικασία του ποιος θα προσληφθεί, ποιος θα διατηρήσει την θέση του, ποιος θα μείνει στάσιμος και ποιος θα πάρει προαγωγή.

Με τους νέους αυτούς κανόνες προβλέπεται ποιος έχει περισσότερες πιθανότητες να φτάσει στην κορυφή και ποιος να εκτροχιαστεί στην πορεία προς αυτήν.

Είτε δηλαδή εργάζεσαι σε κάποιο μεγάλο οργανισμό, είτε σε μια μικρή επιχείρηση, είτε μόνος σου, όποια και αν είναι η δουλειά σου, όσο καλύτερα κατανοήσεις τους τρόπους με τους οποίους θα καλλιεργήσεις αυτές τις ατομικές δυνατότητες ή χαρακτηριστικά (όπως : προσαρμοστικότητα, πρωτοβουλία, πειθώ, ομαδικότητα.) μπορεί να είναι αποφασιστικής σημασίας για την επιτυχία στην επαγγελματική σου σταδιοδρομία.

Βαδίζοντας σε μια εποχή χωρίς εγγυήσεις για εργασιακή σιγουριά, μιλώντας αόριστα εδώ και δεκαετίες γι' αυτά τα ανθρώπινα ταλέντα που τα αναφέρουμε χρησιμοποιώντας διάφορα ονόματα όπως «προσωπικότητα», «χαρακτήρας», «ικανότητα», γίνονται σήμερα πιο κατανοητά και έχουν νέο όνομα: «Συναισθηματική Νοημοσύνη».

Η οποία Συναισθηματική Νοημοσύνη βασίζεται στην εύρεση, την αναγνώριση, την δέσμευση και την αξιοποίηση συναισθημάτων που κατευθύνονται προ των πυλών του συνειδητού και όπισθεν του μη συνειδητού αντίστοιχα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

1.1 ΣΥΓΚΙΝΗΣΙΑΚΟΣ ΕΓΚΕΦΑΛΟΣ

ΓΕΝΙΚΑ

Το συναίσθημα είναι μια έννοια που ορίζει: «οποιαδήποτε αναταραχή ή αναστάτωση του νου, αίσθημα, πάθος. Οποιαδήποτε σφοδρή ή εξημμένη ψυχική κατάσταση».

Η δεκαετία που μας πέρασε, χαρακτηρίστηκε από ένα εκρηκτικό σύνολο επιστημονικών ερευνών γύρω από το συναίσθημα και το πώς απεικονίζονται οι λειτουργίες αλλά και οι δυσλειτουργίες των συναισθημάτων μας στον εγκέφαλο μας. Εμφανίστηκε ένα επιστημονικό μοντέλο του συγκινησιακού εγκεφάλου το οποίο εξηγεί πώς όλα όσα κάνουμε είναι δυνατόν να καθοδηγούνται από το συναίσθημα (πώς μπορούμε να είμαστε τόσο λογικοί τη μια στιγμή και τόσο παράλογοι την άλλη) καθώς και με ποία έννοια τα συναισθήματα έχουν τα δικά τους αίτια και τη δική τους λογική.

Ο συγκινησιακός εγκέφαλος είναι πολύ ταχύτερος από το λογικό νου και οι πράξεις του εμπεριέχουν μια ιδιαίτερα έντονη αίσθηση σιγουριάς, υποπροϊόν ενός απλοποιημένου τρόπου θεώρησης των πραγμάτων που μπορεί να

δημιουργήσει σύγχυση στη λογική σκέψη. Η λειτουργία του είναι σε μεγάλο βαθμό *περιστασιακή*, και υπαγορεύεται από τα συγκεκριμένα συναισθήματα που επικρατούν σε μια δεδομένη στιγμή. Στους μηχανισμούς των συναισθημάτων, κάθε συναίσθημα έχει το δικό του ρεπερτόριο σκέψεων, αντιδράσεων ακόμα και αναμνήσεων. Τα συναισθήματα είναι αυτοαιτιολογούμενα, και ακολουθούνται από ένα σύνολο αντιλήψεων και δικών τους «αποδείξεων».

1.2 Ο ΣΥΓΚΙΝΗΣΙΑΚΟΣ ΕΓΚΕΦΑΛΟΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Το ανθρώπινο είδος αριθμεί περίπου 300 εκατομμύρια χρόνια εξέλιξης. Ο εγκέφαλος, το βιολογικό μας όργανο που είναι υπεύθυνο για τη νόηση, εξελίχθηκε με τρόπο που να παρακινεί συμπεριφορές, με στόχο την αντιμετώπιση ή την αποφυγή των κινδύνων, την προσαρμογή στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον και τη σύναψη λειτουργικών οικογενειακών και κοινωνικών δεσμών.

Οι στρατηγικές της ανθρώπινης νόησης αναπτύχθηκαν εξελικτικά και ατομικά, χάρη στους μηχανισμούς της βιολογικής ρύθμισης, της οποίας κύρια έκφραση είναι τα συναισθήματα.

Τα συναισθήματα είναι οι αισθητήρες μας για το συνταίριασμα του συνόλου των γενετικών χαρακτηριστικών που κληρονομήσαμε με τις βιωματικές εμπειρίες, που αποκτήσαμε σε αλληλεπίδραση με το κοινωνικό μας περιβάλλον. Τα συγκινησιακά κέντρα του εγκεφάλου μας, η έδρα των συναισθημάτων, αποτελούν τις αρχαιότερες εξελικτικά δομές από τα κέντρα του νεοφλοιού, την έδρα της λογικής. Παρόλα αυτά, η συνεκτίμηση των συναισθημάτων στη συλλογιστική μας πορεία είναι ζωτικής σημασίας για την ορθή λήψη

αποφάσεων, την επίλυση προβλημάτων, τη διαχείριση της αλλαγής και την ανάπτυξη λειτουργικών συμπεριφορών.

Τα νευρωτικά και βιοχημικά συστήματα εγκεφάλου και σώματος αλληλεπιδρούν σαν ένα αδιάσπαστο σύνολο και οι γενετικοί και αναπτυξιακοί μηχανισμοί που ενεργοποιούνται στον εγκέφαλο δημιουργούν δυνατότητες για κάθε συμπεριφορά.

Οι σύγχρονες νευροεπιστημονικές ανακαλύψεις μας επιτρέπουν να κατανοήσουμε τους τρόπους με τους οποίους τα νευρωτικά κυκλώματα των συγκινησιακών μας μηχανισμών επεμβαίνουν στη διαδικασία του συλλογισμού και καθοδηγούν την αντίληψη και τις ενέργειες μας.

Οι άνθρωποι αισθάνονται πριν σκεφτούν και αντιδρούν στη βάση του επιπέδου των συναισθηματικών τους δεξιοτήτων, που τους επιτρέπουν να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά το νοητικό τους δυναμικό.

Με την κατανόηση των αλληλεπιδράσεων των δομών του εγκεφάλου, οι οποίες κυριαρχούν σε στιγμές έντονων συναισθημάτων (θυμού, φόβου, πάθους, χαράς), μπορούμε να αντιληφθούμε, πως αποκτούμε τις εγκεφαλικές μας έξεις, οι οποίες χωρίς να έρχονται στο συνειδητό, κατευθύνουν την αντίληψη και τις δράσεις μας, υπονομεύοντας τις προθέσεις μας, με ολέθρια πολλές φορές αποτελέσματα στις σχέσεις, την επαγγελματική μας εξέλιξη, την υγεία και την ευεξία μας.

Οι επιστημονικές έρευνες απέδειξαν ότι :

- οι συγκινησιακοί μηχανισμοί είναι αυτοί που καθορίζουν τις ανθρώπινες συμπεριφορές,
- η ισορροπία ενός ανθρώπου και η ικανότητα ανάπτυξης λειτουργικών σχέσεων και συμπεριφορών είναι σχεδόν αποκλειστικά θέμα ελέγχου των συναισθημάτων,

- το 90% των αποφάσεων των στελεχών μιας επιχείρησης λαμβάνονται με βάση τα συναισθήματα τους,
- τα συναισθήματα κινητοποιούν τους εργαζομένους ή δημιουργούν συγκρουσιακές σχέσεις,
- οι εχθρικές συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο αυξήθηκαν δραματικά τα τελευταία χρόνια με παράλληλη μετάθεση και εκδήλωση αρνητικών συναισθημάτων στην οικογένεια,
- οι ηγέτες επιδρούν στο εργασιακό κλίμα επηρεάζοντας κυρίως τα συναισθήματα, τόσο ατόμων, όσο και ομάδων,
- η βελτίωση του εργασιακού κλίματος συνεπάγεται πολλαπλασιασμό απόδοσης για μια επιχείρηση.

Τα επιτεύγματα της νευροεπιστήμης, έριξαν φως στις αιτιακές σχέσεις της ανθρώπινης συμπεριφοράς και στη αξία των συναισθηματικών διοικητικών δεξιοτήτων, παραμερίζοντας τις φιλοσοφικές προσεγγίσεις και τις στατιστικής αξίας θεωρίες και θέσεις της ψυχολογίας.

Όπως ήταν επόμενο, είχαν ισχυρό αντίκτυπο στον κόσμο των επιχειρήσεων, ο οποίος προς το τέλος του 20^{ου} αιώνα άρχισε να συνειδητοποιεί τη σπουδαιότητα του συγκινησιακού παράγοντα σαν πηγή γνώσης, ενεργοποίησης, διασύνδεσης και επιρροής. Η αποτελεσματική διαπροσωπική και διαπολιτιστική επικοινωνία και αποδοχή της διαφορετικότητας αποτελούν πλέον βασικούς παράγοντες επιβίωσης και ευημερίας των επιχειρήσεων στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον των αλλαγών και της παγκοσμιοποίησης.

Τα νέα επιστημονικά δεδομένα τροποποίησαν τις απαιτήσεις των σύγχρονων οργανισμών από την ηγεσία και τα στελέχη τους. Οι εργοδότες σήμερα εκτός από την τεχνική κατάρτιση απαιτούν και συγκεκριμένες συμπεριφορές, που μετεφράζονται σε επικοινωνιακές ικανότητες, προσαρμοστικότητα και δημιουργικές αντιδράσεις, αυτοπεποίθηση, κίνητρα για στόχους, ενθουσιασμό,

ηγετικές ικανότητες και γενικά όλα όσα συνεπικουρούν στη δημιουργία θετικού κλίματος στον εργασιακό χώρο.

Το κλειδί για την ανάπτυξη των συναισθηματικών δεξιοτήτων είναι η γνώση του τρόπου που λειτουργεί ο ανθρώπινος εγκέφαλος και η συνειδητοποίηση της επίδρασης των συναισθημάτων στον λογικό νου, με στόχο τον περιορισμό των συμπεριφορών που εμποδίζουν και την καλλιέργεια αυτών που διευκολύνουν.

Η ανάπτυξη συναισθηματικών δεξιοτήτων είναι απαραίτητη για να μην αντιδρούμε από ένστικτο ή συνήθεια.

Για να γίνει αυτό, χρειάζεται να αμφισβητήσουμε τους αμυντικούς αυτοματισμούς του εγκεφάλου μας και να αφυπνίσουμε την προσοχή μας, ώστε να ενεργοποιήσουμε την αυτοσυνείδηση και να αποκτήσουμε την ικανότητα να παρεμβαίνουμε κατά βούληση στις σκέψεις, στα συναισθήματα και τις πράξεις μας, χωρίς νοητικές συσκοτίσεις, ώστε να διευρύνουμε την προοπτική μας και να συμπεριφερόμαστε κατ' επιλογήν.

Πιστεύω ότι μέσω των ικανοτήτων που εμπεριέχει η Συναισθηματική Νοημοσύνη, αξίζει τον κόπο να στοχαστούμε και να προβληματιστούμε πάνω στις λανθάνουσες τάσεις μας, τις πραγματικές αιτίες της δυστυχίας μας και την αναγκαιότητα «επαναπρογραμματισμού» των συμπεριφορών, που καθορίζουν την «καθ' ἑξίν» ιδιοσυγκρασία μας. Με αφετερία τη γνώση των αιτιακών σχέσεων της συμπεριφοράς της δικής μας και των άλλων, μπορούμε να καθιερώσουμε ένα νέο εννοιολογικό πλαίσιο, που να μας βοηθήσει να επαναπροσδιορίσουμε πιο λειτουργικά τη συμπεριφορά και τη στάση μας στην οικογενειακή, επαγγελματική και κοινωνική μας ζωή.

1.3 ΔΕΙΚΤΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ-ΔΕΙΚΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

(IQ vs EQ)

Η πλειοψηφία των ανθρώπων θεωρεί ότι η καλή μαθησιακή ζωή, η επιτυχημένη καριέρα, η φήμη, και η ευτυχία στη ζωή μπορεί να αποκτηθούν έχοντας ένα υψηλό Δείκτη Νοημοσύνης - Intelligence Quotient ή Intellectual Intelligence(ΔΝ-IQ).

Γιατί όμως οι ευφυέστεροι ανάμεσα μας μπορούν να πνιγούν στη θάλασσα των απειθάρχητων παρορμήσεων και των αχαλίνωτων παθών τους;

Γιατί να χειρίζονται τόσο εντυπωσιακά άστοχα την προσωπική τους ζωή;

Ως απάντηση μετά από αρκετές έρευνες μπορεί να ειπωθεί ότι ο ΔΝ συμβάλλει μόνο κατά το 20 τοις εκατό στους παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία στη ζωή, βέβαια αυτό το γεγονός αφήνει ένα 80 τοις εκατό σε άλλες δυνάμεις.

Πρόκειται για δυνάμεις και ικανότητες όπως να αντέχεις τις απογοητεύσεις, να ελέγχεις τις παρορμήσεις σου, να κλειδώνεις την ανυπομονησία σου, να βρίσκεις κίνητρα για τον εαυτό σου, σωστά να ρυθμίζεις τη διαθεσή σου, να τοποθετείς εμπόδια στην απογοήτευση, να έχεις ελπίδα, δυνάμεις που εμπεριέχονται στη συναισθηματική ευφυΐα.

Ο Δείκτης Νοημοσύνης αφορά στο γνωστικό κομμάτι, είναι ένας αριθμός που χρησιμοποιείται για να εκφράσει τη φαινομενική σχετική ευφυΐα ενός ατόμου, που είναι ο λόγος της διανοητικής ηλικίας –όπως προκύπτει από ένα τυποποιημένο τεστ- προς τη χρονολογική ηλικία, πολλαπλασιαζόμενος με το 100. Είναι δηλαδή το μέτρο των γνωστικών ικανοτήτων, όπως η ικανότητα της μάθησης, της κατανόησης ή της αντιμετώπισης πρωτόγνωρων καταστάσεων.

Η διανοητική νοημοσύνη είναι κάτι προκαθορισμένο από τη γέννηση του ανθρώπου, που εξελίσσεται μέχρι κάποια ηλικία και σταματά ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη είναι κάτι το οποίο μπορεί να αναπτυχθεί σε οποιαδήποτε ηλικία.

Το IQ ελέγχει τη λογική και επηρεάζει ελάχιστα τις σχέσεις μας με τους άλλους ανθρώπους και είναι απαραίτητο για τη διεκπεραίωση κάθε μορφής εργασίας, ενώ το EQ είναι απαραίτητο για τη διαχείριση κάθε μορφής σχέσης.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη-Emotional Intelligence ή Emotional Quotient (EQ) μπορεί να είναι πιο ισχυρή από το ΔΝ διότι στην πραγματικότητα η ακαδημαϊκή νοημοσύνη δεν προετοιμάζει για καμία από τις διακυμάνσεις ή τις ευκαιρίες που η ζωή φέρνει στον άνθρωπο.

Όσοι δεν είναι σε θέση να βάλουν σε τάξη και να ελέγξουν τη συναισθηματική τους ζωή, δίνουν εσωτερικές μάχες που υπονομεύουν την ικανότητα τους για σωστά προσανατολισμένη εργασία και ξεκάθαρη σκέψη.

Αν και είναι σαφές ότι πρόκειται για εντελώς ανεξάρτητες οντότητες, οφείλουμε να επισημάνουμε ότι συνδέονται μεταξύ τους καθώς η μια συμπληρώνει την άλλη, αν και η νοημοσύνη της καρδιάς ενδυναμώνει πιο πολύ τις ιδιότητες που μας κάνουν πιο ολοκληρωμένους ανθρώπους.

Γενικότερα αναφερόμαστε με τον όρο «συναισθηματική νοημοσύνη» στην ικανότητα να αναγνωρίζουμε τα δικά μας συναισθήματα και των άλλων, να χειριζόμαστε σωστά τόσο τα συναισθήματα όσο και τις σχέσεις μας, να δημιουργούμε κίνητρα για τον εαυτό μας. Αυτά τα διαφορετικά δύο είδη νοημοσύνης (η διανοητική και η συναισθηματική) αντανακλούν τη δραστηριότητα διαφορετικών τμημάτων του εγκεφάλου.

Η νόηση βασίζεται αποκλειστικά στη λειτουργία του νεοφλοιού, ενώ τα συναισθηματικά κέντρα βρίσκονται σε βαθύτερες περιοχές, στον αρχαιότερο υποφλοιό.

Μπορεί τα εφόδια που χρειαζόμαστε για την επιτυχία να τα εφοδιαζόμαστε από τη διανοητική ιπποδύναμη, αλλά χρειαζόμαστε και την συναισθηματική δεξιότητα προκειμένου να αξιοποιήσουμε στο έπακρο τα ταλέντα μας.

Τέλος, η συναισθηματική νοημοσύνη αντίθετα από ότι ισχύει για το δείκτη νοημοσύνης μπορεί να βελτιωθεί στην πορεία της ζωής μας γιατί μέσα στη φυσιολογική πορεία του βίου έχει την τάση να αυξάνεται όσο μαθαίνουμε να έχουμε επίγνωση και σωστό χειρισμό των συναισθημάτων (δυσάρεστων-χαρούμενων), να ακούμε και αποτελεσματικά να δείχνουμε ενσυναίσθηση, όσο βαδίζουμε στο δρόμο της ωριμότητας.

Χαρακτηριστικά υψηλής Συναισθηματικής Νοημοσύνης:

Με βάση λοιπόν τα παραπάνω, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ένας άνθρωπος με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Είναι διορατικός
- Ελέγχει τα συναισθήματα του
- Καταβάλλει προσπάθεια να κατανοήσει τις απόψεις και τα συναισθήματα των γύρω του και να δει τα πράγματα από τη δική τους οπτική γωνία
- Ελέγχει τις προσωπικές του προκαταλήψεις και δεν τις αφήνει να επηρεάζουν την κρίση του για τις ικανότητες των άλλων
- Είναι ικανός να συσπειρώνει και να δραστηροποιεί τους ανθρώπους γύρω του, δεν κρατά επικριτική στάση απέναντι στους υφισταμένους του
- Ασκεί κριτική με επικδομητικά σχόλια
- Είναι ειλικρινής για τις προθέσεις του
- Είναι υποστηρικτικός, αποφασιστικός, εκφραστικός, έχει με λίγα λόγια την ευκαιρία να γίνει ένας επιτυχημένος ‘ηγέτης’.

Πολλοί θα αναρωτιέστε κατά πόσο είναι σωστά όλα τα παραπάνω και πώς είναι δυνατόν τα συναισθήματα να συμβάλλουν στην επαγγελματική μας ζωή. Τη προσωπική μας ζωή την αφήνουμε προς το παρόν, αφού για τους περισσότερους η εργασία απορροφά το μεγαλύτερο μέρος της ενέργειας τους.

Αρκετοί από εμάς ασπάζονται την πεποίθηση ότι ‘στα επαγγελματικά δεν χωρούν συναισθηματισμοί’, όμως δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι κάθε εργαζόμενος κουβαλάει στον εργασιακό του χώρο την συναισθηματική, προσωπική του agenda.

Η μεγάλη και αρκετά πικρή αλήθεια είναι ότι στη χώρα μας η Συναισθηματική Νοημοσύνη δεν τύχει της αναγνώρισης που της αρμόζει, ενώ αντιθέτως στην Αμερική και τώρα τελευταία και στις χώρες της Σαουδικής Αραβίας όπου μεγάλες επιχειρήσεις δίνουν σημαντική βαρύτητα στη Συναισθηματική Νοημοσύνη όσον αφορά στη δυναμική των ομάδων εργασίας.

Για να βελτιώστε την Συναισθηματική σας Νοημοσύνη θα πρέπει:

- Αναγνωρίστε τα συναισθήματα σας
- Αναλάβετε την ευθύνη των συναισθημάτων σας
- Προσπαθήστε να προβλέψετε τα συναισθήματα σας
- Προσπαθήστε να είστε λιγότερο επιθετικοί

Μέσα από την ανάπτυξη της Συναισθηματικής μας Νοημοσύνης είναι τεράστια τα οφέλη που μπορούμε να αποκομίσουμε και κυρίως ως προς την εργασία του καθενός. Μετά από συνεχή έρευνες στον εργασιακό χώρο, έχει αποδειχθεί ότι το 80% της αποτελεσματικότητας των διοικητικών στελεχών οφείλεται στην ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης που διαθέτουν. Με άλλα λόγια το IQ συνεισφέρει όχι περισσότερο από 20% στην ικανότητα του ατόμου να λειτουργεί αποτελεσματικά και επιτυχημένα στο πλαίσιο της επιχείρησης.

1.4 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Η συναισθηματική νοημοσύνη περιγράφει ικανότητες που είναι μεν διαφορετικές από τη γνωστική νοημοσύνη, αλλά και συμπληρωματικές σε αυτήν. Οι ρίζες αυτής της διάκρισης ανάμεσα στη γνωστική και τη συναισθηματική νοημοσύνη ανάγονται στον Thorndike, που το 1920 μίλησε για κοινωνική νοημοσύνη. Στη συνέχεια αρκετοί επιστήμονες ασχολήθηκαν με αυτή αλλά η πρώτη ολοκληρωμένη θεωρία προτάθηκε το 1990 από δύο ψυχολόγους τον Peter Salovey και τον John Mayer οι οποίοι και όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως « την ικανότητα να μπορεί κανείς να παρακολουθεί και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα αλλά και των άλλων και να τα χρησιμοποιεί ως οδηγό για σκέψη και δράση».

1.4.1 ΑΥΤΟΕΠΙΓΝΩΣΗ

Με τον όρο αυτοεπίγνωση εννοούμε τη συνεχή προσοχή του ατόμου στις εσωτερικές του καταστάσεις, την αντίληψη των σκέψεών μας σχετικά με μια διάθεση, την κατανόηση της σχέσης μεταξύ σκέψεων, συναισθημάτων και αντιδράσεων. Είναι μια ουδέτερη μέθοδος που διατηρεί την αυτοαντανάκλαση ακόμα και μέσα σε θυελλώδεις συγκινησιακές καταστάσεις. Η αυτοεπίγνωση θεωρείται το κλειδί προς μια βάση που είναι σταθερή όταν πρόκειται για την λήψη προσωπικών αποφάσεων, δηλαδή να είμαστε απόλυτα εναρμονισμένοι με τα συναισθήματά μας.

Συχνά πιστεύουμε πως τα συναισθήματά μας είναι φανερά, όμως ψάχνοντας βαθιά μέσα μας, οδηγούμαστε σε εποχές που είτε τα προσπερνούσαμε είτε τα

παίρναμε είδηση καθυστερημένα, προσπαθώντας όμως να τα αντιληφθούμε συχνά ενεργούμε με στόχο να τα αλλάξουμε, δηλαδή όταν διακρίνουμε μια λάθος διάθεση άμεσα θέλουμε να απαλλαγούμε από αυτήν. Η συναισθηματική αυτοεπίγνωση μερικών ανθρώπων κυρίως σε ακραίες καταστάσεις είναι συγκλονιστική ενώ άλλων είναι σχεδόν ανύπαρκτη.

Δεν μπορούν να ληφθούν σωστά μόνο με τη λογική αποφάσεις από τις οποίες εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η μοίρα μας : ποια καριέρα να ακολουθήσουμε, με ποιόν να βγούμε ή ποιόν να παντρευτούμε, που να ζήσουμε, ποίο σπίτι να νοικιάσουμε ή να αγοράσουμε, να δοκιμάσουμε κατι καινούργιο ή να παραμείνουμε εκ του ασφαλούς. Η έλλειψη επίγνωσης του συναισθήματος μπορεί να αποβεί καταστροφική και για αυτό χρειάζεται η συναισθηματική σοφία που έχει αποκτηθεί από παλιές εμπειρίες και το ενδόμυχο συναίσθημα μας.

Η συναισθηματική αυτοεπίγνωση είναι ίσως η σημαντικότερη συναισθηματική ικανότητα, εφόσον μαθαίνουμε να γνωρίζουμε τι αισθανόμαστε κάθε στιγμή και να χρησιμοποιούμε αυτές τις προτιμήσεις μας ως γνώμονα για τη λήψη αποφάσεων. Συμπερασματικά, αποκτούμε την δυνατότητα να κάνουμε μια ρεαλιστική αξιολόγηση των ικανοτήτων μας και να έχουμε ένα καλά τεκμηριωμένο αίσθημα αυτοπεποίθησης.

1.4.2 ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ

Πρέπει να υπάρχει ισορροπία σε όσα αισθανόμαστε γιατί κάθε συναίσθημα έχει τη δική του αξία και σημασία, το να διατηρούμε υπό έλεγχο τα δυσάρεστα συναισθήματα είναι το κλειδί για τη συγκινησιακή ευεξία. Εφόσον τόσο οι καλές όσο και οι κακές στιγμές της ζωής της δίνουν γεύση, θα πρέπει να τις διατηρούμε ισορροπημένες.

Πολλές φορές βρισκόμαστε αντιμέτωποι με δυσάρεστες καταστάσεις, με έντονα συναισθήματα (θυμός, θλίψη, άγχος, φόβος), με ακραίες συμπεριφορές, και προσπαθώντας να αντιμετωπίσουμε το γεγονός που μας οδήγησε σε μια τέτοια κατάσταση απλώς την διογκώνουμε οπότε θα πρέπει να μάθουμε να χειραγωγούμε τα συναισθήματα μας, μια διεργασία που είναι δύσκολη και χρονοβόρα ωστόσο τόσο αναγκαία.

Σε αυτή την ικανότητα ένας από τους πιο καθοριστικούς παράγοντες για το πόσο μια κακή διάθεση θα επιμείνει ή θα απομακρυνθεί είναι ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι αναμασούν τις σκέψεις τους.

Το γεγονός πως για να οδηγηθούμε σε ευχάριστες καταστάσεις και στιγμές ικανοποίησης δεν σημαίνει πως πρέπει να αποφεύγουμε όλα τα δυσάρεστα συναισθήματα που νιώθουμε και βιώνουμε σχεδόν καθημερινά, απλώς δεν πρέπει να είναι ανεξέλεγκτα, εμποδίζοντας έτσι κάθε ευχάριστη διάθεση μας να ξεπροβάλει μέσα από την καταιγίδα συναισθημάτων και σκέψεων.

Έπειτα από αρκετές μελέτες πάνω στη διάθεση [σύμφωνα με: Goleman.D,2008, Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.] , το συμπέρασμα είναι ότι, για τους περισσότερους ανθρώπους, τα εξαιρετικά έντονα συναισθήματα είναι σχετικά σπάνια. Οι περισσότεροι από εμάς βρισκόμαστε σε μια ενδιάμεση ουδέτερη κατάσταση, με ελαφρά συγκινησιακά «σκαμπανεβάσματα».

1.4.3 ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Όσο οι καλές διαθέσεις διαρκούν βελτιώνεται η ικανότητα της ευέλικτης και πιο σύνθετης σκέψης, κάνοντας έτσι ευκολότερη την εξεύρεση λύσεων στα προβλήματα, τα οποία είτε είναι πνευματικά είτε διαπροσωπικά. Ακολουθώντας κανείς συναισθήματα ελπίδας ή αισιοδοξίας σημαίνει ότι δεν υποχωρεί στο άγχος που τον συντρίβει, δεν υιοθετεί ηττοπαθή στάση, μπροστά σε δύσκολες προκλήσεις και εμπόδια αλλά ακολουθεί μια στάση που εμποδίζει την απάθεια και την απελπισία.

Γι' αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιούμε τις βαθύτερες προτιμήσεις μας για να κινηθούμε προς την εκπλήρωση των στόχων μας, να παίρνουμε πρωτοβουλίες, να προσπαθούμε να βελτιωθούμε και να επιμένουμε παρά τις αποτυχίες και τις ματαιώσεις.

Ο άνθρωπος έχοντας τη θέληση να πετύχει τους στόχους του, όσο δύσκολοι και αν είναι, αναγεννά μέσα του την ελπίδα και πλέον ανήκει στην κατηγορία όσων είναι λιγότερο αγχώδεις και έχουν λιγότερες στεναχώριες βαδίζοντας προς την επίτευξη αυτών. Αισιοδοξεί στα πισωγυρίσματα και δεσμεύεται να οφελειθεί από αυτά αποσκοπώντας έτσι σε ένα πιο σύντομο μονοπάτι στο δρόμο προς την επιτυχία.

Η συναισθηματική αντίδραση μας σε αρνητικές καταστάσεις είναι κρίσιμη στην ικανότητα μας να βρούμε τα απαραίτητα κίνητρα για να συνεχίσουμε, να βρούμε τα κίνητρα συμπεριφοράς έτσι ώστε να μάθουμε να διοχετεύουμε σωστά τα συναισθήματα προς ένα παραγωγικό σκοπό.

1.4.4 ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ

Η ενσυναίσθηση οικοδομείται πάνω στην αυτοεπίγνωση. Όσο πιο ανοικτοί είμαστε στα ίδια μας τα συναισθήματα και τις συγκινήσεις μας, τόσο περισσότερο ικανοί θα είμαστε στο να αντιληφθούμε τα ανθρώπινα συναισθήματα γύρω μας. Καθημερινά τα λόγια μας και οι πράξεις μας πλυμμηρίζουν από τις συγκινησιακές νότες που κάθε άνθρωπος έχει, απλά δεν ξέρουμε να τις «αποκρυπτογραφούμε» ή δεν δίνουμε την απαραίτητη σημασία, νότες όπως ο χαρακτηριστικός τόνος της φωνής ή η αλλαγή της στάσης του σώματος, το τρέμισμα της φωνής, οι εκφράσεις του προσώπου, οι χειρονομίες. Για αυτή την ιδιαίτερη ικανότητα σύλληψης της υποκειμενικής εμπειρίας και των εσωτερικών σκέψεων ενός άλλου ατόμου απαιτείται αρκετή ηρεμία και δεκτικότητα για την σωστή ερμηνεία και αποδοχή αυτών των συναισθηματικών σημάτων.

Γενικότερα τα συναισθήματα είτε είναι εσωτερικά είτε εξωτερικά τα χρειαζόμαστε γιατί μας καθοδηγούν προσφέροντας εκφραστικότητα και ετοιμότητα για κάθε αντίδραση για την αντιμετώπιση της ζωής. Με την ενσυναίσθηση λοιπόν μαθαίνουμε να σεβόμαστε το γεγονός ότι οι άνθρωποι νιώθουν διαφορετικά για κάποια πράγματα και οπότε πρέπει να μπορούμε να μπαίνουμε στη θέση τους.

Καλλιεργώντας την ενσυναίσθησή μας αποκτούμε συντονισμό με πολλούς διαφορετικούς ανθρώπους και ευκολότερα μπαίνουμε στη θέση τους προσπαθώντας να εναρμονιστούμε μαζί τους.

Συναισθάνοντας τον πόνο, τη χαρά, την απογοήτευση, την ικανοποίηση, το φόβο, την αγάπη, το μίσος, κ.α ενός ανθρώπου μας επιτρέπετε να τους καταλαβαίνουμε, όμως υπάρχουν και άνθρωποι που δεν έχουν την ικανότητα της ενσυναίσθησης και έτσι εξαπατούν τον εαυτό τους με ψέματα που ενθαρρύνουν ακόμη και την εγκληματική τους δράση, λόγω αυτών των

εγκλημάτων έχουν ανεπτυχθεί θεραπείες μέσω της ενσυναίσθησης έτσι ώστε ο δράστης που πάσχει από συναισθηματική αποστασιοποίηση να μπαίνει στη θέση του θύματος και να καταπολεμά κάποιες από τις διεφθαρμένες ορμές του. Τέλος, ας μην ξεχνάμε ότι ενσυναίσθηση δεν σημαίνει υποχώρηση στις απαιτήσεις της άλλης πλευράς επειδή απλά συμπάσχετε, το να ξέρετε πως αισθάνεται ο άλλος δεν σημαίνει ότι θα συμφωνήσετε οπωσδήποτε με αυτόν. Ωστόσο, η εξάλειψη της ενσυναίσθησης, με σκοπό τη διατήρηση μιας σκληρής στάσης, μπορεί να οδηγήσει σε πόλωση και αδιέξοδα.

1.4.5 ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Ο πυρήνας της τέχνης των ανθρώπινων σχέσεων είναι η ικανότητα χειρισμού, δηλαδή της ρύθμισης, των συναισθημάτων κάποιου άλλου ατόμου. Πρέπει πρώτα να έχουμε εναρμονίσει την αυτορρύθμιση και την ενσυναίσθηση έτσι ώστε αυτές οι κοινωνικές δεξιότητες να επιτρέψουν στον άνθρωπο να πετύχει μια κοινωνική επαφή.

Υπάρχουν κάποιοι κανόνες που βοηθούν στην σωστή εκδήλωση και στο σωστό χειρισμό των συναισθημάτων, ακολουθώντας τους επιτυγχάνουμε τον καλύτερο αντίκτυπο στον αποδέκτη μας. Αναμφίβολα η εκφραστικότητα και η συναισθηματική μεταδοτικότητα είναι δύο ιδιαίτερες συναισθηματικές ικανότητες, που όσο καλύτερα εκπαιδεύσουμε τον εαυτό μας να τις εκδηλώνει τόσο πιο ξεκάθαρα και κατανοήτα θα είναι τα συναισθηματικά σήματα που μεταδίδουμε, διότι τα σήματα αυτά επηρεάζουν αυτούς που βρίσκονται γύρω μας και γι' αυτό το λόγο θα πρέπει να μάθουμε να τα ελέγχουμε καθώς τα στέλνουμε.

Αρκετοί άνθρωποι επηρεάζονται εύκολα από τα συναισθηματικά σήματα και τις διαθέσεις που λαμβάνουν από γύρω τους, βέβαια όσοι είναι πιο ευαίσθητοι από

άλλους είναι ακόμη πιο ευεπηρεάστοι, όμως στην αντίπερα όχθη βρίσκονται οι άνθρωποι που δυσκολεύονται να στείλουν ή να λάβουν τέτοια συναισθηματικά μηνύματα και αυτό τους καθιστά επιρρεπείς σε προβλήματα στις σχέσεις τους, εφόσον κάνουν του άλλους να νιώθουν άβολα μαζί τους.

Παρ' όλα αυτά, αν αυτές οι διαπροσωπικές ικανότητες δεν αντισταθμίζονται από μια οξυδερκή αίσθηση των αναγκών και των συναισθημάτων του καθενός και της αντίστοιχης ικανοποίησής τους, μπορούν να οδηγήσουν σε μια απατηλή κοινωνική επιτυχία, δηλαδή σε μια δημοτικότητα που θα έχει αποκτηθεί με το τίμημα της απώλειας της πραγματικής ικανοποίησής.

Οι κοινωνικές δεξιότητες αποτελούν τη βάση για αρκετές ικανότητες:

Μεταξύ αυτών συμπεριλαμβάνονται:

- Επικοινωνία.
- Επιρροή.
- Ηγεσία.
- Καταλυτική δράση όσον αφορά την αλλαγή.
- Σωστός χειρισμός διαφωνιών και συγκρούσεων.
- Ομαδική συνεργασία.
- Ανάπτυξη σχέσεων.

Γενικότερα τα πέντε συστατικά της συναισθηματικής ευφυΐας:

1. Αυτοεπίγνωση (self-awareness):	Αναφέρεται στην επίγνωση των συναισθημάτων, στην αυτοαξιολόγηση και την αυτοπεποίθηση.
2. Αυτοέλεγχος (self-regulation):	Αναφέρεται στην αυτοπειθαρχία, την αυτορύθμιση, την αξιοπιστία, την ευσυνειδησία, την προσαρμοστικότητα, και την καινοτομία.
3. Κίνητρα Συμπεριφοράς (motivation):	Η τάση προς επίτευξη στόχων, η δέσμευση, η πρωτοβουλία και η αισιοδοξία.
4. Ενσυναίσθηση (empathy):	Η ικανότητα κατανόησης των άλλων, ο προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών, η ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων, ο σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας.
5. Οι Κοινωνικές Δεξιότητες (social skills):	Πρόκειται για δεξιότητες επιρροής, επικοινωνίας, ηγεσίας, καταλυτικής δράσης όσον αφορά την αλλαγή, χειρισμός διαφωνιών, καλλιέργεια δεσμών, συνεργασία, ομαδικότητα.

1.5 ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

1. Αναγνώριση και Έκφραση Συναισθημάτων:

Τα άτομα αυτά που έχουν αυτή την ικανότητα αναγνωρίζουν και αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα τους την ώρα που δημιουργούνται.

Συνηθίζουν να εκφράζουν το συναίσθημα τους με άνεση μελετώντας όμως προσεκτικά τις συνθήκες κάτω από τις οποίες θα το κάνουν αυτό. Γνωρίζουν καλά την εσωτερική τους κατάσταση και συνειδητοποιούν τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στα συναισθήματα τους και τις πράξεις τους. Είναι συνήθως άτομα αυτόνομα και σίγουρα για τον εαυτό τους, βρίσκονται σε καλή ψυχική κατάσταση σχεδόν πάντοτε και τείνουν να έχουν θετική στάση για την ζωή. Όταν βρίσκονται σε κακή διάθεση, δεν την ‘αναμασούν’, ούτε την αφήνουν να τα κυριεύσει.

2. Χρήση συναισθημάτων για την επίλυση προβλημάτων:

Τα άτομα αυτά χαρακτηρίζονται από την αισιοδοξία με την οποία βλέπουν τα πράγματα. Πιστεύουν ότι όλα θα πάνε καλά και λειτουργούν περισσότερο με βάση την ελπίδα για την επιτυχία παρά με το φόβο της αποτυχίας αφού έχουν εμπιστοσύνη στις ικανότητες τους. Αν πάλι κάτι πάει στραβά, τείνουν να συμπεριφέρονται ενεργητικά καθορίζοντας πλάνα δράσης που θα βελτιώσουν και θα αναστρέψουν την κατάσταση. Είναι άτομα οργανωτικά, πείθουν τους άλλους με ευκολία, αναλαμβάνουν συχνά πρωτοβουλίες ενώ φημίζονται για την αποτελεσματικότητά τους σε κάθετι που αναλαμβάνουν.

3. Κατανόηση Συναισθημάτων:

Κύριο χαρακτηριστικό αυτών των ατόμων είναι η ικανότητα τους να αναγνωρίζουν και να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα των άλλων.

Επικεντρώνονται τόσο στη λεκτική όσο και στη μη λεκτική επικοινωνία των συνομιλητών τους, επικεντρώνονται περισσότερο στις μη εκφρασμένες ανησυχίες τους και κατανοούν τους προβληματισμούς που κρύβονται πίσω από τα έκδηλα συναισθήματα. Δείχνουν ευαισθησία, κατανόηση και ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των άλλων, ενώ όποτε κάποιος χρειάζεται τη βοήθεια τους την προσφέρουν βασισμένοι στην κατανόηση των αναγκών του και των συναισθημάτων του. Κάθε φορά που κρίνουν απαραίτητο, προσφέρουν χρήσιμη ανατροφοδότηση και έγκαιρη καθοδήγηση.

4. Έλεγχος Συναισθημάτων:

Κύριο χαρακτηριστικό αυτών των ατόμων είναι η ικανότητα τους να ελέγχουν και να χειρίζονται το συναίσθημα τους με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι το κατάλληλο σε κάθε περίπτωση. Το γεγονός είναι ότι Δεν σημαίνει άρνηση ή καταπίεση των αληθινών συναισθημάτων και πνίξιμο κάθε αυθορμητισμού. Αντίθετα, ο θυμός, ο φόβος, η θλίψη, το άγχος γίνονται πηγή δημιουργικότητας και αιτία στενότερης σχέσης με τους άλλους. Έχουν ισχυρό αυτοέλεγχο, και χειρίζονται με αποτελεσματικό τρόπο τα παρορμητικά και διασπαστικά συναισθήματα. Διατηρούν την ψυχραιμία τους και τη θετική τους στάση ακόμα και σε δύσκολες στιγμές, ενώ σκέφτονται καθαρά και μένουν προσηλωμένοι στο στόχο τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΥΦΥΪΑ ΚΑΙ Ο ΑΥΤΟΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΣ

Για πολλά χρόνια υπήρχε η εντύπωση ότι το συναίσθημα στον εργασιακό χώρο ήταν κάτι το αρνητικό. Η βίωση, η αναγνώριση και η 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 θαυματικά αποτελέσματα. Αυτή η στροφή της σκέψης όσον αφορά το συναίσθημα φαίνεται στο διαχωρισμό των Cooper & Sawaf (1996).

Πολλοί και διάφοροι λόγοι οδήγησαν σ' αυτή τη μεταστροφή, με κυριότερες την ευρεία εφαρμογή του μοντέλου εργασίας σε ομάδες και φυσικά την παγκοσμιοποίηση.

Είναι εύκολο να αγνοήσεις το συναίσθημα όταν δουλεύεις μόνος σου σ' ένα γραφείο, είναι όμως αδύνατο να το κάνεις όταν δουλεύεις ως μέλος μιας ομάδας όπου είναι φυσικό να δημιουργούνται συγκρούσεις, ιδιαίτεροι δεσμοί, συμπάθειες και συμμαχίες. Η παγκοσμιοποίηση είναι επίσης ένας λόγος που οδήγησε στην αναγνώριση της σπουδαιότητας του συναισθήματος για επιτυχημένη εξάπλωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων εκτός των στενών τοπικών ορίων.

Ιδιαίτερα ο ρόλος της ενσυναίσθησης, δηλαδή το να προσπαθεί κανείς να μπει στη θέση του άλλου, να κατανοεί τη διαφορετικότητα και να προσπαθεί να νιώσει τα συναισθήματα που βιώνει ο άλλος, είναι μια πολύ βασική ιδιότητα για επιχειρηματίες που θέλουν να είναι επιτυχείς στο διαπολιτιστικό διάλογο και να καταλήγουν σε συμφωνίες χωρίς τον κίνδυνο παρερμηνειών και παρεξηγήσεων. Και έτσι φτάσαμε να μιλάμε για την συναισθηματική νοημοσύνη στον επιχειρηματικό τομέα.

Οπότε καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι μια νέα ανταγωνιστική πραγματικότητα άρχισε να θέτει τη συναισθηματική ευφυΐα στο επίκεντρο του εργασιακού χώρου και της αγοράς. Πλέον το μοντέλο ιεραρχίας και το διευθυντικό πρότυπο που υπήρχε μέχρι και τα μέσα της δεκαετίας του '80 καταρρέει. Το αυταρχικό αφέντικο που ήταν ανίκανο να συγκρατήσει το θυμό του ή που δεν τον άγγιζαν καθόλου τα συναισθήματα των ανθρώπων γύρω του παραδίδει τη θέση του σε ένα νέο μοντέλο αφεντικού-ηγέτη που κατέχει την τέχνη να πείθει τους ανθρώπους να εργάζονται προς ένα κοινό στόχο. Εφαρμόζοντας την συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο, οι επαγγελματικές δεξιότητες αλλάζουν και υιοθετούμε και νέες ικανότητες όπως: η ικανότητα να μετατρέπουμε τα παράπονα σε επικοδομητικά σχόλια, η δημιουργία μιας ατμόσφαιρας όπου η διαφορετικότητα εκτιμάται περισσότερο παρά θεωρείται αιτία προστριβών, και η ικανότητα της δικτυωμένης συνεργασίας.

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί την σύζευξη των προσωπικών ικανοτήτων και των κοινωνικών ικανοτήτων, αν κάποτε θεωρούσαμε ότι ο ικανός ηγέτης ήταν εκείνος που είχε υψηλό δείκτη ευφυΐας, σήμερα η ύπαρξη του συναισθήματος παίζει καθοριστικό ρόλο στην ανάδειξη των ηγετικών του ικανοτήτων. Πως μπορούμε να εφαρμόσουμε στην πράξη την θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης και να στριμώξουμε το συναίσθημα εκεί όπου το απορρίπτει η λογική;

Πρώτον, με την δημιουργία φανταστικών εργασιακών χώρων και εργασιακού περιβάλλοντος που θα ξεπερνά τις προσδοκίες των εργαζομένων δίδοντας προτεραιότητα στις ανθρώπινες αξίες και ανάγκες και έμμεσα προσδοκώντας την ανταπόδοση.

Δευτερον, δημιουργώντας και σχεδιάζοντας εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία να εστιάζονται στην καλλιέργεια και ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης των στελεχών στον εργασιακό τους χώρο.

Επιπλέον, τόσο οι μάνατζερ όσο και οι εργαζόμενοι χρειάζονται τη συναισθηματική νοημοσύνη ώστε να συνεργάζονται καλύτερα και με το εξωτερικό περιβάλλον και συγκεκριμένα με πελάτες, προμηθευτες κλπ. Οι μάνατζερ τη χρειάζονται ακόμη περισσότερο, για παράδειγμα, όταν αναθέτουν μια εργασία σε κάποιον ο οποίος δεν επιθυμεί, όταν κάνουν κριτική σε ένα άτομο με αμυντική στάση, όταν αντιμετωπίζουν κάποιον που δε συμπαθούν, όταν διευθετούν παρεξηγήσεις μεταξύ εργαζομένων και όταν ανακοινώνουν δυσάρεστα νέα. Το μυστικό για την αντιμετώπιση κάθε αρνητικής κατάστασης είναι η χρήση του «όπλου» της κατανόησης.

2.1 ΑΝΗΣΥΧΙΕΣ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ

Υπάρχουν αρκετοί φόβοι ή ανησυχίες που βασανίζουν έναν επαγγελματία, είτε στο ξεκίνημα του είτε έπειτα, μαθαίνοντας και πολεμώντας τους τότε μόνο θα μπορέσει να δημιουργήσει όλα οσα ονειρεύεται. Οι πιο σημαντικοί φόβοι είναι οι εξής:

- Η αυτό-αμφιβολία. Αυτό είναι και το μεγαλύτερο δηλητήριο της επιτυχίας. Εκείνος που αμφισβητεί τον εαυτό του και τις ικανότητες του, που πιστεύει περισσότερο στους άλλους παρά στον ίδιο του τον εαυτό.
- Ο φόβος της αποτυχίας. Αυτός είναι ένας επίκτητος φόβος του ανθρώπου που μαθαίνεται από την σχολική και παιδική μας ηλικία. Ένα είναι όμως σίγουρο: όλοι μας θα ‘φύγουμε’ κάποια μέρα κι όταν γίνει αυτό δεν θα μπορούμε να κάνουμε όλα όσα, όταν ζούσαμε, θέλαμε να κάνουμε, αλλά διστάσαμε από το φόβο της αποτυχίας. Επειδή λοιπόν ας κάνουμε σήμερα όλα εκείνα τα όμορφα πράγματα που ξέρουμε ότι πρέπει να κάνουμε και που θα μας ανεβάσουν ακόμα ένα σκαλοπάτι στην κλίμακα της πραγματοποίησης των ονείρων μας.
- Ο φόβος του άγνωστου που φρενάρει τη δημιουργία του σωστού επιχειρηματικού σχεδιασμού. Αν ο κάθε επιστήμονας, ο κάθε εξερευνητής έμενε πίστός στο γνώριμο, το οικείο, τότε σήμερα θα βρισκόμασταν όλοι σε πρωτόγονη κατάσταση. Ευτυχώς όμως πάντα θα υπάρχουν οι τολμηροί και οι ονειροπόλοι γιατί χάρη σε αυτούς δημιουργείται πρόοδος και εξέλιξη άρα γράφεται η ιστορία.

Παρακάτω θα αναλύσουμε καποιές συναισθηματικές δεξιότητες, οι οποίες βοηθούν τον επιχειρηματία να οδηγηθεί στην επιτυχία και στην απόκτηση συναισθηματικής και κοινωνικής ισορροπίας μέσα στις επιχειρηματικές του δραστηριότητες.

2.2 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

2.2.1 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ

Αρχικά ξεπερνώντας λοιπόν μέσω της Συναισθηματικής Νοημοσύνης όλα αυτά τα εσωτερικά εμπόδια ο επιχειρηματίας θα οδηγηθεί ευκολότερα στο δρόμο της επιτυχίας. Όμως δεν αρκεί μόνο αυτό, θα πρέπει να υιοθετήσει και κάποιους γενικότερους τρόπους δράσης για να διατηρήσει την σταθερότητα που θα αναζητήσει στη διαδρομή της επιχειρηματικής του πορείας.

Θα πρέπει να μάθει να αντιμετωπίζει ακόμη και την άνοδο του στη σκάλα της επιτυχίας :

« Το να αντιμετωπίζεις » είναι:

« να αντικρύξεις κάποιον ή κάτι χωρίς να ταραζέσαι ή να αποφεύγεις »

Υπάρχουν κάποια πράγματα στη ζωή που αποφεύγουμε να τα αντικρίσουμε.

Αυτό που κάνουμε σε αυτές τις περιπτώσεις είναι απλά να κοιτάζουμε αλλού ή να κοιτάζουμε κάτι άλλο. Μερικά πράγματα μας φέρνουν ταραχή οπότε δυσκολευόμαστε να βρεθούμε αντιμέτωποι με αυτά.

Σε μια επιχείρηση η αιτία για οποιαδήποτε προβληματική κατάσταση έγκειται σε κάποια απροθυμία εκ μέρους του επιχειρηματία να την αντιμετωπίσει πλήρως. Όταν αρχίζει τη διαδικασία αντιμετώπισης της και κατόπιν αυξάνει βαθμιαία την προθυμία και την ικανότητα του να αντιμετωπίζει τέτοιες καταστάσεις, τα προβλήματα θα πάνον να υπάρχουν.

Οι άνθρωποι αποφεύγουν να αντιμετωπίζουν δυσάρεστες καταστάσεις, γιατί δεν θέλουν να πληγώσουν τα συναισθήματα κάποιου ή τα δικά τους, ή γιατί δεν θέλουν να οξύνουν τα πνεύματα ή γιατί φοβούνται μια πιθανή σύγκρουση. Η αμυντική συμπεριφορά είναι τελικά ενοχλητική για τους άλλους. Τότε το πρόβλημα γίνεται όλο και χειρότερο, μέχρι που είναι πολύ αργά για να λυθεί.

Οπότε είναι αναπόφευκτο να έρθετε, αργά ή γρήγορα αντιμέτωποι με το πρόβλημα. Ακριβώς επειδή δεν μπορείτε να αποφύγετε κάτι που σας ενοχλεί, όσο γρηγορότερα το αντιμετωπίσετε, όταν ακόμη δεν έχετε συσσωρεύσει θυμό, τόσο περισσότερες πιθανότητες έχετε να διασώσετε τη σχέση.

Αυτή η τεχνική μπορεί να εφαρμοστεί σε περιστάσεις έξω από την επιχείρηση που σίγουρα θα αποδόσει. Με άλλα λόγια, με τη χρήση αυτής της τεχνολογίας ο επιχειρηματίας μπορεί να γίνει πολύ πιο ευτυχισμένο και πολύ πιο αποτελεσματικό άτομο αν αντιμετωπίζει πλήρως όλες τις συνιστώσες της ζωής του (και της επιχείρησης του) .

2.2.2 Η ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ

Η δέσμευση, είναι μια σημαντική συναισθηματική δεξιότητα στην οποία νιώθουμε έντονα συνδεδεμένοι με τους στόχους της ομάδας μας όταν αυτοί οι στόχοι αντανakλούν σε μεγάλο βαθμό τους δικούς μας προσωπικούς στόχους. Η ουσία της δέσμευσης βρίσκεται στη ταυτιση των δικών μας στόχων με τους στόχους της επιχείρησης στην οποία δουλεύουμε, αλλά και από την πλευρά του επιχειρηματία όταν οι στόχοι που θέτει και οι οποίοι τον δεσμεύουν ως προς τους εργαζόμενους αλλά και ως προς την ίδια του την επιχείρηση, πραγματοποιούνται.

Ο επιχειρηματίας σέβεται και προσπαθεί για όσα έχει δημιουργήσει, γι' αυτό και εκείνοι που εκτιμούν και εστερνίζονται τους στόχους μιας επιχείρησης είναι πρόθυμοι όχι μόνο να κάνουν προσπάθειες προς όφελος της αλλά και προσωπικές θυσίες όταν χρειάζεται, αυτά τα άτομα είναι πρόθυμα να κάνουν βραχυπρόθεσμες θυσίες, αν πρόκειται για το ευρύτερο καλό της ομάδας στην οποία εργάζονται, και είναι τα άτομα που έχουν την δεξιότητα της δέσμευσης.

Οι εργαζόμενοι που γνωρίζουν τις αξίες που τους καθοδηγούν καταλαβαίνουν σύντομα αν μπορούν να παραμείνουν σε μια επιχείρηση και αν αυτή τους αρμόζει, εάν αυτό ισχύει τότε η δέσμευση τους είναι ισχυρή και εσωτερική. Θα πρέπει όμως να αντιμετωπίζονται δίκαια και με σεβασμό από τον εργοδότη τους διαφορετικά η συγκεκριμένη επιχείρηση δεν θα καταφέρει ποτέ να κερδίσει την συναισθηματική τους πίστη και κατ' επέκτασιν δέσμευση.

Συμπερασματικά, για τον επιχειρηματία δεν θα έπρεπε η δέσμευση να αποτελεί μόνο τη κινητήρια δύναμη προς την επίτευξη των στόχων του αλλά και την δεσμευτική αφοσίωση των υπαλλήλων του σε αυτή και φυσικά στον εαυτό τους.

2.2.3 ΚΑΝΟΝΤΑΣ ΚΡΙΤΙΚΗ

Σημαντική δεξιότητα για τον επιχειρηματία, τον προϊστάμενο ή τον επικεφαλής ενός οργανισμού ή μιας εταιρίας είναι η άσκηση κριτικής, που καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τη ψυχολογία ενός υπαλλήλου, οπότε θα πρέπει να γίνεται χωρίς να προσφέρει συναισθήματα απογοήτευσης. Η ανατροφοδότηση είναι αναγκαία για τους ανθρώπους προκειμένου να παίρνουν τις απαραίτητες πληροφορίες για να συνεχίσουν τις προσπάθειες τους, και πόσο μάλλον αυτή που γίνεται με την σωστή τεχνική. Μέσα από την ανταλλαγή πληροφοριών οι εργαζόμενοι αποκτούν το δικαίωμα να γνωρίζουν αν η δουλειά που κάνουν πάει καλά ή χρειάζεται να συντονιστεί ή να επαναπροσανατολιστεί εξ ολοκλήρου. Η αποτελεσματικότητα, η ικανοποίηση, και η παραγωγικότητα των ανθρώπων στην εργασία τους εξαρτάται από το κατά πόσο πληροφορούνται τα προβλήματα που σχετίζονται με τη διοίκηση, με τα παράπονα και τις παρατηρήσεις των προϊσταμένων τους.

Μια καταστροφική κριτική που διατυπώνεται με απότομο, θυμωμένο και σαρκαστικό ύφος, γεμίζει τον εργαζόμενο που την δέχεται με οργή και απελπισία, δηλαδή μια τέτοια κριτική, από την σκοπία της συναισθηματικής

νοημοσύνης, δηλώνει άγνοια των συναισθημάτων των ανθρώπων που τη δέχονται, καθώς εμφανίζει καταστροφικές συνέπειες των συναισθημάτων αυτών στην ενθάρρυνση των ανθρώπων, στην παραγωγικότητα και στην αυτοπεποίθηση τους στη δουλειά.

Αντιλαμβανόμαστε ότι η κριτική είναι ένα από τα πιο σημαντικά καθήκοντα ενός διευθυντικού στελέχους, διότι ο τρόπος με τον οποίο κάθε κριτική ή σχόλιο εκφράζονται και έπειτα γίνονται δεκτά καθορίζει σε μεγάλο βαθμό το πόσο ευχαριστημένοι είναι οι άνθρωποι με τη δουλειά τους, με τους συνεργάτες τους και με τους υπεύθυνους, όπως και οι υπεύθυνοι μαζί τους.

Συναισθηματική νοημοσύνη δεν σημαίνει να εκδηλώνεις με ανεξέλεγκτο τρόπο τα συναισθήματα, να εκφράζεις δηλαδή ότι ακριβώς αισθάνεσαι, αλλά μάλλον σημαίνει να τα χειρίζεσαι έτσι ώστε να εκφράζονται αποτελεσματικά και με τον πιο κατάλληλο τρόπο, δίνοντας στους ανθρώπους τη δυνατότητα να δουλεύουν μαζί αρμονικά και ομαλά για την επίτευξη των κοινών στόχων τους.

Η ικανότητα αυτή αναπτύσσεται όσο προχωρούμε στη ζωή και διδασκόμαστε από τις εμπειρίες μας, μέσω της ωριμότητας που στη πορεία αποκτούμε, αυξάνεται και η ανάπτυξη της συναισθηματικής ευφυΐας στη ζωή μας.

2.2.4 ΑΣΚΩΝΤΑΣ ΕΠΙΡΡΟΗ

Στον κόσμο των επιχειρήσεων η επιρροή είναι μια έννοια που τονίζει τη δυναμικότητα και γενικότερα τις ηγετικές δυνατότητες ενός επιχειρηματία εφόσον είναι η τέχνη του αποτελεσματικού χειρισμού των συναισθημάτων των άλλων. Ο επιχειρηματίας μπορεί να επιτύχει μια συναισθηματική ανταλλαγή, μια ανθρώπινη αλληλεπίδραση, μια μεταδοτικότητα διαθέσεων και συναισθημάτων χρησιμοποιώντας αυτή τη δεξιότητα, ασφαλώς προς όφελος όλων, όχι μόνο αποσκοπώντας στο κέρδος.

Τα συναισθήματα είναι ένας εξαιρετικά αποτελεσματικός τρόπος επικοινωνίας, όλοι αντιλαμβανόμαστε ότι είναι μεταδοτικά και αποτελούν πανίσχυρα μηνύματα τα οποία μεταδίδουν πληροφορίες ζωτικής σημασίας.

Όλοι μπορούμε να επιρρεάσουμε ή να επιρρεαστούμε μόνο μέσω των συναισθημάτων, όμως τα θετικά συναισθήματα διαχέονται πιο εύκολα από τα αρνητικά και έχουν ωφέλιμα αποτελέσματα, διότι ενθαρρύνουν τη συνεργασία, τη δικαιοσύνη, το πνεύμα της ομαδικότητας και γενικότερα βελτιώνουν τη συνολική επίδοση μιας ομάδας και κατ' επέκτασιν μιας επιχείρησης.

Έχοντας αυτή την ικανότητα οι άνθρωποι αποκτούν δεξιότητες όπως το να κερδίζουν τους άλλους, να συντονίζουν παρουσιάσεις και συζητήσεις, να χρησιμοποιούν σύνθετες στρατηγικές για να κερδίζουν την υποστήριξη των άλλων, να συνθέτουν με τον κατάλληλο τρόπο τα σημαντικά δεδομένα έτσι ώστε να αναδείξουν την άποψη τους με αποτελεσματικό τρόπο, με λίγα λόγια όσοι διαθέτουν την ικανότητα επιρροής μπορούν να ωθήσουν αποτελεσματικά τους πάντες προς έναν επιθυμητό στόχο.

Η εξουσία που εμπεριέχει η ικανότητα επιρροής λαμβάνει υπόψη της τους άλλους ανθρώπους και εναρμονίζεται με το συλλογικό στόχο, αντί να εστιάζεται αποκλειστικά στο ατομικό όφελος, διότι η πραγματική επιρροή είναι μια θετική ικανότητα και όχι μια αυταρχική τάση για προσωπική επιτυχία με οποιοδήποτε κόστος.

Αυτή η συναισθηματική ικανότητα απαιτεί να μπορεί κανείς να περάσει μέσα από συναισθηματικά τούνελ, αντί να επιτρέψει την αλλαγή στην πορεία του.

Οι κοινωνικές δεξιότητες, αποτελούν τη βάση για αρκετές ικανότητες που μεταξύ αυτών συμπεριλαμβάνονται:

- Επιρροή: Η χρήση αποτελεσματικών μεθόδων πειθούς.
- Ηγεσία: Το να εμπνέει και να καθοδηγεί κανείς τους άλλους.
- Επικοινωνία: Το να στέλνει κανείς στους άλλους σαφή και πειστικά μηνύματα.
- Καταλυτική δράση όσον αφορά την αλλαγή: Το να ξεκινά, να ενθαρρύνει ή να χειρίζεται κανείς σωστά την αλλαγή.
- Σωστός χειρισμός διαφωνιών και συγκρούσεων: Η διαπραγμάτευση και η επίλυση διαφωνιών.

2.2.5 Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η επικοινωνία είναι μια δεξιότητα από τις πιο σημαντικές και βρίσκεται ένα σκαλοπάτι κάτω από την επιρροή από την οποία και ταυτίζεται αρκετά συχνά. Μέσω αυτής αποκτούμε την ικανότητα να είμαστε ανοικτοί στην ακρόαση και να στέλνουμε πειστικά μηνύματα.

Κάθε επιχειρηματίας θα πρέπει να ρίχνει αρκετό βάρος σε αυτόν τον τομέα, διότι μέσω μιας επιτυχημένης επικοινωνίας δημιουργείται άνετη ατμόσφαιρα και με τη διοίκηση αλλά και μεταξύ των εργαζομένων, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να κάνουν τη δουλειά τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Καθώς ο εργοδότης επικοινωνεί ανοιχτά, δίνει στους ανθρώπους τη δυνατότητα να προσφέρουν ότι καλύτερο έχουν, την δημιουργικότητά τους, την

δυναμικότητα τους, την ενέργεια τους, έχοντας ως επακόλουθο να πάνσουν να αισθάνονται παγιδευμένοι και απογοητευμένοι.

Η ικανότητα για επικοινωνία αποτελεί το θεμέλιο λίθο όλων των κοινωνικών δεξιοτήτων. Αρχικά αποκτούμε την ικανότητα για καλή ακρόαση, δηλαδή να έχει κάποιος ανοιχτό μυαλό και κατανόηση, να δεχόμαστε πρόθυμα να μοιραστούμε πληροφορίες με άλλους, έπειτα την ικανότητα ενσυναίσθησης, δηλαδή να χειριζόμαστε σωστά τα συναισθήματα, να ελέγχουμε τη διάθεση μας διατηρώντας την ψυχραιμία και την ηρεμία μας κρατώντας μια ουδέτερη διάθεση γιατί αυτή η διάθεση μας προετοιμάζει να ασχοληθούμε με κάποιο θέμα αφιερώνοντας σε αυτό όλες μας τις δυνάμεις, επιτρέποντας μας να είμαστε συναισθηματικά παρόντες και όχι απόντες.

Επειδή η επικοινωνία είναι τόσο λεκτική όσο και σωματοκινητική, στέλνουμε συνεχώς μηνύματα μέσω της συμπεριφοράς μας από τα οποία οι άλλοι βγάζουν ορισμένα νοηματικά συμπεράσματα. Ακόμα και η σιωπή μας ή η απουσία μας είναι συμπεριφορές επικοινωνίας αν κάποιος λαμβάνει νοήματα από αυτές.

Αυτό συμβαίνει επειδή η σωματοκινητική μας συμπεριφορά αντιπροσωπεύει τις αντιδράσεις στο περιβάλλον και στους ανθρώπους γύρω μας. Για να θεωρούμαστε επιτυχημένοι στην επικοινωνία θα πρέπει να είμαστε γνώστες των μηνυμάτων, που στέλνουμε συνεχώς στους άλλους, κατά πόσο είναι σαφή ή υπονοούμενα. Η επικοινωνία επιτυγχάνει σημαντικά πράγματα για εμάς και γι' αυτό εξυπηρετεί λειτουργίες κάθε πτυχής της ζωής μας, αυτές οι λειτουργίες είναι οι εξής:

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ:

1. Επικοινωνούμε για να καλήψουμε κάποιες ανάγκες. Οι επιστήμονες υποστηρίζουν ότι «ο άνθρωπος είναι ζώο κοινωνικό». Αυτό σημαίνει ότι χρειαζόμαστε την ύπαρξη άλλων ανθρώπων όπως χρειαζόμαστε την τροφή, το νερό, και τη στέγη.

Πολλές φορές το περιεχόμενο των συζητήσεων μας είναι ασήμαντο. Δύο άνθρωποι μπορούν να συζητούν ευχάριστα με τις ώρες μιλώντας για ασήμαντα πράγματα που κανείς από τους δύο δε θυμάται αργότερα. Όταν χωριστούν μπορεί να έχουν ανταλλάξει πολύ μικρό αριθμό σημαντικών πληροφοριών, όμως η επικοινωνία τους έχει εξυπηρετήσει ένα πολύ σημαντικό σκοπό, την απλή ανάγκη του ανθρώπου να επικοινωνήσει με έναν άλλο άνθρωπο.

2. Επικοινωνούμε για να ενισχύσουμε και να διατηρήσουμε την αίσθηση του εαυτού μας. Μέσω της επικοινωνίας μας, επιζητούμε την αναγνώριση του ατόμου μας. Πράγματι, μέσω της επικοινωνίας δίνουμε ορισμό, κατά ένα μεγάλο ποσοστό, του εαυτού μας.

3. Επικοινωνούμε για να αναπτύξουμε σχέσεις. Μαθαίνουμε τους άλλους μέσω της επικοινωνίας μας μαζί τους. Το πιο σημαντικό είναι ότι μέσω της επικοινωνίας, οι σχέσεις των ανθρώπων διευρύνονται και βαθαίνουν ή τελματώνονται και σβήνουν. Πολύ λίγες σχέσεις – επαγγελματικές, κοινωνικές, φιλικές ή προσωπικές – παραμένουν οι ίδιες. Αυτό το βασικό στοιχείο της ζωής κάθε ανθρώπου είναι σημαντικό για την διαπροσωπική διαδικασία της επικοινωνίας.

4. Επικοινωνούμε για να Ανταπεξέλθουμε στις Κοινωνικές μας Υποχρεώσεις. Η ανάγκη που νιώθουμε να αναγνωρίζουμε τους άλλους και να σεβόμαστε άλλες κοινωνικές υποχρεώσεις εξυπηρετεί την επίδειξη των δεσμών που έχουμε με τους άλλους ανθρώπους, είτε έχουμε είτε όχι κάποια σχέση μαζί τους.

5. Επικοινωνούμε για να Ανταλλάξουμε Πληροφορίες. Οι πληροφορίες αποτελούν ένα βασικό συστατικό της αποτελεσματικής λήψης αποφάσεως.

Κάποιες πληροφορίες τις λαμβάνουμε μέσω της παρατήρησης, κάποιες μέσω της μελέτης άλλες μέσω της τηλεόρασης και πολλές μέσω της άμεσης επικοινωνίας μας με τους άλλους. Όλοι μας ερχόμαστε σε αμέτρητες επαφές που περιλαμβάνουν την αποστολή και λήψη πληροφοριών, όταν κάτι πάει στραβά στις συναλλαγές μας μπορεί να μη λάβουμε αρκετές και ακριβείς πληροφορίες που χρειαζόμαστε για να πάρουμε σωστές αποφάσεις.

6. Επικοινωνούμε για να Επηρεάσουμε τους άλλους. Δεν περνάει μέρα που να μην προσπαθούμε να εξασκήσουμε την επιρροή μας στους άλλους ή εκείνοι να κάνουν το ίδιο σε μας. Ορισμένοι μελετητές πιστεύουν ότι ο πρωταρχικός σκοπός κάθε προσπάθειας για επικοινωνία είναι να επηρεάσουμε τη συμπεριφορά των άλλων.

2.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ‘ΑΦΕΝΤΙΚΟΥ-ΗΓΕΤΗ’

Οι εργαζόμενοι ακολουθούν το παράδειγμα του αφεντικού-ηγέτη τους. Ο επικεφαλής της επιχείρησης δίνει το γενικό πρόσταγμα, θέτει τους κανόνες και βάζει τους όρους του παιχνιδιού. Με τον καιρό, το γραφείο, το κατάστημα, το εργαστήριο, το εργοστάσιο, ολόκληρη η επιχείρηση λειτουργούν κατ’ εικόνα και καθ’ ομοίωσιν του.

Αν, για παράδειγμα, το αφεντικό έρχεται πάντα καθυστερημένο τότε οι εργαζόμενοι δεν έχουν λόγο να ‘τρέχουν’ για να είναι στην ώρα τους. Αν το αφεντικό είναι ευγενικό, τότε οι αγενείς υπάλληλοι δεν παραμένουν για πολύ στην εταιρία. Αν το αφεντικό δεν ενοχλείται να έχει εργαζόμενους χαμηλού επιπέδο, τότε θα περιστοιχίζεται από «μέτριους» και άτολμους υπαλλήλους. Αν όμως ο ίδιος έχει καινοτόμες και τολμηρές ιδέες, τότε όλοι οι εργαζόμενοι θα είναι προσανατολισμένοι στο κυνήγι των επιχειρηματικών ευκαιριών.

Όλοι οι επιχειρηματίες γνωρίζουν ότι για να είναι επιτυχημένοι δεν χρειάζεται να καταστρώνουν πολιτικές για να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που ενδεχόμενος θα προκύψουν, αλλά να πράττουν πρώτα οι ίδιοι ότι απαιτούν από τους υπαλλήλους τους.

Μερικοί έχουν μάθει την τέχνη του να διοικούν με πυγμή, ενώ άλλοι διαθέτουν έμφυτα ηγετικά προσόντα. Σκόπιμα ή μη, το καλό αφεντικό-ηγέτης διαμορφώνει την εργασιακή κουλτούρα μιας επιχείρησης. Επειδή η επιχείρηση ακολουθεί το παράδειγμα του αφεντικού της, όσο αυτός σημειώνει επιτυχίες μπορεί και η επιχείρηση να προσδοκά υψηλότερες αποδόσεις.

Συμπερασματικά, αυτός ο ηγέτης είναι ένας καθρέφτης που αντανακλά στη ομάδα την ίδια την εμπειρία της γιατί μέσα από αυτή τη μεταβίβαση της συναισθηματικής ενέργειας και γενικότερα των συναισθημάτων επιτρέπετε στον ηγέτη να έχει τον απόλυτο έλεγχο και να καθορίζει την πορεία και την κατεύθυνση της επιχείρησης. Διαθέτοντας υψηλό βαθμό θετικής ενέργειας αυτό το αφεντικό-ηγέτης είναι εξαιρετικά επιτυχημένος, εφόσον βέβαια με το κατάλληλο τρόπο διαχέεται σε ολόκληρη την επιχείρηση διότι όσο πιο θετική είναι η διάθεση του, τόσο πιο θετικά και πρόθυμα για προσφορά και συνεργασία είναι τα άτομα που συνεργάζεται.

Γενικά, το αφεντικό-ηγέτης που αποκτά την επιτυχία του μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει ένα συναισθηματικό χάρισμα το οποίο εξαρτάται από τρεις παράγοντες:

1. να έχει έντονα συναισθήματα,
2. να μπορεί να τα εκφράσει με ένταση και ορμή,
3. να λειτουργεί μάλλον ως συναισθηματικός πομπός παρά δέκτης.

Η επικοινωνία με το πρόσωπο, τη φωνή, και τις κινήσεις για τους ιδιαίτερα εκφραστικούς ανθρώπους είναι μια ικανότητα που τους επιτρέπει να ενεργοποιούν, να εμπνέουν και να σαγηνεύουν τους άλλους.

Όλοι, όμως οι ηγέτες δεν έχουν όλα τα χαρακτηριστικά και πολλά άτομα, που δεν είναι ηγέτες, μπορεί να έχουν τα περισσότερα ή και όλα αυτά.

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά του όμως είναι τα εξής:

1. Ευφυΐα/ Νοημοσύνη
2. Συναισθηματική Νοημοσύνη
3. Αυτογνωσία
4. Αυτοπεποίθηση
5. Συστηματική σκέψη
6. Ακεραιότητα
7. Πίστη σε αξίες
8. Ταπεινότητα
9. Κύρος και κοινωνική υπευθυνότητα
10. Δικαιοσύνη
11. Θάρρος
12. Αντοχή
13. Επιμονή
14. Ενθουσιασμός
15. Πρωτοβουλία
16. Διορατικότητα
17. Ισχυρή θέληση και υψηλές επιδόσεις
18. Ικανότητα επικοινωνίας και πειθούς
19. Ικανότητα δημιουργικής σκέψεως και λήψεως αποφάσεων
20. Εποπτική ικανότητα.

2.4 ΕΝΑ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΤΗ ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗΝ

Αρκετοί επιχειρηματίες ακολουθούν το δρόμο του ναρκισσισμού θεωρώντας την κολακεία ως μέσο για την απόκτηση προαγωγής, χωρίς να έχει σημασία αν στην πορεία θα χρειαστεί να αποκρύψουν, να υποβαθμίσουν ή να αλλοιώσουν σημαντικές πληροφορίες.

Ο επιχειρηματικός ναρκισσισμός ενέχει σαφείς κινδύνους, για οποιαδήποτε επιχείρηση, γιατί όταν δεν μπορεί να συλλάβει την καθαρή αλήθεια, χάνει την ικανότητα να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στην σκληρή πραγματικότητα. Βέβαια, κάθε επιχείρηση θέλει οι υπάλληλοι της να αισθάνονται υπερήφανοι επειδή εργάζονται εκεί και να νιώθουν ότι συμμετέχουν σε μια σημαντική αποστολή ή εργασία. Λίγος λοιπόν υγιής συλλογιστικός ναρκισσισμός δεν βλάπτει.

Το πρόβλημα σε αυτόν τον ηγέτη εμφανίζεται όταν αυτή η υπερηφάνεια οικοδομείται πάνω σε μια απεγνωσμένη επιδίωξη για δόξα και όχι πάνω στην ανάγκη για αληθινά επιτεύγματα. Τα προβλήματα επιδεινώνονται όταν οι νάρκισσοι ηγέτες προσδοκούν μόνο καταστάσεις στις οποίες επιβεβαιώνουν τη δική τους αίσθηση μεγαλείου, από τη αντίθετη πλευρά, οι υπάλληλοι που και οι ίδιοι αισθάνονται έπαρση λόγω του γεγονότος ότι ανήκουν στον συγκεκριμένο οργανισμό, οπότε πρόθυμα προσαρμόζουν την αλήθεια στα μέτρα των αφεντικών τους, πάντα όμως με κάποιο αντάλλαγμα.

Αυτός ο ομαδικός ναρκισσισμός μέσα σε μια επιχείρηση, έχει ως θύμα τον σύνδεσμο που υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων και έπειτα την αλήθεια, και γι' αυτό το λόγο όσοι εκθέτουν σε κίνδυνο τη μεγαλομανία αυτής της ομάδας συνήθως υποβιβάζονται, επικρίνονται ή απολύονται.

Η επιχείρηση που έχει όλα αυτά τα ναρκισσιστικά χαρακτηριστικά γίνεται μια ηθική κοινωνία από μόνη της, μια κοινωνία όπου οι στόχοι, οι αρετές της και τα μέσα που χρησιμοποιεί δεν αμφισβητούνται αλλά ακολουθούνται τυφλά. Είναι

ένας κόσμος που μοιάζει απόλυτα σωστό το να κάνει κανείς ότι χρειαστεί για να αποκτήσει αυτό που θέλει.

2.5 Ο ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΑ ΝΟΗΜΩΝ ΗΓΕΤΗΣ

Ένας συναισθηματικά νοημών ηγέτης έστω για το καλό της επιχείρησης, θα πρέπει να αντιδρά με ενσυναίσθηση και όχι με αδιαφορία, να καθοδηγεί, να ακούει, να παρακινεί τους υφισταμένους του. Να μπορεί να μεταδώσει αξιοπιστία, επιβράβευση, σιγουριά. Αυτός ο επιχειρηματίας είναι κατ' αρχάς παρών και απολύτως συγχρονισμένος στον κύκλο εργασίας που βρίσκεται, βοηθώντας τους υφισταμένους τους να εναρμονιστούν ευκολότερα σε αυτόν τον κύκλο.

Τα κύρια χαρακτηριστικά του ευφυή επιχειρηματία είναι τα ακόλουθα:

- Κατανοεί τα συναισθήματα και τα κίνητρα των άλλων.
- Κατανοεί τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών του.
- Θέτει κίνητρα στον εαυτό του.
- Μπορεί να ελέγχει τα συναισθήματα του.
- Μπορεί να εργάζεται κάτω από πίεση.
- Μπορεί να συνεργάζεται με άλλους για την επίτευξη ενός στόχου.
- Μπορεί να εμπνέει και να ηγείται.
- Παίρνει πρωτοβουλίες.
- Αποκτάει πίστη στις ικανότητες του και αισιοδοξία.
- Κάνει σωστή ιεράρχηση στόχων και αναγκών.
- Γνωρίζει να διαχειρίζεται τις διαφωνίες.

■ Αποκτάει ικανότητα πειθούς και επικοινωνίας.

Ο χειρισμός μιας συναισθηματικής κατάστασης απαιτεί δεξιότητες στην αντιμετώπιση και επίλυση προβλημάτων: θα πρέπει να είναι κανείς ικανός να εμπνεύσει εμπιστοσύνη και να γίνει συμπαθής γρήγορα, να ακούει προσεκτικά και να είναι σε θέση να πείσει και να προωθήσει μια πρόταση, έτσι ώστε να γίνει αυτός που οι άλλοι μπορούν να βασιστούν πάνω του.

Τέλος, σε ότι αφορά τη συναισθηματική ικανότητα, τα ισχυρά αλλά και τα αδύνατα σημεία ενός ηγέτη μπορούν να μετρηθούν από το κέρδος ή την απώλεια που θα έχει η κάθε επιχείρηση σε σχέση με την πλήρη εκμετάλλευση των ταλέντων των ατόμων των οποίων ηγείται.

Αυτός ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης εκδηλώνει τις παρακάτω δέκα βασικές συμπεριφορές:

1. Δεν κρατά επικριτική στάση απέναντι στους υφισταμένους του. Η κριτική του 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, ενώ το δεύτερο του δίνει διόδους βελτίωσης και τον κάνει να αισθάνεται ότι έχει την εκτίμηση και το ενδιαφέρον του προϊσταμένου του.
2. Διαθέτει κατανόηση για τους άλλους και για τα συναισθήματά τους και χρησιμοποιεί παραδείγματα από τις δικές του εμπειρίες για να βοηθήσει τους άλλους να καταλάβουν καλύτερα τον εαυτό τους.
3. Είναι ειλικρινής για τα συναισθήματά του και τις προθέσεις του. Είναι αυθεντικός και ευθύς και αρθρώνει στόχους ξεκάθαρα, χωρίς περιστροφές, χωρίς υποκρισία και δόλο.
4. Είναι πάντα παρών, έτοιμος να αναλάβει τις ευθύνες του, ανοιχτός στην κριτική. Ακόμα κι όταν τα πράγματα δεν πάνε κατ' ευχήν δεν κρατά αμυντική στάση, ούτε καταφεύγει σε στρουθοκαμηλισμούς, ούτε

φορτώνει τα προβλήματα σε υφισταμένους. Με όπλο του τη διαφάνεια και την απόλυτη ειλικρίνεια αναλαμβάνει τις ευθύνες των πράξεων 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 συναισθήματα του, αλλά είναι επιλεκτικός πότε και που 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 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 γίνει βραχνάς. Δεν θεωρεί ότι έχει να αποδείξει κάτι σε κάποιον, έχει την ευθύνη απέναντι στους εργαζόμενους του και την επιχείρηση του.
10. Έχει αυτοπεποίθηση και αφήνει στους γύρω του χώρο να αναπνεύσουν και να εξελιχθούν, ενθαρρύνοντας τους να πάρουν μεγαλύτερα ρίσκα και να θέσουν υψηλότερους στόχους, αξιοποιώντας έτσι σε μέγιστο βαθμό το ταλέντο και τις δυνατότητες τους.

Με βάση λοιπόν τα παραπάνω, στην ιδανική του μορφή, ένας συναισθηματικά έξυπνος άνθρωπος διακρίνεται από αυτογνωσία σε υψηλό βαθμό, γνωρίζει τις δυνατότητες και τα όριά του και διαθέτει αυτοεκτίμηση και αυτοσεβασμό. Εξισορροπεί το ρεαλισμό και ορθολογισμό με την ηθική και την ακεραιότητα και δεν ακολουθεί τυφλά κανονισμούς όταν αισθάνεται ότι αυτοί παραβιάζουν τις αξίες του. Έχει φιλοδοξίες και υψηλούς στόχους και επιδιώκει με ενθουσιασμό την επιτυχία χωρίς όμως να αφήνει την αυτοπεποίθηση του να καταρρακωθεί από την αποτυχία. Παίρνει πρωτοβουλίες και αντιμετωπίζει τα προβλήματα με αισιοδοξία, έχοντας πάντα στο νου του τον τελικό στόχο. Έχει διορατικότητα και ελέγχει την παρόρμηση του για να μη υποκύψει στις στιγμιαίες κρίσεις. Καταβάλλει προσπάθεια να καταλάβει τις απόψεις των άλλων και να δει τα πράγματα από την δική τους οπτική γωνία. Χρησιμοποιεί το συναίσθημα ως ραντάρ για να οξύνει τη διαίσθηση του και να βλέπει πίσω από επιφανειακά πράγματα. Είναι ανοιχτός σε διάλογο και δεν μπαίνει σε θέση άμυνας όταν του γίνονται επικριτικά σχόλια. Μπορεί να ελέγχει τις προσωπικές του προκαταλήψεις και δεν τις αφήνει να επηρεάζουν την κρίση του και την εκτίμηση του για τις ικανότητες των άλλων. Επίσης λειτουργεί ως καταλύτης αλλαγής και έχει την ικανότητα να συσπειρώνει και να δραστηριοποιεί τους ανθρώπους γύρω του προς την υλοποίηση ενός κοινού οράματος και στόχου.

2.6 ΜΙΑ ΑΓΝΩΣΤΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ

Τελειώνοντας θα ήθελα να αναφερθώ σε μια θεμελιώδη ικανότητα, που δεν την συναντάμε ως αντικείμενο μελέτης αλλά είναι γνωστή στους περισσότερους. Αυτή είναι η μοναξιά του ηγέτη, η απομόνωση, που είτε επιζητείται οικειοθελώς, είτε επιβάλλεται από τις περιστάσεις.

Στην πρώτη περίπτωση την αισθάνεται ο ηγέτης και την αξιοποιεί ως πηγή ενδοσκοπήσεως, αυτοστοχασμού, εμπνεύσεως, για να δημιουργήσει νέες ιδέες, να πάρει πρωτοβουλίες, να βελτιώσει τη συμπεριφορά του. Στη δεύτερη περίπτωση θα πρέπει να μπορεί να την αντέξει, για να παίρνει αποφάσεις, για να αντιμετωπίζει με αξίες, ακεραιότητα, εντιμότητα και διαφάνεια, την ανεπάρκεια, την ανεντιμότητα, τον καιροσκοπισμό, τη συκοφαντία· να μπορεί να την αντέξει όταν τα πρότυπα, τα ιδεώδη και τα ιδανικά, που πρεσβεύει και βιώνει, αντιμετωπίζονται επι ίσοις όροις με την μετριότητα, το βόλεμα, την οκνηρία, και την αδράνεια. Κατά μια έννοια η μοναξιά θα μπορούσε να αποτελεί συστατικό στοιχείο της φύσεως της ηγεσίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΥΦΥΪΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ.

Οι ραγδαιές αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος επηρεάζουν άμεσα τον καταναλωτή, αλλά περισσότερο την επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις σήμερα διευρύνονται, συρρικνώνονται, ισοπεδώνουν τα ιεραρχικά μοντέλα, παγκοσμιοποιούνται.

Το οικονομικό περιβάλλον που ζούμε είναι σύγχρονο και πολύπλοκο, τα εφόδια τα οποία απαιτούνται και με τα οποία πρέπει να είναι οπλισμένα τα νέα στελέχη των επιχειρήσεων είναι οι γνώσεις και οι δεξιότητες.

Μέσα σε αυτήν την κατάσταση, καλείται η σημερινή επιχείρηση να αναπτύξει τη δική της δραστηριότητα. Η επιχείρηση, που είναι αποφασισμένη να λειτουργεί και μετά το 2009 καλείται να ασκήσει τη δραστηριότητα της σε ένα περιβάλλον οξύτατα ανταγωνιστικό, ταχύτατα μεταβαλλόμενο, αλλά και πολλά υποσχόμενο.

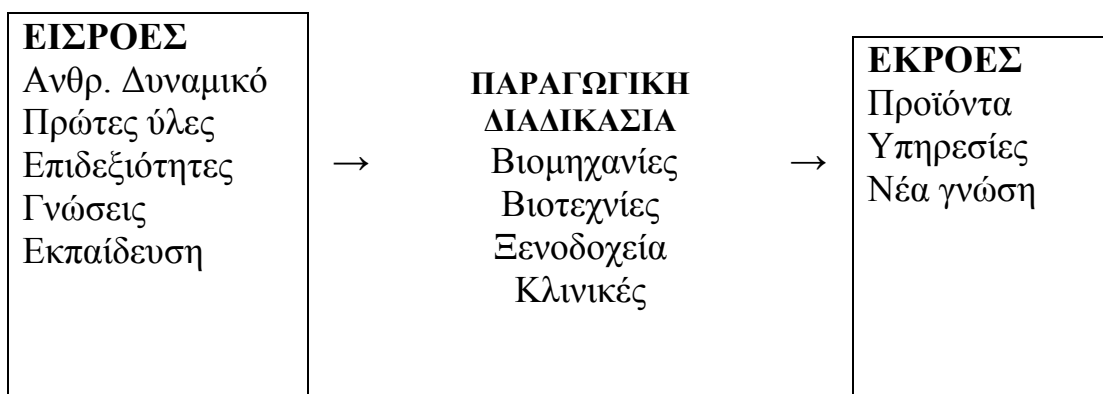
Η ταχύτητα των αλλαγών έκανε την ικανότητα της καταλυτικής δράσης σε σχέση με την αλλαγή μια νέα ανερχόμενη ικανότητα. Έτσι, η επιβίωση της σημερινής επιχείρησης θα εξαρτηθεί από την ικανότητα της να προσαρμόζεται γρήγορα στις αλλαγές αυτές.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες, τα στελέχη των επιχειρήσεων και γενικότερα οι επιχειρηματίες, είναι υποχρεωμένοι να αναπτύσσουν κάθε τόσο νέες θεωρίες, νέες μεθόδους και τεχνικές διοίκησης των επιχειρήσεων, διαθέτοντας οι ίδιοι υψηλά επίπεδα επιρροής, δέσμευσης, κινήτρων, πρωτοβουλίας και αισιοδοξίας,

καθώς και ένα σοβαρό ένστικτο για την πολιτική της επιχείρησης. Όμως ανεξάρτητα από την οποιαδήποτε τεχνολογική εξέλιξη ο βασικότερος συντελεστής για την επιβίωση και ανάπτυξη μιας επιχείρησης ήταν, και θα είναι ο ανθρωπινος παράγοντας. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις πριμοδοτούν τους ανθρώπους που μπορούν να παίξουν ηγετικό ρόλο στην αλλαγή. Άρα η συνεχής επιμόρφωση είναι αναγκαία εάν και εφόσον θέλουμε να έχουμε ανταγωνιστικές ελληνικές επιχειρήσεις. Οι Έλληνες πέραν απο το πολυποίκιλο μεσογειακό ταμπεραμέντο, έχουν την ιδιαίτερη ικανότητα ταχείας προσαρμογής στο φυσικό περιβάλλον και μεγάλης ευελιξίας στο ανθρώπινο περιβάλλον. Αυτό αποδεικνύεται και είναι εμφανέστατο όταν τυγχάνει να εργάζονται στο εξωτερικό όπου αναδεικνύουν το ιδιαίτερο ταλέντο που διαθέτουν και είναι αποδοτικοί και αποτελεσματικοί.

3.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

Μάνατζμεντ λειτουργιών είναι η διαχείριση της μετατροπής των εισερχομένων μιας επιχείρησης σε εξερχόμενα. Όλες οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το αντικείμενο εργασιών τους έχουν ως λειτουργικό καθήκον την μετατροπή των πόρων σε υπηρεσίες ή προϊόντα.



Οι βασικότερες λειτουργίες σε μια επιχείρηση είναι:

- **Η λειτουργία των Προμηθειών**, που περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες για την προμήθεια των πρώτων υλών ή εμπορευμάτων ή υπηρεσιών στον κατάλληλο χρόνο, στην κατάλληλη ποιότητα και την κατάλληλη τιμή. Το αντικείμενο εργασιών του Υπευθύνου Προμηθειών είναι οι έρευνες αγοράς για τον εντοπισμό των κατάλληλων προμηθευτών, η επιλογή τους, ο προγραμματισμός του χρόνου πραγματοποίησης της αγοράς, η διαπραγμάτευση της τιμής, του τρόπου πληρωμής, των όρων παράδοσης και μεταφοράς.

▪ **Η λειτουργία Παραγωγής**, που περιλαμβάνει κάθε οργανωμένη διαδικασία που αναφέρεται στο μετασχηματισμό των συντελεστών παραγωγής (εισροών) σε τελικά προϊόντα ή υπηρεσίες ή και τα δυο. Περιλαμβάνει τη μεθοδολογία παραγωγής, την εγκατάσταση και διάταξη των χώρων, τον προγραμματισμό και τον έλεγχο παραγωγής, το σχεδιασμό του προϊόντος, τη διασφάλιση ποιότητας, τον έλεγχο αποθεμάτων, τη μελέτη εργασίας και το σχεδιασμό έργου.

▪ **Η λειτουργία του Μάρκετινγκ**, που καλύπτει ορισμένες κρίσιμες δραστηριότητες που επηρεάζουν και επηρεάζονται από την επιχειρηματική στρατηγική και τις άλλες βασικές λειτουργίες.

Περιλαμβάνει δε, την ανάλυση και πρόβλεψη της ζήτησης από τη συστηματική έρευνα της αγοράς, τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, την επιλογή προϊόντων και υπηρεσιών που θα προσφέρει η επιχείρηση, τη μελέτη συμπεριφοράς του πελάτη, την τμηματοποίηση της αγοράς και τον προσδιορισμό των στόχων, τη λήψη αποφάσεων για τιμές και τιμολογιακή πολιτική, την επιλογή σημείων και τρόπων πώλησης, τη σχεδίαση αποτελεσματικών διαδικασιών πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών, τη διαφήμιση και προβολή, το πρόγραμμα δράσεων και τον προϋπολογισμό και τέλος, τον έλεγχο των αποτελεσμάτων και τη λήψη διορθωτικών μετρών.

▪ **Η λειτουργία των Χρηματοοικονομικών**, που περιλαμβάνει την ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος, την ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος, την ανάλυση της χρηματοοικονομικής κατάστασης της επιχείρησης, τη λογιστική διαχείριση, την αξιολόγηση προτεινόμενων επενδύσεων, την εξεύρεση χρηματοδοτήσεων.

▪ **Η λειτουργία Ανθρωπίνων Πόρων**, που περιλαμβάνει τη στρατολόγηση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση, την πολιτική αμοιβών, τη διαμόρφωση συνθηκών εργασίας και περιβάλλοντος και την προσαρμογή στην επιχειρησιακή κουλτούρα των εργαζομένων.

▪ **Η λειτουργία Μεταφορών και Κατανομής Προϊόντων**, που περιλαμβάνει την διανομή προϊόντων αλλά και υπηρεσιών όχι μόνο προς τα άλλα δίκτυα μιας επιχείρησης αλλά και απευθείας στον ίδιο τον πελάτη. Για παράδειγμα τέτοια

δίκτυα είναι οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τους διανομείς για την μεταφορά των αγαθών τους όπως : Roma Pizza και γενικότερα η μεταφορά τροφίμων από αλυσίδες γρήγορου φαγητού αλλά και οι εταιρίες ΝΙΚΑΣ, ΒΙΚΗ, ΑΛΦΑ, ΜΕΒΓΑΛ, ΔΕΛΤΑ, ΙΚΕΑ, ΝΕΟSET κ.α.

3.2 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.

Όπως διατυπώθηκε από τον Peter Ducker και από τον Warren Bennis, 'Μάνατζμεντ σημαίνει να κάνεις τα πράγματα σωστά' ηγεσία σημαίνει να κάνεις τα σωστά πράγματα'.

Στον κόσμο των επιχειρήσεων χρειάζεται μια ισχυρή ηγεσία εφόσον η αγορά αλλάζει με τόσο γρήγορους ρυθμούς, έτσι ώστε να παρακολουθεί διαρκώς όλες αυτές τις αλλαγές και να προσφέρει τη δύναμη που απαιτείται για την οργάνωση των πόρων στη σωστή κατεύθυνση. Όσο καλό και αν είναι το μάνατζμεντ μιας επιχείρησης, αν δεν ασκείται δημιουργική ηγεσία που θα την κρατήσει σταθερά σε μια κατεύθυνση, μοιραία θα αποτύχει.

Έχουν δοθεί αρκετοί ορισμοί σχετικά με το μάνατζμεντ και πιθανόν να υπάρξουν και άλλοι στο μέλλον, αλλά οι περισσότεροι μας οδηγούν σε πέντε βασικές λειτουργίες:

1. Ο προγραμματισμός (planning)

Αυτή η λειτουργία περιλαμβάνει την επιλογή των στόχων και των ενεργειών που χρειάζεται να γίνουν ώστε αυτοί να επιτευχθούν. Με άλλα λόγια, ο προγραμματισμός απαιτεί τη λήψη αποφάσεων, δηλαδή την επιλογή ενεργειών ανάμεσα σε διάφορες εναλλακτικές.

Υπάρχουν πολλών ειδών σχέδια από τα πιο γενικά έως τα πιο ειδικά. Το σημαντικό είναι ότι δεν υπάρχει πραγματικό σχέδιο έως ότου παρθεί η απόφαση να αφιερωθούν πόροι σε αυτό. Μέχρι να γίνει αυτό, δεν μιλάμε για πραγματικό σχέδιο αλλά για ανάλυση, μελέτη και τα συναφή.

2. Η οργάνωση (organizing)

Η οργάνωση είναι εκείνη η λειτουργία που θέτει μια δομή στον τρόπο που εργάζονται οι άνθρωποι. Η οργάνωση σημαίνει την εξακρίβωση των εργασιών που πρέπει να γίνουν και το ποίος θα τις αναλάβει.

Όπως και με τον προγραμματισμό, έτσι και με την οργάνωση αυτή δεν υφίσταται ουσιαστικώς, αν πέρα από την ανάθεση των εργασιών στους εργαζόμενους, δεν τους δίνεται η ανάλογη εξουσία, τα ανάλογα εργαλεία και η ανάλογη πληροφόρηση ώστε να είναι σε θέση να φέρουν εις πέρας την εργασία που τους έχει ανατεθεί.

Ο στόχος της οργάνωσης είναι να ευοδωθεί εκείνο το εργασιακό περιβάλλον που θα προσφέρει τα μέγιστα στην απόδοση των ραζομένων. Με άλλα λόγια, η οργάνωση είναι το μέσο και όχι ο σκόπος.

3. Η Στελέχωση (staffing)

Η στελέχωση έχει να κάνει με το να βρεθούν οι κατάλληλοι άνθρωποι που θα στελεχώσουν τις θέσεις της επιχείρησης. Η λέξη-κλειδί εδώ είναι η ‘κατάλληλοι’. Πέρα από αυτό, όπως είναι φυσικό το να βρεθούν οι κατάλληλοι άνθρωποι δεν σημαίνει ότι η δουλεία της στελέχωσης έχει τελειώσει. Θέματα όπως οι προαγωγές, η αξιολόγηση, η εκπαίδευση κ.α. εμπίπτουν στη λειτουργία της στελέχωσης / διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

4. Η Διεύθυνση (leading)

Η διεύθυνση (ή ηγεσία) έχει να κάνει με τον επηρεασμό των ανθρώπων ώστε να προσφέρουν ότι καλύτερο μπορούν αναφορικά με τους στόχους της επιχείρησης. Η διεύθυνση έχει να κάνει κυρίως με τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ του μάνατζμεντ και των εργαζομένων.

Δεδομένου ότι η έννοια της ηγεσίας υπονοεί ότι κάποιοι ακολουθούν αυτόν που ηγείται και είναι, παράλληλα, αυτονόητο ότι οι άνθρωποι ακολουθούν αυτούς που ικανοποιούν τις ανάγκες τους και τις επιθυμίες τους, γίνεται φανερό ότι η ηγεσία περιλαμβάνει πράγματα όπως είναι η υποκίνηση και η επικοινωνία.

5. Ο Έλεγχος (controlling)

Ο έλεγχος έχει να κάνει με το αν τα πράγματα πηγαίνουν σύμφωνα με το σχέδιο. Με τον έλεγχο αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων σύμφωνα με τα σχέδια και τους στόχους και, όπου υπάρχει πρόβλημα, γίνονται διορθωτικές ενέργειες.

Για τους περισσότερους επιχειρηματίες στον Ελληνικό χώρο αυτά είναι απλά ‘θεωρίες ’ γιατί πόσα από αυτά γίνονται, ειδικά με σωστό, συστηματικό τρόπο έτσι ώστε να επιτύχουν όλα εκείνα που μόνο με το σωστό μάνατζμεντ μπορούν.

3.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Από τότε που οι άνθρωποι άρχισαν να σχηματίζουν ομάδες για να εκπληρώνουν σκοπούς, η διοίκηση έχει γίνει αναγκαία για την εξασφάλιση του συντονισμού των ατομικών προσπαθειών, διότι είναι η διαδικασία επιλογής στόχων, η διαδικασία καταμερισμού ανθρώπινων, τεχνολογικών και φυσικών πόρων σε επιμερούς δραστηριότητες που συμμετέχουν στην επίτευξη των στόχων, και

τέλος είναι η διαδικασία συντονισμού της δράσης για μεγιστοποίηση της απόδοσης των κατανεμημένων πόρων.

Κάτι που χαρακτηρίζει, γενικά, τη δράση της διοικήσεως είναι ότι, ανεξάρτητα από το επίπεδο της διοικητικής πυραμίδας για να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις της καταφεύγει σε μια σειρά από πράξεις που έχει καθιερωθεί να ονομάζονται «λειτουργίες», κατ' άλλους στοιχεία ή καθήκοντα.

Η διαδικασία διοίκησης μπορεί να χωριστεί σε πέντε διαφορετικές λειτουργίες πο είναι οι εξής :

- Σχεδίαση-Προγραμματισμός: όπου καθορίζονται στόχοι και σχεδιάζεται η απαραίτητη δράση. (Planning)
- Οργάνωση: όπου διαμορφώνονται οι δομές. (Organizing)
- Έλεγχος: όπου μετρά επιτεύγματα και κατευθύνει την προσπάθεια πάνω σε επιλεγμένη πορεία. (Controlling)
- Συντονισμός: όπου γίνεται ο συντονισμός εργασιών για την επίτευξη των στόχων. (Controlling)
- Διεύθυνση-Ηγεσία: (Directing-Leading)

Ίσως να μην υπάρχει σημαντικότερη περιοχή ανθρώπινης δραστηριότητας από την διοίκηση, διότι το βασικό καθήκον αυτών που την ασκούν, είναι να σχεδιάζουν και να διατηρούν περιβάλλον, μέσα στο οποίο άτομα, που εργάζονται μαζί να μπορούν να επιτυγχάνουν προεπιλεγμένους αντικειμενικούς σκοπούς και αποστολές.

Πιο συγκεκριμένα όμως, στη διοίκηση ενός οργανισμού η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια έννοια που εμφανίζεται σε όλα τα επίπεδα του, διοικώντας με την καρδιά και την αποτελεσματικότητά της μπορεί να ωφεληθεί το άτομο, η επιχείρηση αλλά και η κοινωνία.

Διοικώντας μια επιχείρηση χρησιμοποιώντας την συναισθηματική νοημοσύνη αρχικά πρέπει να ανακαλύψουμε το οραμά της, εφόσον το οραμά της συμπίπτει με την πραγματικότητα τότε η συναισθηματική ατμόσφαιρα που θα κυριαρχεί θα είναι αρκετά καλή. Δεν επιθυμούμε να καταλήξουμε σε ένα εργασιακό μοντέλο όπου οι άνθρωποι μόνο θα δείχνουν ο ένας στον άλλο τα συναισθήματα τους ή θα ανοίγουν την ψυχή τους, διότι κατι τέτοιο θα ήταν αντιπαραγωγικό, θα υπήρχε ένας προβληματικός διαχωρισμός εργασίας και ιδιωτικής ζωής, άρα και χαμηλό επίπεδο συναισθηματικής ικανότητας. Στον εργασιακό τομέα τα συναισθήματα είναι σημαντικά στο βαθμό που διευκολύνουν ή παρεμποδίζουν τον κοινό στόχο, γι' αυτό και πρέπει να χειρίζονται σωστά.

Επιθυμούμε μια επιχείρηση να μπορεί να διοικείται σωστά έτσι ώστε να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, κυρίως όμως να πλησιάζει πιο κοντά στο στόχο-όραμα της, έχοντας αυξημένη επίδοση αλλά και μειωμένο κόστος επαγγελματικής εξουθένωσης.

Παλαιότερα υποστηρίζαμε ότι οι Δημόσιες Σχέσεις της επιχείρησης και η δημιουργία εταιρικής κοινωνικής εικόνας βοηθούν στην σύσφιξη των σχέσεων και στην δημιουργία αποδεκτού εργασιακού κλίματος. Σήμερα αυτό δεν είναι πλέον αρκετό και είναι ισχυρότατα αποδεκτό κατά την τελευταία δεκαετία, ότι η σημασία του συναισθήματος στην διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι καθοριστική και παίζει σημαντικότερο ρόλο στην ανάδειξη των ηγετικών ικανοτήτων των διοικούντων αλλά και όσων λαμβάνουν πρωτοβουλίες σε καθημερινή βάση μέσα από τις αρμοδιότητες που τους αναθέτουν, είτε ανήκουν στην διοίκηση, στην ηγεσία, στην διαχείριση και γενικότερα στο μάνατζμεντ.

3.4 ΗΓΕΣΙΑ

Η διεύθυνση και ηγεσία, ως μια των λειτουργιών της διοικήσεως, αφορά στις διαπροσωπικές σχέσεις σε όλη την κλίμακα της ιεραρχίας. Είναι η διαπροσωπική πλευρά της διοικήσεως, με την οποία οι υφιστάμενοι οδηγούνται να κατανοήσουν και να συμβάλλουν αποδοτικά και αποτελεσματικά στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών. Ως ένα υποσύστημα στο όλο σύστημα της οργανώσεως της διοικήσεως συμμετέχει αποφασιστικά στην αύξηση της παραγωγικότητας και του μεγέθους του αποτελέσματος.

Με τον όρο «διεύθυνση» συνήθως εννοούμε την άσκηση ηγεσίας.

«Ηγεσία» είναι η επιρροή, η ικανότητα, η τέχνη ή η διαδικασία επηρεασμού των ατόμων, ώστε να εργασθούν με ζήλο και εμπιστοσύνη. Ο ζήλος αντικατροπτίζει προθυμία και ένταση στην εκτέλεση της εργασίας, ενώ η εμπιστοσύνη αντικατροπτίζει την πείρα και την τεχνική ικανότητα.

Από την πλευρά της συναισθηματικής νοημοσύνης, η συναισθηματική ικανότητα είναι ιδιαίτερα σημαντική για την ηγεσία, έχει έναν ρόλο που η ουσία του έγκειται στην δυνατότητα κινητοποίησης των άλλων για την πιο αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας τους.

Το να ηγείται κανείς σημαίνει να πείθει, να εμπνέει, να προτείνει, να διευθύνει, να κατευθύνει και να προηγείται διότι ποτέ δεν ακολουθεί. Άλλοι βλέπουν την ηγεσία, τουλάχιστον όπως εφαρμόζεται στις τυπικές οργανώσεις, ως ισχυρή αυξητική επιρροή πέρα και πάνω από τη μηχανική συμμόρφωση με τις συνηθισμένες γενικές οδηγίες του οργανισμού. Ως διαπροσωπική σχέση έχει στενή επαφή με την υποκίνηση και την επικοινωνία. Κατά γενική εκτίμηση, η ηγετική ικανότητα συμβάλλει σε ποσοστό 40% στην χρησιμοποίηση των ικανοτήτων των υφισταμένων.

Αρκετοί θεωρούν ότι η ηγεσία είναι κάθε διαδικασία, στην οποία η ικανότητα του ηγέτη να εξασκεί επιρροή εξερτάται από την συγκεκριμένη ομαδική

εργασία (περίπτωση) και τον βαθμό στον οποίο το ύφος, η προσωπικότητα και οι μέθοδοι του ηγέτη ταιριάζουν στην ομάδα. Με άλλα λόγια οι άνθρωποι γίνονται ηγέτες όχι μόνο λόγω των χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς τους, αλλά και λόγω συγκυριακών παραγόντων και της αντεπιδράσεως μεταξύ του ηγέτη και της συγκεκριμένης περιπτώσεως. Δηλαδή η απόδοση μιας ομάδας θα εξαρτηθεί από τον κατάλληλο συνδυασμό των μεθόδων ηγεσίας και από τον βαθμό στον οποίο η κατάσταση διευκολύνει τον ηγέτη να ασκήσει επιρροή επί των μελών της ομάδας.

Πιο συγκεκριμένα όμως ηγεσία σημαίνει να έχετε την εποπτεία-να ασκείται επιρροή- και έπειτα η ηγεσία θα είναι αποτέλεσμα της επίτευξης του στόχου. Ας τα παρουσιάσουμε παρακάτω με περισσότερες λεπτομέρειες.

1. Ηγεσία σημαίνει η άσκηση επιρροής. Επιρροή είναι η ικανότητα να προκαλέσετε αλλαγές στις στάσεις και τις πράξεις των άλλων. Η επιρροή μπορεί να είναι έμμεση (ασυνείδητη) ή άμεση (σκόπιμη). Πολλές φορές επηρεάζουμε τους άλλους χωρίς να το καταλαβαίνουμε. Η άσκηση επιρροής είναι διαφορετική από την άσκηση αδούλευτης/ωμής επιρροής. Όταν ασκείτε αδούλευτη/ωμή επιρροή, πιέζετε την ομάδα να παραδοθεί, πιθανόν ενάντια στην θέληση της, όμως όταν επηρεάζετε τους άλλους, τους δείχνετε γιατί μια ιδέα, μια απόφαση ή ένας τρόπος επίτευξης ενός στόχου είναι καλύτερος, με τέτοιο τρόπο που θα ακολουθήσουν τη δική σας καθοδήγηση με την δική τους θέληση.
2. Η ηγεσία έχει ως αποτέλεσμα την επίτευξη του στόχου. Στο περιεχόμενο των εργασιών ή συζητήσεων για την λύση ενός προβλήματος, η επίτευξη του στόχου σημαίνει πραγματοποίηση της εργασίας ή να καταλήξουμε στην καλύτερη δυνατή λύση για εκείνη την στιγμή.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ:

Μελέτες που έγιναν με την πάροδο του χρόνου φαίνεται να αντικαθιστούν τμήματα των χαρακτηριστικών της ηγεσίας, οι ηγέτες έχουν χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τις ικανότητες της κοινωνικότητας, της παρακίνησης, και της επικοινωνίας σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι κάνουν ο μη ηγέτες. Όσον αφορά στις ικανότητες, οι ηγέτες υπερβαίνουν των μελών τους σε κάποια γνωστικά επίπεδα , στη συναισθηματική νοημοσύνη, σε αντιληψεις και σε λεκτική ευχέρεια. Επίσης ξεπερνούν τα μέλη της ομάδας σε θέματα κοινωνικότητας, όπως εγκυρότητα, ενεργητικότητα, συνεργασία και δημοτικότητα. Στους τομείς της παρακίνησης, οι ηγέτες ξεπερνούν σε πρωτοβουλίες, πείσμα και ενθουσιασμό. Αυτό δε σημαίνει ότι οι άνθρωποι οι οποίοι είναι πιο αρεστοί ή πιο έξυπνοι ή πιο ενθουσιώδες θα είναι απαραίτητως ηγέτες. Παρ' όλα αυτά, αυτό πιθανόν σημαίνει ότι οι άνθρωποι είναι απίθανο να είναι ηγέτες αν δεν παρουσιάζουν τουλάχιστον κάποια από αυτά τα χαρακτηριστικά σε ένα μεγαλύτερο βαθμό από ότι κάνουν αυτοί που προσπαθούν να ανταποκριθούν ως ηγέτες.

ΤΡΟΠΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ:

Οι περισσότερες μελέτες που έχουν γίνει παρουσιάζουν τους τρόπους ηγεσίας είτε προσανατολισμένους στο καθήκον (ορισμένες φορές λέγονται και αυταρχικοί) ή προσανατολισμένους στο άτομο (ορισμένες φορές ονομάζονται δημοκρατικοί).

Ο ηγέτης που προσανατολίζεται στην εργασία, ασκεί περισσότερο άμεσο έλεγχο στην ομάδα. Οι ηγέτες της εργασίας θα καθορίσουν την πρόταση που θέλουν να θέσουν, θα κάνουν την ανάλυση του προβλήματος που θα προκύψει και θα δηλώσουν πως η ομάδα θα συνεχίσει για να πάρει μια απόφαση. Μάλιστα είναι πιθανόν να υποδείξουν στο κάθε μέλος τον ρόλο που επιθυμούν να παίξουν.

Ο ηγέτης που προσανατολίζεται στους ανθρώπους ή ο δημοκρατικός ηγέτης μπορεί να υποδείξει τη διαδικασία και τις εργασίες ή ρόλους για τον καθένα. Οι ηγέτες αυτοί θα ακούσουν, θα ενθαρρύνουν, θα διευκολύνουν και θα στηρίζουν. Ακόμη και σε κάθε άποψη της συζήτησης ή κάποιου προβλήματος, ο ηγέτης αυτός που προσανατολίζεται στον άνθρωπο ενθαρρύνει την ομαδική συμμετοχή για να καθορίσει τι μπορεί πράγματι να γίνει. Αυτό που κάνει τελικά η ομάδα είναι καθορισμένο από την ίδια την ομάδα.

Τα Πλεονεκτήματα και τα Μειονεκτήματα αυτών των δύο τρόπων:

1. Περισσότερη δουλειά γίνεται από τον ηγέτη που προσανατολίζεται στην εργασία από ότι από τον ηγέτη που προσανατολίζεται στον άνθρωπο.
2. Η λιγότερη δουλειά γίνεται όταν δεν υπάρχει ηγέτης.
3. Η παρακίνηση και η πρωτοτυπία είναι μεγαλύτερη όταν η ηγεσία προσανατολίζεται στον άνθρωπο.
4. Η ηγεσία που βασίζεται στην εργασία μπορεί να δημιουργήσει δυσαρέσκεια ή να έχει ως αποτέλεσμα την ατομική και μόνο δημιουργικότητα και έπειτα καταξίωση.

5. Περισσότερο φιλικό περιβάλλον υπάρχει στις ομάδες που προσανατολίζονται στον άνθρωπο.

Έρευνες όμως υπέδειξαν ότι αν κάποιος από αυτούς τους τρόπους ηγεσίας είναι επιτυχημένος εξαρτάται από τις εξής περιπτώσεις:

- πόσο καλές είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις με την ομάδα,
- πόσο καθαρά καθορίζονται οι στόχοι και οι εργασίες της ομάδας,
- σε ποίο βαθμό η ομάδα δέχεται τον ηγέτη στο ότι έχει την εξουσία να καθοδηγεί.

3.5 ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Με τον όρο Ατομικές Ικανότητες (competencies) , που ήδη χρησιμοποιείται διεθνώς από οργανισμούς, εννοούμε, τα χαρακτηριστικά του ανθρώπου που φαίνονται με ενδείξεις στη συμπεριφορά του και αφορούν τον τρόπο που διεκπεραιώνει τα καθήκοντά του στον εργασιακό χώρο. Η αναφορά που θα γίνει στις ατομικές ικανότητες σε αυτό το κεφάλαιο έχει σχέση, πρώτον, με την διοίκηση αλλά και την διαχείριση μιας επιχείρησης, και δεύτερον με τις συναισθηματικές ικανότητες που αναλύσαμε στο δεύτερο κεφάλαιο.

ΧΡΗΣΕΙΣ ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

ΠΡΟΣΛΗΨΗ	ΟΜΑΔΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
ΜΕΤΑΘΕΣΗ→ <u>ΚΕΝΤΡΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ</u> →	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ
ΠΡΟΑΓΩΓΗ	(ΚΙΝΗΤΡΑ & ΑΜΟΙΒΕΣ)
ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ
	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΡΙΕΡΑΣ

Οι ατομικές ικανότητες καθορίζουν το πώς ενεργούμε, δηλαδή τη συμπεριφορά μας και σχετίζονται πάντα με το άτομο. Αντικατροπτίζουν το σύνολο των χαρακτηριστικών ενεργειών κάποιου υπαλλήλου στους ρόλους που κατέχει στο χώρο εργασίας. Κάποια από αυτά μπορεί να πηγάζουν ή να συνδέονται με την Συναισθηματική Ευφυΐα του ατόμου. Αξιοσημείωτο είναι βέβαια ότι οι ατομικές ικανότητες μπορούν να τύχουν παρατηρήσης, μέτρησης και ανάλογης ανάπτυξης.

Η κάθε ατομική ικανότητα περιλαμβάνει τρία στοιχεία:

- Τίτλος Ατομικής Ικανότητας
- Ορισμός Ατομικής Ικανότητας – περιγραφή της για σκοπούς ομοιομορφίας στην αντίληψη
- Ενδείξεις Συμπεριφοράς Ατομικής Ικανότητας – που αποτελούν παραδείγματα συμπεριφορών που είναι εμφανή σε έναν παρατηρητή όταν ένα άτομο επιδύκνυει κάποια ΑΙ και αποδεικτικά στοιχεία για το πώς διεκπεραιώνει ένα άτομο τα καθήκοντα της θέσης του.

1.ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

Οι Ατομικές Ικανότητες που απαιτούνται για την κάθε θέση που εξετάζεται για πλήρωση μέσω προσλήψεων, μεταθέσεων ή προαγωγών, σε σχέση με τις ατομικές ικανότητες που διαθέτει ο κάθε υποψήφιος, αποτελούν ένα από τα βασικότερα κριτήρια επιλογής του καταλληλότερου υποψήφιου. Μια από τις πιθανές μεθόδους αξιολόγησης των υποψηφίων είναι τα Κέντρα Αξιολόγησης.

2. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι Ατομικές Ικανότητες που απαιτούνται για την διεκπεραίωση των καθηκόντων ή των ρόλων κάθε υπαλλήλου θα αποτελούν τη βάση για την ανάπτυξη του. Οι απαιτούμενες για το ρόλο ατομικές ικανότητες θα αναπτύσσονται με διάφορες μορφές εκπαίδευσης και μάθησης, ώστε να γεφυρώνεται το χάσμα μεταξύ των υφιστάμενων και απαιτούμενων ατομικών ικανοτήτων για υφιστάμενη ή νέα θέση ή ακόμη και για νέες θέσεις ή Υπηρεσίες του Οργανισμού. Επίσης, θα αναπτύσσονται ή θα διδάσκονται γνώσεις και δεξιότητες που θεωρούνται απαραίτητες για υφιστάμενες ή μελλοντικές θέσεις.

3. ΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι Ατομικές Ικανότητες των υπαλλήλων θα λαμβάνονται υπόψη όταν στελεχώνονται οι ομάδες εργασίας, ώστε να συνάδουν με τις απαιτούμενες ατομικές ικανότητες γι' αυτές τις ομάδες εργασίας και να γίνεται το πιο κατάλληλο ταίριασμα ατόμων και ικανοτήτων.

Επιστημονικές μέθοδοι αξιολόγησης, όπως τα Κέντρα Αξιολόγησης και μεμονωμένα εργαλεία αξιολόγησης πιθανόν να χρησιμοποιηθούν για σκοπούς στελέχωσης, ανάπτυξης και σύστασης ομάδων εργασίας.

4. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Κατά τη διαχείριση της απόδοσης του προσωπικού οι υπάλληλοι θα αξιολογούνται με βάση την απόδοση τους, όσον αφορά την επίτευξη των ατομικών στόχων και την εκδήλωση των ατομικών ικανοτήτων για το ρόλο που κατέχουν. Η εκδήλωση των απαιτούμενων ατομικών ικανοτήτων θα αξιολογείται με βάση των ενδείξεων συμπεριφοράς της κάθε ατομικής ικανότητας. Στην αξιολόγηση θα συμβάλλει ο προϊστάμενος, ο πελάτης και μελλοντικά ο συνεργάτης του υπαλλήλου.

5.ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΚΑΙ ΑΜΟΙΒΩΝ

Η εκδήλωση των κατάλληλων συμπεριφορών και η παρουσία εξαιρετικών αποτελεσμάτων αποδεικνύει την εφαρμογή συγκεκριμένων ατομικών ικανοτήτων. Γι' αυτό, η εκδήλωση των ατομικών ικανοτήτων σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο αμείβεται ανάλογα.

6. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΡΙΕΡΑΣ

Η εξέλιξη της καριέρας θα επηρεάζεται άμεσα από τις ατομικές ικανότητες που διαθέτει ή αναπτύσσει ο κάθε υπάλληλος, γιατί θα του επιτρέπουν να διεκδικήσει κενές θέσεις και να διαφοροποιήσει την καριέρα του με οριζόντιες ή κάθετες μετακινήσεις.

3.6 ΑΠΟΚΑΛΥΠΤΟΝΤΑΣ ΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ

Στην διοίκηση και ηγεσία ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης αρχικά σημαντικό ρόλο παίζει ο τρόπος αποκάλυψης ή γενικότερα έκφρασης των συναισθημάτων των ατόμων που έχουν υψηλές θέσεις στην ιεραρχία, αλλά έπειτα και των υφισταμένων τους. Από τον τρόπο αυτό, το προσωπικό τρόπο έκδήλωσης των συναισθημάτων που ο καθένας δείχνει, μπορεί κανείς να καταλάβει τον τρόπο που μπορεί αυτό το άτομο να χειριστεί δύσκολες καταστάσεις, να βρεί λύσεις, να απευθυνθεί στους υπαλλήλους του, να διατηρήσει την επιχείρηση του, και γενικά την ηρεμία στην ζωή του.

Μια ιδιαίτερα σπουδαία αντίληψη της αυτό αποκάλυψης είναι το μοίρασμα των αισθημάτων. Όλοι δοκιμάζουμε συναισθήματα ευτυχίας, στεναχώριας ή θυμού. Η ερώτηση είναι αν θα ανακαλύψουμε τέτοια συναισθήματα και αν ναι πως. Γενικά, ο πιο αποτελεσματικός τρόπος αντιμετώπισης συναισθημάτων είναι ούτε να τα κρύψουμε ούτε να τα παρουσιάσουμε αδιάκριτα, απλά ίσως να τα περιγράψουμε.

ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΩΝ ΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ:

ΑΠΟΚΡΥΨΗ Ή ΚΑΛΥΨΗ ΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ

Γενικότερα στον επιχειρησιακό κόσμο μας, η απόκρυψη συναισθημάτων – αυτό είναι το να τα κρατάμε μέσα μας και να μη δίνετε καμία λεκτική ή μη λεκτική ένδειξη για την ύπαρξη τους- κάποιες στιγμές αναγνωρίζετε ως ο κατάλληλος τρόπος για την αντιμετώπιση τους. Δυστυχώς, όμως πολλοί άνθρωποι χρησιμοποιούν το ανέκφραστο πρόσωπο που είναι αδύνατο να ερμηνευθεί και στις πιο προσωπικές σχέσεις τους ώστε κανείς δε γνωρίζει αν είναι πληγωμένοι, ενθουσιασμένοι ή στενοχωρημένοι.

Έπειτα από αρκετές έρευνες, οι ψυχολόγοι πιστεύουν ότι η συνήθεια της απόκρυψης των συναισθημάτων με τέτοιο τρόπο μπορεί να οδηγήσει σε ψυχολογικά προβλήματα, όπως το έλκος, η υψηλή πίεση και ασθένειες της καρδιάς, καθώς και ψυχολογικά προβλήματα, όπως δυσλειτουργίες σχετικές με το άγχος. Παρ' όλα αυτά, άνθρωποι οι οποίοι αποκρύπτουν τα συναισθήματα τους συχνά χαρακτηρίζονται ως κρυοί, επιφυλακτικοί και όχι πολύ διασκεδαστικοί για τους γύρω τους.

Είναι σε κάποιες περιπτώσεις κατάλληλη η απόκρυψη συναισθημάτων; Όταν η κατάσταση είναι ασήμαντη μπορεί σωστά να επιλέξαμε να αποκρύψουμε τα συναισθήματα μας.

ΕΚΔΗΛΩΝΟΝΤΑΣ ΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ

Η εκδήλωση των συναισθημάτων σημαίνει έκφραση αυτών των αισθημάτων μέσω των αντιδράσεων του προσώπου, ανταπόκρισης του σώματος, παραγλωσσολογικών αντιδράσεων.

Οι εκδηλώσεις είναι συνήθως κατάλληλες, όταν τα αισθήματα που δοκιμάζετε είναι θετικά, όμως στην πραγματικότητα, πολλοί άνθρωποι χρειάζεται να είναι πιο περιγραφικοί για τα καλά συναισθήματα από ότι είναι τυπικά, γιατί αυτό ενδυναμώνει τη θέση ότι για τους ανθρώπους που έχουμε γύρω μας και συνεργαζόμαστε αλλά και ενδιαφερόμαστε χρειάζονται ανοιχτές εκδηλώσεις εμπιστοσύνης, προσοχής και όχι μόνο.

Στην επικοινωνία οι εκδηλώσεις γίνονται καταστρεπτικές, όταν τα αισθήματα που λαμβάνεται είναι αρνητικά, και ιδιαίτερα όταν η εκδήλωση των αρνητικών αισθημάτων φανεί σαν αντίδραση. Παρόλο που οι εκδηλώσεις των αρνητικών συναισθημάτων μπορεί να σας κάνουν να αισθανθείτε προσωρινά καλύτερα, είναι πιθανό να κάνουν κακό στην προσωπικότητα σας και κυρίως στην προσωπικότητα του ηγέτη που έχετε επιλέξει να παρουσιάζεται.

Συμπερασματικά από τα παραπάνω καταλήγουμε στο ότι ούτε η αποκάλυψη, αλλά ούτε και η εκδήλωση των αρνητικών συναισθημάτων είναι αποτελεσματική. Άρα ποιος είναι ο πιο κατάλληλος τρόπος να τα χειριστούμε; Περιγράφοντάς τα.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΟΝΤΑΣ ΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ

Η περιγραφή των συναισθημάτων – δηλαδή παρουσιάζοντας τα αισθήματά μας με έναν ήρεμο και μη κριτικό τρόπο – τείνει να είναι ο πιο δημιουργικός τρόπος αποκάλυψης συναισθημάτων. Η περιγραφή των συναισθημάτων αυξάνει τις πιθανότητες των θετικών αντιδράσεων και μειώνει τις πιθανότητες διακοπής των δικτύων επικοινωνίας. Κάποιες στιγμές η περιγραφή των συναισθημάτων μας μπορεί να διδάξει τους άλλους πώς να μας μεταχειρίζονται. Ένας ‘ηγέτης’ όταν περιγράφει τα συναισθήματά που έχει τότε οι υπάλληλοί του και όσοι βρίσκονται γύρω του ενημερώνονται για την επίδραση της συμπεριφοράς τους. Αυτή η γνώση δίνει στους υφιστάμενους του τις πληροφορίες που χρειάζονται για να καθορίσουν αν χρειάζεται να συνεχίσουν ή να τερματίσουν αυτή τη συμπεριφορά.

Η περιγραφή των αισθημάτων μας μας επιτρέπει να ασκήσουμε κάποιο μέτρο ελέγχου πάνω στην συμπεριφορά των άλλων, απλώς ενημερώνοντας τους για τα αποτελέσματα που έχουν οι πράξεις τους πάνω σε έμας, και γενικότερα σε μια επιχείρηση, μια ομάδα, μια συνεργασία.

Η περιγραφή και η παρουσίαση των αισθημάτων δεν είναι το ίδιο. Πολλές φορές, οι άνθρωποι πιστεύουν ότι περιγράφουν όταν στην πραγματικότητα απλά παρουσιάζουν τα αισθήματά ή αξιολογούν τη συμπεριφορά των άλλων ανθρώπων.

Εφόσον η περιγραφή των συναισθημάτων είναι τόσο σπουδαία για την αποτελεσματική συναισθηματική επικοινωνία στις επιχειρηματικές δραστηριότητες, γιατί οι άνθρωποι δεν το κάνουν τακτικά; Ας δούμε παρακάτω πέντε από τις πιο σημαντικές αιτίες που εξηγούν γιατί αρκετοί από τους ανθρώπους του επιχειρηματικού κόσμου δεν περιγράφουν τα συναισθήματά τους, και τις περισσότερες στιγμές ούτε δέχονται την περιγραφή άλλων.

Οι αιτίες είναι οι εξής:

1. Πολλοί άνθρωποι δεν έχουν αρκετά πλούσιο λεξιλόγιο για την περιγραφή των διαφόρων αισθημάτων που μπορεί να έχουν, οπότε αποτυγχάνουν να τα περιγράψουν με περισσότερη ακρίβεια. Κάποιος μπορεί να αισθάνεται ότι είναι θυμωμένος, παρ' όλα αυτά, μπορεί να μην είναι ικανός να ξεχωρίσει ανάμεσα στο αν νιώθει ενοχλημένος, προδομένος, εξαπατημένος, ζηλιάρης, εξαγριωμένος, εκτός εαυτού ή ξαφνιασμένος. Καθένας από αυτούς τους όρους περιγράφει μια ελαφρώς διαφορετική αντίληψη του τι πολλοί άνθρωποι 'χαρακτηρίζουν ως θυμό'.

2. Πολλοί άνθρωποι πιστεύουν ότι η περιγραφή των πραγματικών τους αισθημάτων αποκαλύπτει πολλά για αυτούς. Αν πείτε στους ανθρώπους τι σας πληγώνει, κινδυνεύετε να χρησιμοποιήσουν τις πληροφορίες εναντίον σας, αν θελήσουν να σας πληγώσουν επίτηδες. Όμως, τα ενδεχόμενα κέρδη της αποκάλυψης των πραγματικών μας αισθημάτων απομακρύνουν τον κίνδυνο. Το επίπεδο, του κινδύνου ποικίλλει σε κάθε περίπτωση, αλλά πιο συχνά θα βελτιώσουμε μια σχέση περιγράφοντας τα αισθήματά από ότι θα πληγωθούμε αν το κάνουμε.

3. Πολλοί άνθρωποι πιστεύουν ότι αν περιγράψουν τα αισθήματά τους, οι άλλοι θα τους κάνουν να νιώθουν ένοχοι επειδή έχουν τέτοια συναισθήματα. Όλοι

μας στην παιδική μας ηλικία μάθαμε την διακριτική συμπεριφορά. Κάτω από την υπόσχεση ότι ‘η αλήθεια πληγώνει’, μάθαμε να αποφεύγουμε την αλήθεια χωρίς να λέμε τίποτα ή λέγοντας ‘αθώα’ ψεματάκια. Σε τέτοιες περιπτώσεις, το θέμα δεν είναι να έχουμε αυτά τα αισθήματα αλλά ο τρόπος που θα τα παρουσιάσουμε.

4. Πολλοί άνθρωποι πιστεύουν ότι το να περιγράφουν τα συναισθήματα τους προκαλεί κακό στους άλλους ή στις σχέσεις τους, είτε αυτές είναι επαγγελματικές είτε είναι προσωπικές. Απλά η περιγραφή των συναισθημάτων δίνει μια καλύτερη πιθανότητα ενός επιτυχημένου αποτελέσματος από ότι η μη περιγραφή τους, αρκεί να βρούμε τον κατάλληλο τρόπο που θα το κάνουμε.

5. Πόλλοι άνθρωποι προέρχονται από πολιτισμούς που μέσω της κουλτούρας τους διδάσκονται να κρύβουν τα αισθήματα και τα συναισθήματα τους από τους άλλους.

Σε ορισμένους πολιτισμούς, για παράδειγμα, η αρμονία ανάμεσα στις ομάδες ή τις σχέσεις φαίνεται ότι είναι πιο σπουδαία από τα προσωπικά αισθήματα. Οι άνθρωποι με τέτοιες κουλτούρες μπορεί να μην περιγράφουν τα αισθήματα τους από την έγνοιά τους για την ‘υγεία’ της ομάδας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΥΦΥΪΑ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το Μάρκετινγκ αποτελεί μια βασική επιχειρηματική λειτουργία που έχει στόχο την ανάπτυξη, την οργάνωση και τον έλεγχο ανταλλακτικών διαδικασιών μεταξύ της επιχείρησης και των λοιπών μερών της αγοράς. Το Μάρκετινγκ μπορεί να οριστεί με ευρύτητα. Ως εκ τούτου, εάν γίνει αποδεκτός ο ορισμός της Αμερικάνικης Ένωσης Μάνατζμεντ, όλοι θα πρέπει να κάνουμε Μάρκετινγκ του εαυτού μας στην καθημερινή ζωή, αλλά και στην επαγγελματική μας ζωή, δηλαδή στους προϊσταμένους μας ή στους μελλοντικούς εργοδότες μας, αλλά ακόμη και στην οικογενειακή μας ζωή, στους γονείς ή συζύγους μας.

Εάν επιδιώκουμε να προωθήσουμε με επιτυχία μια ανταλλαγή, η οποία θα ικανοποιεί τους στόχους μας, πρέπει να προχωρήσουμε διαμέσου της διαδικασίας Μάρκετινγκ του εαυτού μας.

Αναπτύσσουμε το προϊόν, το οποίο είναι ο εαυτός μας, καθορίζουμε μια τιμή, που μπορεί να είναι ένας μισθός ή μια επιχορήγηση και έπειτα χρησιμοποιούμε εργαλεία προώθησης εφαρμόζοντας τις κατάλληλες μορφές επικοινωνίας και ικανοποιούμε την διανομή με το να είμαστε στο σωστό τόπο τον σωστό χρόνο. Από τα παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι το Μάρκετινγκ παίζει ρόλο όχι μόνο στις επιχειρήσεις, αλλά και σε όλες τις πλευρές της ζωής.

Το κυριότερο όμως στοιχείο για το πετυχημένο Μάρκετινγκ και κυρίως του εαυτού μας είναι η αυτοπεποίθηση, η αυτοπεποίθηση που θα πηγάζει από μέσα μας και θα μας οδηγήσει να ορθώσουμε το ανάστημά μας και να δραστηριοποιηθούμε πιστεύοντας ότι μπορούμε να δημιουργήσουμε νόημα και σκοπό σε οτιδήποτε μας φέρνει η ζωή, γιατί η αυτοπεποίθηση είναι μια στάση που μας επιτρέπει να έχουμε θετική αλλά και ρεαλιστική αντίληψη για τον εαυτό μας και για τις ικανότητές μας να χειριζόμαστε τις καταστάσεις ή τις δυσκολίες που μας αφορούν.

4.1 Η ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Αυτό που επηρεάζει τις αποφάσεις και τις πράξεις μας δεν είναι αυτό που μας συμβαίνει, όσο αυτό που νιώθουμε για ότι μας συμβαίνει. Με άλλα λόγια, η δουλειά γίνεται εσωτερικά και όχι εξωτερικά. Είμαστε υπεύθυνοι για τις πράξεις μας. Αυτό δεν είναι μόνο ένα κλισέ, αλλά και ένα αδιαφιλονίκητο γεγονός. Η ζωή είναι η ίδια η παράσταση και μπορούμε να συμμετέχουμε σ' αυτή, αντί να την παρακολουθούμε σαν απλοί θεατές.

Σίγουρα, υπάρχουν κάποιοι εξωτερικοί παράγοντες που βοηθούν ή συμβάλλουν στην εξέλιξη ενός ανθρώπου, αλλά οι εξωτερικοί αυτοί παράγοντες μπορούν πολύ εύκολα να σκορπιστούν, σαν τα φύλλα των δέντρων. Αυτό που βρίσκεται μέσα μας είναι αυτό που πραγματικά μας ανήκει για πάντα και πάνω σ' αυτό θα πρέπει να εστιάσουμε την προσοχή μας, για να το βελτιώσουμε ή να αλλάξουμε, στο μέτρο και το βαθμό των προσπαθειών και των δυνατοτήτων μας.

Τι θέλουμε στη ζωή μας; Τι μας εμποδίζει από το να το αποκτήσουμε; Πως σκεφτόμαστε να λύσουμε ένα πρόβλημα; Πότε θα ξεκινήσουμε να το κάνουμε;

Τι άλλο χρειαζόμαστε; Είναι μερικές ερωτήσεις στις οποίες θα χρειάσκει εμείς να δώσουμε την απάντηση, γιατί η ζωή μας είναι αποτέλεσμα των δικών μας αποφάσεων και επιλογών.

Η λέξη επιλογές είναι λέξη κλειδί στη ζωή του κάθε ανθρώπου που στην πορεία του, στην εξέλιξη του, θα τις πραγματοποιήσει μέσα από κάποιες συμπεριφορές. Αν θα μπορούσαμε να δώσουμε τον ορισμό της συμπεριφοράς θα λέγαμε ότι είναι ένας οργανωμένος και διαρκής συνδιασμός συναισθημάτων και πεποιθήσεων, σε σχέση με κάποιο πρόσωπο, αντικείμενο ή μια κατάσταση. Με άλλα λόγια είναι οι διαμορφωμένες συμπεριφορές μας που προδικάζουν το πώς θα αντιμετωπίσουμε έναν άνθρωπο ή μια κατάσταση που παρουσιάζεται στη ζωή μας.

Οι περισσότερες συμπεριφορές μας διαμορφώνονται από την παιδική ηλικία και μάλιστα, κάτω από περιστάσεις που -τότε- νομίζαμε ότι δεν άφηναν πολλά εναλλακτικά περιθώρια. Αυτές οι συμπεριφορές είναι τόσο βαθιά ριζωμένες μέσα μας ώστε να μην είμαστε σε θέση να αντιμετωπίσουμε πολλές από τις καταστρεπτικές επιπτώσεις τους στη ζωή μας, όπως ο φόβος, ο θυμός, το άγχος, η μελαγχολία, η ανασφάλεια, που οδηγούν στην έλλειψη αυτοπεποίθησης. Όμως η έλλειψη ή η ύπαρξη αυτοπεποίθησης είναι ο πρωταρχικός παράγων που επηρεάζει τις συμπεριφορές μας οι οποίες διαμορφώνονται από τις πεποιθήσεις, τα συναισθήματα και τις πράξεις μας.

Αυτοπεποίθηση σημαίνει να βιώνεις την πραγματικότητα αντί να ονειρεύεσαι την δική σου εικονική πραγματικότητα κάνοντας συγκρίσεις για το πόσο άδικη είναι μαζί σου η κοινωνία, ο θεός και η ζωή, πράγμα που σημαίνει ότι κατακτάς το δικαίωμα να ονειρεύεσαι αντί να έχεις εφιάλτες, γιατί τα καλύτερα όνειρα είναι αυτά που κάνουμε με ανοιχτά τα μάτια.

Στις επιχειρηματικές δραστηριότητες αλλά και όχι μόνο, η αυτοπεποίθηση ορίζεται ως η απόλυτη πίστη προς τον εαυτό μας και τις ικανότητες μας. Η αυτοπεποίθηση συμπεριλαμβάνει και τον αυτοσεβασμό και την αξιοπρέπεια και την πεποίθηση ότι είμαστε ικανοί να φέρουμε εις πέρας και να ανταποκριθούμε

σε οποιαδήποτε πρόκληση ή δίλημμα μας θέσει η ζωή μας. Η αυτοπεποίθηση είναι ο τρόπος που μιλάμε στον εαυτό μας για τον εαυτό μας.

Η ύπαρξη αυτοπεποίθησης προδιαθέτει δύο αλληλένδετες έννοιες: της έννοιας της εσωτερικής επάρκειας και την έννοια της προσωπικής αξίας.

Αυτοπεποίθηση και αυτοσεβασμός μαζί που έχουν σαν αποτέλεσμα την πίστη ότι ζούμε την ζωή που μας αξίζει και αν δεν την ζούμε στο χέρι μας είναι να την επιδιώξουμε.

Η αξιοπρέπεια και η αυτοεικόνα μας στηρίζονται στον τρόπο με τον οποίο εμείς οι ίδιοι μιλάμε στον εαυτό μας. Όλοι έχουμε το συνειδητό και το υποσυνείδητο τα οποία με τον δικό τους τρόπο έχουν αποθηκεύσει στιγμές στις οποίες είχαμε νιώσει άσχημα για τον εαυτό μας, είχαμε νιώσει ενοχές, είχαμε ντραπεί ή είχαμε πονέσει. Το υποσυνείδητο δε, κουβαλάει τέτοιες αναμνήσεις από την παιδική μας ηλικία τότε που το φίλτρο του συνειδητού ήταν ακόμα αδύναμο να τις αποτρέψει για αυτό και οι αναμνήσεις της συγκεκριμένης περιόδου μπορούν να χαρακτηριστούν τραυματικές για την μετέπειτα ζωή μας και για την εξέλιξη της αυτοπεποίθησης μας. Όλες αυτές οι αναμνήσεις, είτε από το συνειδητό είτε από το υποδυνεϊδητό, ξυπνουν μέσα μας τον εσωτερικό μας κριτή. Στον επαγγελματικό χώρο αυτός ο εσωτερικός κριτής μπορεί να αργεί να κάνει την εμφάνιση του και κάποιες καταστάσεις να βιώνονται άσχημα παρ' όλα αυτά όμως υπάρχει και καλό θα ήταν για όλους μας να ακούγεται.

Τα άτομα με αυτοπεποίθηση έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Πιστεύουν στις ικανότητές τους.
- Λύνουν τα προβλήματα τους και δεν επαναπαύονται μόνο με το να ανησυχούν για αυτά.
- Αντιμετωπίζουν και εξαφανίζουν τους φόβους τους.
- Έχουν την δυνατότητα να αναλαμβάνουν υπολογισμένα ρίσκα.
- Αγαπούν τον εαυτό τους και τον σέβονται.

Η αυτοπεποίθηση είναι πραγματικά πολύτιμη για όσους έχουν καταφέρει να την αποκτήσουν. Οι άνθρωποι αυτοί αισθάνονται όμορφα και το δείχνουν, είναι αποτελεσματικοί και παραγωγικοί και αντιδρούν απέναντι στον εαυτό τους και στους άλλους με υγιείς, θετικούς και εξελικτικούς τρόπους. Δεν έχουν ανασφάλειες και λείπουν γνώσεις γινώρίζοντας ότι είναι ικανοί να αγαπηθούν. Δεν ανεβάζουν την αυτοεκτίμηση τους μειώνοντας τους άλλους γύρω τους ή εξευτελίζοντας και κατευθύνοντας τους λιγότερο ικανούς ανθρώπους. Αποκτούν γρηγορότερα επαγγελματική επιτυχία και αναγνωρισημότητα στο χώρο που εργάζονται.

4.2 Η ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ ΩΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ

Η αυτοπεποίθηση μας προσφέρει την αίσθηση της σιγουριάς για τον εαυτό μας η οποία απαιτείται για να «βουτήξουμε στα βαθιά» ή να προχωρήσουμε ως ηγέτες. Χωρίς την αυτοπεποίθηση οι άνθρωποι δεν μπορούν να ανταποκριθούν σε δύσκολες προκλήσεις και κυρίως στον εργασιακό χώρο οπότε εκδηλώνουν αισθήματα απελπισίας, αδυναμίας και διστακτικότητας. Με άλλα λόγια, είναι η πεποίθηση του ατόμου ότι έχει την ικανότητα να πράξει, στα πλαίσια των δυνατοτήτων του και της λογικής, ότι επιθυμεί, σχεδιάζει και αναμένει.

Ευθυγραμμίζοντας την αυτοπεποίθηση με την πραγματικότητα αυτοί οι άνθρωποι δείχνουν γεμάτοι χαρίσματα και εμπνέουν εμπιστοσύνη σε όσους βρίσκονται γύρω τους, είναι ικανοί να ανταποκριθούν σε προκλήσεις και να χειριστούν δεξιολογικά νέες εργασίες και δεξιότητες.

Στον επιχειρηματικό τομέα και κυρίως στο Μάρκετινγκ η αυτοπεποίθηση μπορεί να προσφέρει στο άτομο τη δύναμη που χρειάζεται για να πάρει μια δύσκολη απόφαση ή να ακολουθήσει μια σειρά ενεργειών που θεωρεί απαραίτητες παρά τις αντιθέσεις, τις διαφωνίες ή ακόμη και τη σαφή αποδοκιμασία εκείνων που βρίσκονται στην εξουσία.

Τροχοπέδη αποτελεί στο εργασιακό περιβάλλον για αρκετούς ανθρώπους η σκέψη «δεν μπορώ να το κάνω», γιατί δεν πιστεύουν στις ικανότητες που έχουν. Όμως αυτοί που πιστεύουν στις ικανότητες τους τα πηγαίνουν καλύτερα εφόσον η πεποίθηση τους αυτή τους ωθεί να δουλεύουν σκληρότερα κι πιο επίμονα ενάντια στις δυσκολίες.

Κατά κανόνα αποφεύγουμε περιστάσεις ή δραστηριότητες που φοβόμαστε ότι μπορεί να αποτύχουμε, αν και μπορεί να μη γίνει αυτό, αν δεν διαθέτουμε πίστη ότι είμαστε ικανοί να χειριστούμε τις προκλήσεις της, μπορεί να αρχίσουμε να ενεργούμε με τρόπους που κάνουν σίγουρη την αποτυχία που ήδη φοβόμασταν.

Οι άνθρωποι που διαθέτουν αυτοπεποίθηση είναι αποφασιστικοί, χωρίς να είναι αλάζονες ή αμυντικοί, και εμμένουν στις αποφάσεις τους, προωθώντας μέσω αυτής της δεξιότητας τις φιλοδοξίες τους.

Η αυτοπεποίθηση αντανακλά, επίσης, την εμπιστοσύνη που έχει στις ικανότητες του ο άνθρωπος, αλλά και την αίσθηση ότι ασκεί έλεγχο στη ζωή του. Ακόμα και αν κάτι δεν πάει καλά, η θετική στάση και η αποδοχή του εαυτού στα άτομα με υψηλή αυτοπεποίθηση δεν αλλάζει.

Η εμπιστοσύνη στον εαυτό δεν είναι απαραίτητα ένα γενικευμένο χαρακτηριστικό που αναφέρεται σε όλες τις πλευρές της ζωής. Συνήθως, ένα άτομο έχει υψηλή αυτοπεποίθηση για ορισμένες δραστηριότητες ενώ ταυτόχρονα μπορεί να έχει μικρή αυτοπεποίθηση για κάποιες άλλες δραστηριότητες. Δεν γεννηθήκαμε αμφισβητώντας τον εαυτό μας, αυτό είναι κάτι που το μαθαίνουμε, ή που μας μαθαίνουν οι άλλοι, οι οποίοι αν και θεωρούν ότι μας προστατεύουν, στην πραγματικότητα μας κληροδοτούν τις δικές τους αμφιβολίες και ανησυχίες.

Πώς αναπτύσσεται η εμπιστοσύνη στον εαυτό μας:

Η αυτοπεποίθηση είναι ένα αναπτυξιακό χαρακτηριστικό, δομείται, δηλαδή, καθώς ο κάθε άνθρωπος αναπτύσσεται. Σημαντικός στη διαδικασία αυτή είναι ο ρόλος των γονέων αλλά και έπειτα ο ρόλος των φίλων και του κοινωνικού περιβάλλοντος.

Η εμπιστοσύνη αποκτάται μέσα από τέσσερις τρόπους:

1. τις προσωπικές εμπειρίες και αποδόσεις: οι επιτυχίες που έχουμε ενισχύουν την αίσθηση εμπιστοσύνης στον εαυτό μας και τις δεξιότητες που κατέχουμε, ενώ οι αποτυχίες μας, ιδιαίτερα οι επαναλαμβανόμενες, εξασθενούν την εμπιστοσύνη που δείχνουμε στον εαυτό μας.

2. *η μάθηση μέσω προτύπων*: παρατηρώντας άλλους ανθρώπους, ιδιαίτερα αυτούς που εκτιμούμε, να σκέφτονται ή να συμπεριφέρονται με κάποιο τρόπο, να μας περιβάλλουν με εμπιστοσύνη ή να έχουν οι ίδιοι εμπιστοσύνη στον εαυτό τους, γίνονται πρότυπα για έμας που ακολουθούμε αυτό που μας διδάσκουν.
3. *η λεκτική πειθώ*: τα λεκτικά σχήματα, οι ιστορίες που μεταφέρουν οι άλλοι για άλλους ανθρώπους ή και για έμας, γίνονται τρόποι διαμόρφωσης της αυτοπεποίθησης μας.
4. *η συναισθηματική διέγερση*: συνήθως θεωρούμε ότι τα καταφέρνουμε στις καταστάσεις που δεν μας γεννούν αρνητικά συναισθήματα. Αντίθετα, στις καταστάσεις, όπου αναπτύσσονται άσχημα συναισθήματα, νιώθουμε αδύναμοι και χωρίς αυτοπεποίθηση.

4.2.1 ΓΙΑΤΙ ΟΡΙΣΜΕΝΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΔΕΝ ΕΧΟΥΝ ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ

Πέρα από τις βιολογικές καταβολές που έχει ο καθένας, οι παιδικές εμπειρίες ενός ατόμου καθορίζουν και διαμορφώνουν επίσης σε μεγάλο ποσοστό και πολλά χαρακτηριστικά του ατόμου. Όταν ένα άτομο στην παιδική του ηλικία δεν έχει αρκετή επιβράβευση, οι γονείς του είναι αυστηροί, προτιμούν να επισημάνουν τα λάθη του παιδιού που πρέπει να διορθώσει και δεν επαινούν αυτά που κάνει σωστά, δηλαδή όταν δεν το ενθαρρύνουν, ήδη έχει χάσει τους θεμέλιους λίθους της αυτοπεποίθησης.

Γενικότερα η έλλειψη ενθάρρυνσης από το σπίτι μπορεί να συμβαίνει λόγω αγάπης και έγνοιας προς το παιδί, δημιουργεί όμως αρνητικό ψυχολογικό κλίμα για την καλλιέργεια αυτής της σημαντικής ικανότητας.

Χαρακτηριστικά έλλειψης αυτοπεποίθησης:

1. Ψυχολογικά χαρακτηριστικά: οι άνθρωποι που δεν έχουν αυτοπεποίθηση συνήθως χαρακτηρίζονται από ψυχολογική αδυναμία, την αίσθηση κατωτερότητας και του ότι οι άλλοι είναι πάντα καλύτεροι από τους ίδιους. Αυτή η απαξία προς τον εαυτό τους συχνά εκδηλώνεται με αρνητικά σχόλια προς αυτόν, αδυναμία λήψης πρωτοβουλίας ή εκτέλεσης δύσκολων καθηκόντων και μόνιμης σύγκρισης με τους άλλους, πάντα σε βάρος του εαυτού τους. Συχνά όμως υπάρχει και το αίσθημα της αυτολύπησης και της αδυναμίας. Πολλά άτομα που δεν έχουν αυτοπεποίθηση γίνονται νευρικά, εριστικά και έχουν ξεσπάσματα θυμού. Κρύβουν δηλαδή το ότι δεν μπορούν να χειριστούν τις αδυναμίες τους.

2. Χαρακτηριστικά της σκέψης: το άτομο που δεν πιστεύει στον εαυτό του και στις ικανότητες του δύσκολα θα τολμήσει να κάνει κάτι καινούργιο, δύσκολο ή διαφορετικό, επειδή φοβάται ότι θα αποτύχει. Η τάση που έχει να συγκρίνει τον εαυτό του με άλλους και να βρίσκει ότι το ίδιο είναι χειρότερο περιπλέκει τα πράγματα ακόμα περισσότερο, γιατί βλέπει μόνο τα αρνητικά του σημεία. Από την άλλη, η ψυχολογική του αδυναμία δεν του επιτρέπει να ανασκουμπωθεί και να διορθώσει τα ελαττώματά του, και έτσι το άτομο αυτό παγιδεύεται στις αρνητικές του σκέψεις, ενώ ταυτόχρονα αδρανεί και δεν κάνει κάτι για να αλλάξει την κατάσταση. Ένα άλλο σημείο, χαρακτηριστικό της σκέψης τους είναι ότι βλέπουν τον κόσμο σε «ασπρόμαυρο», χωρίς τις ενδιάμεσες αποχρώσεις. Αυτό σημαίνει ότι τα θεωρούν όλα είτε απολύτως θετικά είτε απολύτως αρνητικά, χωρίς να αντιλαμβάνονται ότι υπάρχουν και ενδιάμεσες διαβαθμίσεις.

4.3 Η ΥΠΕΡΒΟΛΙΚΗ ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ ΕΙΝΑΙ ΠΑΓΙΔΑ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΕΝΑΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΝΑ ΑΠΟΦΕΥΓΕΙ

Η πιο σπουδαιά ίσως ικανότητα ενός μάνατζερ είναι η ικανότητα λήψης σωστών αποφάσεων. Λίγοι όμως μάνατζερ έχουν την ικανότητα να παίρνουν σωστές αποφάσεις συστηματικά. Η ιστορία πολλών επιχειρήσεων δείχνει ότι πολλοί μάνατζερ επαναλαμβάνουν ορισμένα λάθη συνεχώς και πέφτουν σε παγίδες που μπορούν να αποφευχθούν.

Μια από τις κοινές αυτές παγίδες που πρέπει να αποφεύγει κανείς στο μάνατζμεντ είναι:

Η υπερβολική αυτοπεποίθηση και η υπέρμετρη εμπιστοσύνη στην κρίση μας. Η παγίδα αυτή έχει ως αποτέλεσμα να μη συλλέγει κανείς κρίσιμες πληροφορίες γιατί είναι σίγουρος για τη γνώμη του και τις αντιλήψεις του. Η υπερβολική εμπιστοσύνη είναι συνήθως το σύμπτωμα μιας βαθύτερης αιτίας. Σαν άνθρωποι έχουμε την τάση να προτιμάμαι πληροφορίες που επιβεβαιώνουν παρά που αμφισβητούν αυτά που πιστεύουμε και κάνουμε. Η όποια επιβεβαίωση είναι πολύ τονωτική, μας δείχνει ότι κάνουμε σωστά την δουλειά μας. Αντίθετα, απορρίπτουμε και αγνοούμε οποιοδήποτε αποδεικτικό στοιχείο πάει κόντρα στο ρεύμα των πιστεύω μας. Αποφεύγουμε πληροφορίες που δεν επικυρώνουν τις απόψεις μας γιατί μπορεί να μας δείξουν ότι οι αποφάσεις μας ίσως δεν ήταν σωστές. Διάφορες έρευνες σχετικά με το στρατηγικό μάνατζμεντ πολλών επιχειρήσεων στην Αμερική τη δεκαετία του '70 έδειξαν ότι τα ηγετικά στελέχη τους έχουν εξαιρετικά περίπλοκα συστήματα για την συλλογή και ανάλυση πληροφοριών που επιβεβαίωναν τις επιλογές που είχαν ήδη κάνει (πολλές φορές λανθασμένες) παρά για τη συλλογή πληροφοριών που θα τους βοηθούσαν στην κατάστρωση σχεδίων.

Από τα παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι στη λήψη μιας απόφασης πρέπει να έχει κανείς την πειθαρχία να ψάξει προσεκτικά για πληροφορίες που αμφισβητούν τις απόψεις του, τη γνώμη του, τα πιστεύω του. Αν πραγματικά δεν υπάρχουν, τότε δικαιολογείται η αυτοπεποίθηση.

Το δεύτερο αίτιο της υπερβολικής εμπιστοσύνης και αυτοπεποίθησης είναι ότι πολλές φορές κανείς δεν ξέρει τα πραγματικά όρια των γνώσεων του, δεν ξέρει δηλαδή τι δεν ξέρει. Είμαστε συνηθισμένοι, στις δυτικές τουλάχιστον κουλτούρες, να προτιμάμε κάποιον με αυτοπεποίθηση που δείχνει ότι ξέρει τα πάντα, παρά κάποιον που έχει αμφιβολίες, πάντα ψάχνεται, πάντα ρωτάει. Ο πρώτος όμως έχει μεγάλη πιθανότητα να νομίζει ότι ξέρει παραπάνω απ' ότι στην πραγματικότητα ξέρει και έτσι να κάνει σοβαρά λάθη. Οπότε από αυτό το δεύτερο αίτιο καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι, είναι απαραίτητο πρώτον να ξέρει κανείς με σιγουριά τι ξέρει, ώστε να μπορεί να σχηματίσει μια γνώμη και δεύτερον να ξέρει τι δεν ξέρει, κάτι που πρέπει να καθορίζει την αυτοπεποίθηση του.

Άρα ιδανικά ένας μάνατζερ πρέπει να είναι ρεαλιστής στη λήψη αποφάσεων και ιδεαλιστής στην εκτέλεση τους. Με άλλα λόγια πρέπει να παίρνει μια απόφαση ψυχρά, προσεκτικά, με ανάλυση όλων των πιθανών αποτελεσμάτων, με βάση όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες, ευχάριστες ή όχι. Στην εκτέλεση της όμως είναι ακριβώς που πρέπει να δείχνει αυτοπεποίθηση, γιατί χρειάζεται να κινητοποιεί, να εμπνέει τους γύρω του, να τους ηλεκτρίζει για την επίτευξη ενός στόχου.

4.4 ΠΩΣ Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΟΛΗΓΕΙ ΣΕ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Τα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί από έρευνες στις επιχειρηματικές δραστηριότητες προτείνουν ότι το συναισθηματικό κλίμα στη δουλειά μπορεί να εξηγήσει το 20% με 30% της απόδοσης στην επιχείρηση. Επίσης, περίπου το 50% με 70% του πως νιώθουν οι υπάλληλοι για το εργασιακό κλίμα της επιχείρησης στην οποία εργάζονται μπορεί να εντοπιστεί στις πράξεις ενός μόνο ανθρώπου: του εργοδότη τους. Εφόσον η διαφορά στην απόδοση ανάμεσα στους οργανισμούς που κερδίζουν και σε αυτούς που χάνουν σε μια υψηλά ανταγωνιστική αγορά μπορεί να είναι μόλις 1%, η διαφορά στην απόδοση, που δημιουργείται από το συναισθηματικό κλίμα στη δουλειά, είναι καθαρά ο αποφασιστικός παράγοντας που καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία στην αγορά.

Βοηθώντας τους υπαλλήλους να τα καταφέρουν σε δύσκολες καταστάσεις.

Είναι σχετικά εύκολο να ηγείσαι όταν τα πράγματα πάνε καλά και δεν έχεις δυσκολίες και προβλήματα να αντιμετωπίσεις στην επιχείρηση σου. Σε δύσκολες καταστάσεις χρειάζεται να υιοθετείς προσαρμοστικότητα για σένα αλλά και τους γύρω σου. Το αντίθετο της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι η αδιάφορη ηγεσία, στην οποία οι ηγέτες αποτυγχάνουν να «διαβάσουν» την κατάσταση και τη σημασία της συναισθηματικής αντίδρασης στην αβεβαιότητα και στην επιβράδυνση των αγορών. Οι αδιάφοροι ηγέτες δε χειρίζονται σωστά το μοίρασμα των κακών νέων, με αποτέλεσμα οι άνθρωποι να είναι εκτός ισορροπίας και να μην αποδίδουν σωστά. Η αποτελεσματική ηγεσία όμως, είναι κάτι που μαθαίνεται, με τις τεχνικές που υπάρχουν, έτσι ώστε να αναπτύξετε τις

αποτελεσματικές ικανότητες της ηγεσίας σας, και να έχετε έναν οργανισμό υψηλής απόδοσης.

Σύμφωνα με έρευνες, οι δεξιότητες (soft skills) και η συναισθηματική νοημοσύνη καθορίζουν τα πάντα: από το αν θα πάρετε αύξηση μέχρι το αν θα είστε ευχαριστημένοι με την εργασία σας. Όταν μιλάμε για τις δεξιότητες πρόκειται για τα ενδοπροσωπικά και διαπροσωπικά προσόντα που διαθέτει ο καθένας από εμάς, στα οποία και συγκαταλέγονται η φιλικότητα, η ικανότητα επικοινωνίας, η πειθώ, οι κανόνες συμπεριφοράς και τα ενδιάμεσα στάδια.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ουσιαστικά μια πιο επιστημονική, αλλά ισοδύναμη προσέγγιση των δεξιοτήτων. η συναισθηματική λειτουργεί αντίθετα και συμπληρωματικά με την πνευματική νοημοσύνη. Παρόλο που και η συναισθηματική και η πνευματική πλευρά έχουν σημασία, οι επιστήμονες έχουν ανακαλύψει ότι τα συναισθήματα επηρεάζουν πολύ περισσότερο τα πάντα: από την ευφύια μέχρι τις εμπειρίες της ζωής.

Αποδέχοντας στην Εργασία και τα Συναισθήματα

Αν και υπάρχει η πεποίθηση ότι δεν πρέπει να μεταφέρεται ο συναισθηματικός εαυτός στη δουλειά, η αλήθεια είναι διαφορετική. Καταρχήν οι άνθρωποι θέλουν να προσλάβουν, να προμοτάρουν και να βρίσκονται ανάμεσα σε ανθρώπους που είναι γεμάτοι εμπιστοσύνη για τον εαυτό τους, αισιόδοξοι, φερέγγυοι, αφοσιωμένοι κ.α.

Σε έρευνα αποδείχθηκε ότι το ένα τρίτο της διαφοράς μεταξύ των μέτριων και κορυφαίων στην δουλειά τους οφείλεται σε τεχνικά προσόντα και γνωστική ικανότητα, όταν τα δύο τρίτα οφείλονται σε συναισθηματική επάρκεια. Σε κορυφαίες ηγετικές θάσεις η διαφορά αγγίζει τα τέσσερα πέμπτα. Για τους ειδικούς μελετητές, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι στην εφαρμογή της η έξυπνη χρήση των συναισθημάτων. Αυτό μπορεί να ακούγεται εύκολο αλλά με

την πίεση των προθεσμιών ή με την αντιμετώπιση αρνητικών καταστάσεων ο έλεγχος των συναισθημάτων δυσκολεύει.

Ανάληψη ευθυνών

Θεμέλιος λίθος της συναισθηματικής νοημοσύνης και των δεξιοτήτων είναι η υπευθυνότητα. Όλοι έχουν αντιμετωπίσει προϊσταμένους και συνεργάτες, οι οποίοι συνηθίζουν να φορτώνουν τις ευθύνες τους σε άλλους και να συμπεριφέρονται ως ευθυνόφοβοι. Υπευθυνότητα δεν σημαίνει απλά να διεκπεραιώνουμε ορισμένες εκρεμότητες ή να διοικούμε ένα μεγάλο τμήμα, σημαίνει την αέναη διαδικασία να αναλαμβάνουμε, στο βαθμό που μπορούμε την κυριότητα των καταστάσεων και να δημιουργούμε, σε δυσμενείς συνθήκες, το καλύτερο δυνατό. Η άρνηση, η ενοχοποίηση, η δικαιολογία, η εγκατάλειψη των προσπαθειών φανερώνουν την παραίτηση από ευθύνες, αλλά είναι και τυπικό δείγμα ανθρώπινης συμπεριφοράς, όταν κάτι δεν πάει καλά. Η αναγνώριση αυτών των συμπτωμάτων μας δίνει μια δύναμη γιατί σημαίνει ότι αν και αυτές οι αντιδράσεις είναι φυσικές, έχουμε την επιλογή να απομακρυνθούμε από αυτές και να αποκτήσουμε αυτοκυριαρχία. Είναι απλό να αποκτήσουμε υπευθυνότητα αλλά καθόλου εύκολο. Μέχρι να επιτευχθεί ο συγκεκριμένος στόχος υπάρχουν τρία στάδια:

1. Δέσμευση να λειτουργούμε με υπευθυνότητα.
2. Εντοπίζουμε την επόμενη φορά που θα μετατοπίσουμε τις ευθύνες, θα σκεφτούμε ή θα πράξουμε ανεύθυνα.
3. Εξετάζουμε αντικειμενικά κάθε δύσκολη κατάσταση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Αρκετοί επιστήμονες από το 1920 μέχρι σήμερα έχουν ασχοληθεί με την μελέτη της Κοινωνικής Νοημοσύνης, αν και αυτή η νέα επιστήμη δεν έχει γίνει απόλυτα αποδεκτή, την συναντάμε σχεδόν καθημερινά και μας αποκαλύπτει ιδέες αναπάντεχες αλλά και εντυπωσιακές για τον διαπροσωπικό μας κόσμο, δηλαδή τον τρόπο που συνδεόμαστε και επικοινωνούμε με τους άλλους ανθρώπους.

Έχει ανακαλυφθεί ότι ο εγκέφαλος μας είναι σχεδιασμένος *κοινωνικά* και έχει την ικανότητα να παρασυρθεί και να ενωθεί με τον άλλο εγκέφαλο κάθε φορά που βρίσκεται σε εμπλοκή με έναν άλλο άνθρωπο. Με αυτό τον τρόπο δημιουργούνται ανταλλαγές συναισθημάτων, που άλλα είναι επιθυμητά και άλλα όχι, όμως οι πιο ισχυρές ανταλλαγές συμβαίνουν με τους ανθρώπους με τους οποίους περνάμε πολλές ώρες καθημερινά, και νοιαζόμαστε αρκετά.

Μέσω της Κοινωνικής Νοημοσύνης μαθαίνουμε το τι συμβαίνει καθώς συνδεόμαστε με έναν άλλο άνθρωπο, αφορά δηλαδή την ψυχολογία δυο και περισσότερων και όχι μόνο τις ικανότητες που έχει εντός του το κάθε άτομο. Ανακαλύφθηκε δηλαδή πόσο σημαντικές είναι οι στιγμές αλληλεπίδρασης μας με τους άλλους ανθρώπους αφού μέσω αυτής διαπλάθουμε ο ένας τον άλλο. Νέες ανακαλύψεις δείχνουν έναν ανεπαίσθητο, αλλά ισχυρό αντίκτυπο που έχουν οι ανθρώπινες σχέσεις, διότι, δίνοντας στον εγκέφαλο μας επανειλημμένα

την ώθηση μιας δεδομένης καταγραφής, οι βασικές σχέσεις μας θα μπορούν σταδιακά να διαπλάσουν συγκεκριμένα νευρικά κυκλώματα. Με απλά λόγια, όταν για αρκετό χρονικό διάστημα αισθανόμαστε οργισμένοι ή πληγωμένοι από κάποιον που καθημερινά είμαστε μαζί αρκετές ώρες, αυτή η σχέση μετά από χρόνια μπορεί να αναπλάσει τα κυκλώματα του εγκεφάλου μας.

Οπότε ο τρόπος που επικοινωνούμε και γενικότερα συνδεόμαστε με τους άλλους έχει μεγάλη σημασία.

5.1 ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΓΚΕΦΑΛΟΥ

Στο κύκλωμα του εγκεφάλου υπάρχουν δυο συστήματα με αρκετά νευρικά χαρακτηριστικά, η κατώτερη οδός και η ανώτερη οδός, αυτά τα συστήματα λειτουργούν παράλληλα και η κοινωνική μας ζωή καταλήγει να κυβερνάται από την αλληλόδραση τους.

5.1.1 Η ΑΝΩΤΕΡΗ ΟΔΟΣ

Στην ανώτερη οδό έχουμε επίγνωση των πραγμάτων, και μπορούμε τουλάχιστον να ασκείσουμε κάποιον έλεγχο στα εσωτερικά μας συναισθήματα διότι έχει την ικανότητα να λειτουργεί με εκούσιο τρόπο και έλεγχο, αυτό όμως είναι κάτι που απαιτεί προσπάθεια, και συνειδητή πρόθεση. Μοιάζει να είναι συγκριτικά απλή και ψύχραιμα λογική, όμως έχει να κάνει με την κατανόηση αυτού που συμβαίνει μετά από σκέψη, δηλαδή σκέφτεται αυτό που νιώθουμε.

Ενώ κινείται με μικρότερη ταχύτητα, ωστόσο μας βοηθά να σχηματίσουμε μια ορθότερη και ακριβής εικόνα γι' αυτό που συμβαίνει.

Η ανώτερη οδός όσον αφορά την επιλογή μας σημαίνει επίσης ότι είμαστε ελεύθεροι να αντιδράσουμε όπως θέλουμε, ακόμη και σε ανεπιθύμητες συναισθηματικές καταστάσεις.

Στον προμετωπιαίο φλοιό, που είναι το εκτελεστικό κέντρο του εγκεφάλου και το οποίο συγκροτεί την ικανότητα μας για εμπρόθετες ενέργειες, όπως το να μπορούμε να σκεφτόμαστε γι' αυτό που μας συμβαίνει, στέλνει η ανώτερη οδός τα εισερχόμενα δεδομένα.

Τέλος, η ανώτερη οδός διαθέτει κάποια ταλέντα, όπως είναι η κοινωνική γνώση ή ικανότητα συναγωγής των κανόνων και των τύπων που διέπουν την κατάλληλη συμπεριφορά σε ένα δεδομένο κοινωνικό πλαίσιο.

5.1.2 Η ΚΑΤΩΤΕΡΗ ΟΔΟΣ

Η συναισθηματική μας ζωή, κυρίως, καθοδηγείται από νευρικά δίκτυα που λειτουργούν μέσω της κατώτερης οδού, δηλαδή τα συναισθήματα που λαμβάνουμε καθημερινά κατά μια έννοια αποκωδικοποιούνται από αυτή και μεταδίδονται εσωτερικά μας, χωρίς όμως να έχουμε τον έλεγχο τους, ούτε να τα κατανοούμε.

Αντίθετα από την ανώτερη οδό, η κατώτερη οδός είναι συνδεδεμένη με τα κυκλώματα που λειτουργούν αυτόματα στην συνείδηση μας, δηλαδή μας πυροδοτεί με συναισθήματα στις καταστάσεις που ζούμε χωρίς την μεσολάβηση της σκέψης, χωρίς προσπάθεια και με απίστευτη ταχύτητα.

Η λειτουργία αυτής της οδού είναι παρορμητική, γρήγορη αλλά θολή, τόσο γρήγορη που μπορεί να επιτύχει μια αστραπιαία κρίση για το αν κάτι «μας αρέσει» ή «δεν μας αρέσει» χιλιοστά του δευτερολέπτου πριν συνειδητοποιήσουμε ακριβώς τι είναι «αυτό», παρά την μεγάλη της ταχύτητα

όμως δεν βρισκόμαστε στο έλεος της, γιατί όταν η στιγμιαία συνδεσή της κατώτερης οδού μας κάνει να πονάμε, τότε η ανώτερη οδός μας προστατεύει.

5.1.3 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΔΥΟ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Ο διαχωρισμός ανώτερης οδού και κατώτερης οδού, μας βοηθά να υπεραπλουστεύσουμε το περίπλοκο κύκλωμα του εγκεφάλου, και να γίνει μια σημαντική διάκριση για τη συμπεριφορά μας.

Τα δυο αυτά συστήματα που λειτουργούν παράλληλα, χρησιμοποιούν αυτόματες και ελεγχόμενες λειτουργίες σε ποικίλες αναλογίες. Στην πραγματικότητα, μπορεί να υπάρχει αμιγής νοητική λειτουργία της ανώτερης οδού, αν και σίγουρα θα υπάρχουν και αναρίθμητες λειτουργίες της κατώτερης οδού. Ο τρομαχτικά γρήγορος ρυθμός της κατώτερης οδού έχει ως αποτέλεσμα να κάνει την ανώτερη να μπερδεύεται.

Η κατώτερη οδός λειτουργεί παροτρύνοντας μας να συμπονέσουμε κάποιον, μας οδηγεί δηλαδή σε μια στιγμιαία πρωτογενή ενσυναίσθηση, αντίθετα, η ανώτερη οδός, μας βοηθά να καταλάβουμε καλύτερα τι έχει συμβεί όταν παρακολουθούμε μια τέτοια αλλαγή διάθεσης.

Συμπερασματικά η κατώτερη οδός μας παρέχει μια άμεση συναισθηματική σχέση, ενώ η ανώτερη οδός δημιουργεί μια πιο περίπλοκη κοινωνική αίσθηση, η οποία με την σειρά της καθοδηγεί μια σωστή αντίδραση.

Αντιδρώντας σε καταστάσεις με αρκετές μεταλλαγές, η κατώτερη οδός προσφέρει μια πρώτη επιλογή, αλλά η ανώτερη μπορεί να αποφασίσει που θα καταλήξουμε, δηλαδή η ανώτερη οδός βοηθάει την κατώτερη οδό να «λογικευτεί».

Την « εξ ορισμού» λειτουργία του εγκεφάλου φαίνεται να αποτελούν οι αυτόματες διεργασίες της κατώτερης οδού, ενώ η ανώτερη οδός αρχίζει κυρίως να λειτουργεί όταν αυτές οι αυτόματες διεργασίες διακόπτονται, δηλαδή όταν συμβεί κάτι απρόσμενο ή κάτι γίνει λάθος. Άρα οι σκέψεις μας διατρέχουν την κατώτερη οδό και αυτή κρατάει για την ανώτερη μόνο αυτά που πρέπει να

ξανασκεφτούμε, να μάθουμε ή να διορθώσουμε. Αν όμως θελήσουμε η ανώτερη οδός να αγνοήσει και έπειτα να υπερβεί την κατώτερη οδό, μπορεί να το κάνει, γιατί αυτή η δυνατότητα είναι που μας επιτρέπει να κάνουμε επιλογές στη ζωή μας.

Το πλήρες φάσμα των ικανοτήτων της κοινωνικής νοημοσύνης πρέπει να αγκαλιάζει τόσο τις ικανότητες της ανώτερης όσο και εκείνες της κατώτερης οδού.

5.2 Ο ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΕΓΚΕΦΑΛΟΣ

Όταν κάνουμε λόγο για τον Κοινωνικό Εγκέφαλο, αναφερόμαστε κυρίως σε ένα συγκεκριμένο σύνολο κυκλωμάτων που λειτουργούν διασυνδεδεμένα όταν δυο άτομα σχετίζονται μεταξύ τους, μοιάζει να είναι μια προσαρμοσμένη μηχανή στην αντιμετώπιση των προκλήσεων που θα μας παρουσιαστούν κατά την διάρκεια της επιβίωσης μας.

Μέχρι στιγμής οι νευροεπιστήμονες δεν έχουν καταλήξει σε έναν συγκεκριμένο χάρτη του εγκεφάλου αυτού, αν και για την δική τους ευκολία, επειδή θέλουν να εστιάσουν την προσοχή τους στα νευρικά δίκτυα που δραστηριοποιούνται κατά την διάρκεια μιας συγκεκριμένης λειτουργίας, χρησιμοποιούν εκφράσεις όπως «Κοινωνικός Εγκέφαλος» αν και τελικά είναι χρήσιμες, είναι έννοιες κατασκευασμένες, εφόσον πλέον γνωρίζουμε ότι οι ζώνες του εγκεφάλου διασυνδέονται με εκπληκτική πολυπλοκότητα.

Μέσα στον εγκέφαλο δεν υπάρχει μια και μοναδική περιοχή που να ελέγχει την κοινωνική αλληλεπίδραση, οπότε ο κοινωνικός εγκέφαλος είναι μάλλον ένα σύνολο από διακριτά και ευρέως εκτεινόμενα νευρικά δίκτυα, τα οποία

συγχρονίζουν την ανάπτυξη και την εδραίωση των σχέσεων μας με τους άλλους.

Πολυάριθμα κυκλώματα και περιοχές διαδραματίζουν τον δικό τους ρόλο στον κοινωνικό εγκέφαλο, όμως όσο πιο σύνθετη είναι μια κοινωνική αλληλεπίδραση, τόσο πιο περίπλοκα είναι τα διασυνδεδεμένα νευρικά δίκτυα που ενεργοποιούνται, βεβαίως τα ειδικά χαρακτηριστικά μιας αλληλεπίδρασης είναι εκείνα που καθορίζουν ποιές περιοχές του εγκεφάλου λειτουργούν καθώς εμείς αποκρινόμαστε.

Οι έρευνες των νευροεπιστημόνων συνεχίζονται, διότι λόγω της πολυπλοκότητας όλων αυτών των κυκλωμάτων είναι αναγκαίο να προχωρήσουν για να μπορέσουν κάποια στιγμή να ξεδιαλύνουν τον μπερδεμένο νευρωτικό ιστό της κοινωνικής μας ζωής.

5.3 Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ

Η ενσυναίσθηση φαίνεται να έχει τις ρίζες της στη συναισθηματική μεταδοτικότητα. Το γεγονός ότι μπορούμε να πυροδοτούμε ο ένας στον άλλο οτιδήποτε αισθανόμαστε πιστοποιεί τον ισχυρό μηχανισμό με τον οποίο μεταδίδονται τα συναισθήματα.

Η ενσυναίσθηση, δηλαδή το να νιώθει κανείς τα συναισθήματα του άλλου, βασίζεται στο ότι ο ένας αντιλαμβάνεται την εσωτερική κατάσταση του άλλου με τον οποίο εναρμονίζεται. Όταν εναρμονιζόμαστε με κάποιον, δεν μπορούμε παρά να μοιραζόμαστε τα συναισθήματα του, έστω και ανεπαίσθητα.

Συγχρονιζόμαστε τόσο ώστε τα δικά του συναισθήματα εισβάλλουν μέσα μας, ακόμη και όταν δεν το θέλουμε.

Αυτή η πρωτογενής ενσυναίσθηση, δηλαδή η άμεση ικανότητα ενός ατόμου να νιώθει τα συναισθήματα του άλλου, δεν πρέπει να βασίζεται σε μια εξειδικευμένη περιοχή του εγκεφάλου αλλά εμπλέκονται περισσότερες περιοχές, πάντα ανάλογα με το τι συναισθήματα λαμβάνουμε εντός. Οπότε και μπαίνουμε στην θέση του άλλου για να μοιραστούμε την εμπειρία του. Αυτό το είδος ενσυναίσθησης ανήκει στην κατώτερη οδό.

Τέλος, η κοινωνική ενσυναίσθηση παίζει τον κεντρικό ρόλο στην παροχή φροντίδας, η οποία άλλωστε επικεντρώνεται στην ανταπόκριση των αναγκών που έχουν κάποιοι, παρά τις δικές τους συναισθηματικές ανάγκες.

5.4 ΤΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ

Τα Κοινωνικά Συναισθήματα προϋποθέτουν την παρουσία ενσυναίσθησης, έτσι ώστε να μπορούμε να αντιληφθούμε με ποιό τρόπο οι άνθρωποι γύρω μας βιώνουν τη συμπεριφορά μας. Τα συναισθήματα αυτά λειτουργούν σαν εσωτερική ασφάλεια, η οποία διατηρεί την αρμονία και ευθυγραμμίζει τις πράξεις και τα λεγόμενα μας, σύμφωνα πάντα με την διαπροσωπική αρμονία της δεδομένης κατάστασης.

Κάποια από αυτά τα συναισθήματα είναι η υπερηφάνεια, η ντροπή και η ενοχή, για παράδειγμα ενώ η υπερηφάνεια μας ενθαρρύνει να κάνουμε κάτι, η ντροπή και η ενοχή μας κρατούν εντός των πλαισίων λειτουργώντας ως εσωτερική τιμωρία για τις κοινωνικές ‘ παρατυπίες ’ μας.

Τα κοινωνικά συναισθήματα χρησιμεύουν και για να διορθώνουν αυτές τις ‘ παρατυπίες’. Η ενοχή μπορεί να μας παρακινήσει να διορθώσουμε το λάθος μας, ενώ η ντροπή μας οδηγεί συχνά σε αμυντική στάση, η ντροπή ενέχει την απειλή της κοινωνικής απόρριψης, ενώ η ενοχή μπορεί να οδηγήσει στην εξιλέωση. Κατά κανόνα ντροπή και ενοχή λειτουργούν ταυτόχρονα, για να περιορίζουν τις μη αποδεκτές πράξεις.

Υπάρχουν τα βασικά συναισθήματα – όπως η οργή, ο φόβος ή η χαρά – που υφίστανται στον εγκέφαλο μας σχεδόν από την γέννηση μας, τα κοινωνικά συναισθήματα όμως απαιτούν αυτοσυνείδηση, μια συναισθηματική ικανότητα που αρχίζει να αναπτύσσεται απο την ηλικία των δυο ετών και μετά.

Εκ των πραγμάτων τα κοινωνικά συναισθήματα λειτουργούν σαν μια εσωτερική πυξίδα ηθικής, όμως και τα αισθήματα που δεχόμαστε και στέλνουμε έχουν συνέπειες. Πράγμα που μας δίνει έναν καλό λόγο να κατανοήσουμε πώς να τα αλλάξουμε για το δικό μας όφελος.

5.5 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΜΟΛΥΝΣΗ

Αρκετές στιγμές βρισκόμαστε σε καταστάσεις στις οποίες πολλές από τις διαθέσεις μας είναι αποτέλεσμα των αλληλοεπιδράσεων μας με άλλους ανθρώπους, δηλαδή όσα μεταδίδονται σε εμάς μέσω των άλλων, αυτές οι καταστάσεις ονομάζονται Συναισθηματική Μόλυνση. Υπο μια έννοια, οι αρμονικές σχέσεις, είναι αυτές που μας στηρίζουν στις δύσκολες ώρες μας και μας δίνουν δύναμη καθημερινά.

Στην πραγματικότητα δίνουμε βάση στους ανθρώπους που όταν βρίσκονται κοντά μας αισθανόμαστε ευχαρίστηση μαζί τους και έπειτα προσπαθούμε να περνάμε περισσότερο χρόνο με αυτούς με όσο το δυνατόν πιο ικανοποιητικούς τρόπους.

Πέρα από όλα αυτά, το καλύτερο θα ήταν να αναπλάσουμε τις σχέσεις μας ώστε να γίνουν πιο υποστηρικτικές, διότι πολλά από αυτά που κάνουμε για να γίνει η ζωή μας πιο όμορφη συνοψίζονται στα συναισθήματα ευτυχίας και πληρότητας. Η καλή ποιότητα των σχέσεων που έχουμε στην ζωή μας είναι μια από αυτές τις ισχυρές πηγές τέτοιων συναισθημάτων.

Σε έρευνες που έχουν γίνει σε παγκόσμια κλίμακα έχει αποδειχθεί ότι οι υποστηρικτικές και ικανοποιητικές σχέσεις θεωρούνται το μοναδικό χαρακτηριστικό για μια καλή ζωή.

Επιπλέον είναι απαραίτητο να ζυγίζουμε το βάρος της επίδρασης μας στην ζωή των ανθρώπων που βρίσκονται κοντά μας, γιατί ο τρόπος που επηρεάζουμε τους άλλους, μαρτυρά και τον τρόπο με τον οποίο εκπληρώνουμε τις ευθύνες μας σε όλους τους ρόλους στις σχέσεις που έχουμε στην ζωή μας.

Τέλος, ένας σημαντικός τρόπος που θα μπορούσε να μας βοηθήσει να αποφύγουμε άσχημες συναισθηματικές μολύνσεις και να μας οδηγήσει πιο εύκολα στον στόχο που θέτουμε για μια τέλεια κοινωνική ζωή είναι η καλή επικοινωνία και η αμοιβαία κατανόηση.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Πλέον για τον νέο κόσμο της εργασίας αλλά και γενικότερα για όλες αυτές τις αλλαγές που συνεχώς παρουσιάζονται στην ζωή ενός ανθρώπου συνειδητοποιούμε την ανάγκη μεγαλύτερης προετοιμασίας. Προετοιμασίας που πρέπει να ξεκινάει από την σχολική εκπαίδευση, και να εκπαιδεύονται τα παιδιά από μικρή ηλικία σε συναισθηματικό επίπεδο, έτσι ώστε να διδάσκονται όλες αυτές τις ικανότητες που συμβάλλουν στην βελτίωση τόσο της κοινωνικής ζωής μας όσο και στην οικονομική μας ευημερία.

Δεν είναι αργά η κοινωνία μας και πιο συγκεκριμένα ο κόσμος των επιχειρήσεων να αντιληφθεί πόσο σημαντική είναι η συναισθηματική ικανότητα για την επιτυχία τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο οργανισμού.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Σε έναν κόσμο που συνεχώς αλλάζει και γίνεται όλο και περισσότερο αβέβαιος, πολύπλοκος, αντιφατικός και ανταγωνιστικός, η συμπεριφορά των στελεχών, σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, καθώς και η συναισθηματική θέση, που έχουν απέναντι στα γεγονότα αποτελούν την αιτία της διαρκούς εξέλιξης και επιτυχίας όχι μόνο στη πορεία των επιχειρήσεων αλλά και στην προσωπική τους πορεία εξέλιξης.

Η επιτυχία μπορεί να φαίνεται εύκολη στη σημερινή εποχή, η διάρκεια της, όμως, και η απόλαυση της γεύσης της είναι κάτι που χρειάζεται προσπάθεια και πραγματική ισορροπία με τον εσωτερικό μας κόσμο για να επιτευχθεί.

Σήμερα είναι πλέον δεδομένο ότι σε κάθε μας ενέργεια ή επίτευγμα ή τρόπο σκέψης, κυριαρχεί το συναίσθημα ή η συναισθηματική σκέψη η οποία βασίζεται σε νέες μεθόδους και τακτικές προσέγγισης και επιρροής των ανθρώπων. Ας το ακολουθήσουμε, ας το αναπτύξουμε.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Goleman,D. (2008), *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη:Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»;*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
2. Goleman,D. (2000), *Η Συνασθηματική Νοημοσύνη Στο Χώρο Της Εργασίας*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
3. Goleman,D.(2006), *Κοινωνική Νοημοσύνη: Η νέα επιστήμη των ανθρώπινων σχέσεων*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
4. Covey,S.(2000), *Οι 7 Συνήθειες των Εξαιρετικά Αποτελεσματικών Ανθρώπων*, Αθήνα: Κλειδάριθμος.
5. Covey,S.(2000), *Ηγεσία Επικεντρωμένη σε Αρχές : Δώσε σε κάποιον ένα ψάρι και τον τρέφεις...*, Αθήνα: Κλειδάριθμος.
6. Dubin, S. *Το Εγχειρίδιο επιτυχίας της Μικρής Επιχείρησης*, London: L.Ron Hublard Library.
7. Τσιμπόγλου, Χ. *Πώς να Δημιουργήσετε μια Δυναμική Επιχείρηση*.
8. Fox, J. *Γίνε ο Καλύτερος Προιστάμενος*, Αθήνα: Κριτική.
9. Κουφίδου.Σ. (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.

ΠΗΓΕΣ ΣΤΟ ΔΙΑΔΥΚΤΙΟ:

<http://zlatis.blogspot.com>

<http://autognosia.pblogs.gr>

<http://oasisgr.s.forumer.com>

<http://actionnemesiis.com>

<http://epixeirin.blogspot.com>

<http://www2.cytane.com>
<http://cloudconnected.pblogs.gr>
<http://georgelaios.blogspot.com>
<http://ne-rooster.gr>
<http://www.eiconsortium.org>
<http://www.klidarithmos.gr>
<http://www.eiconosortium.org>
www.EISGlobal.com
www.paidorama.com
www.business.seminars.gr
www.Otan.gr
www.news.disableg.gr
www.bookcrossing.com
www.ododeiktes.gr
www.vondikasis.blogspot.gr
www.vres.gr
www.skywalker.gr
www.vita.gr
www.enthesis.gr
www.esoterica.gr
www.express.gr
www.plant-management.gr

www.in.gr

www.hrpro.gr

www.les-giblin.gr

www.in2life.gr

www.pacific.jour