

## **Ειδικά Θέματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

### **Τρίτη Ενότητα: Συναισθηματική Νοημοσύνη**

Μαρία Γιαννή

Χημικός Μηχανικός, MSc, PhD

Η πρόκληση του Αριστοτέλη (Νικομάχεια)

Ο καθένας μπορεί να θυμώσει – αυτό είναι εύκολο.

Αλλά να θυμώσει κανείς με το σωστό άτομο, στο σωστό βαθμό και στη σωστή στιγμή, για τη σωστή αιτία και με το σωστό τρόπο – αυτό δεν είναι εύκολο.

## Δύο μυαλά

- Ο λογικός νους
- Ο συγκινησιακός νους



## Νευρωνικά κυκλώματα



- Το μεταιχμιακό σύστημα (limbic system) περιλαμβάνει τον ιππόκαμπο, την αμυγδαλή και τον υποθάλαμο.
- Είναι υπεύθυνο για την υποκίνηση, τα συναισθήματα και τη μνήμη.
- Η αμυγδαλή είναι μια ομάδα νευρώνων που αποτελεί μέρος του «πρωτόγονου» εγκεφάλου, ο οποίος ελέγχει τις ενστικτώδεις λειτουργίες.
- Σχετίζεται με τα συναισθήματα και ειδικά με τον φόβο.

## Πολλαπλή νοημοσύνη - Howard Gardner: 7 ικανότητες

- γλωσσική - λεκτική
- λογική - μαθηματική
- μουσική
- οπτική - χωρική
- σωματική - κινησιακή
- **διαπροσωπική**
- **ενδοπροσωπική**

## Οι πέντε (5) τομείς της ΣΝ του Salovey (i)

Ο Salovey εντάσσει τις δύο μορφές προσωπικής νοημοσύνης του Gardner στον βασικό ορισμό του για τη συναισθηματικής νοημοσύνη, επεκτείνοντας αυτές τις ικανότητες σε πέντε κύριους τομείς:

- 1. Γνωρίζοντας τα συναισθήματά σου.** Αυτογνωσία - αναγνώριση ενός συναισθήματος καθώς συμβαίνει.
- 2. Διαχείριση συναισθημάτων.** Ο χειρισμός των συναισθημάτων ώστε να είναι κατάλληλα είναι μια ικανότητα που βασίζεται στην αυτογνωσία.

## Οι πέντε (5) τομείς της ΣΝ του Salovey (ii)

**Παρακίνηση** του εαυτού σου. Η ομαδοποίηση των συναισθημάτων στην υπηρεσία ενός στόχου είναι απαραίτητη για την προσοχή, την αυτοπαρακίνηση και την αυτοκυριαρχία, καθώς και για τη δημιουργικότητα.

Αναγνώριση συναισθημάτων στους άλλους. Η **ενσυναίσθηση**, μια άλλη ικανότητα που βασίζεται στη συναισθηματική αυτογνωσία, είναι η θεμελιώδης «δεξιότητα των ανθρώπων».

**Χειρισμός σχέσεων.** Η τέχνη των σχέσεων είναι, σε μεγάλο βαθμό, η ικανότητα στη διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων.

## Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία

Συναισθηματικά νοήμων ηγέτης

**Πρωτόγονος ηγέτης**

**Εναρμόνιση – Συντονισμός**    **Resonance**

**Δομή ανοικτού κυκλώματος**    **Open-loop structure**

**Μοντέλο δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης**  
**EI competency model**

Goleman, D. (2001), “**Primal Leadership - The hidden driver of great performance**”, *Harvard Business Review*, December, pp.43-51.

Goleman, D. (1998), “**What makes a leader?**”, *Harvard Business Review*, February, pp. 92-91.

## Η νευροανατομία της ηγεσίας

**Γνώθι σαυτόν!**

**Προσωπικές ικανότητες:** αφορούν στον τρόπο με τον οποίο διαχειριζόμαστε τον εαυτό μας

**Κοινωνικές ικανότητες:** αφορούν στον τρόπο με τον οποίο διαχειριζόμαστε τις σχέσεις μας

## Μέτρηση ΣΝ: Emotional Competence Inventory (ECI) - Hay Group

- Εργαλείο αξιολόγησης 360-μοιρών για άτομα και οργανισμούς

[Emotional Intelligence Coaching with the ESCI 360° Feedback Assessment \(coachingleaders.co.uk\)](https://coachingleaders.co.uk/emotional-intelligence-coaching-with-the-esqi-360-feedback-assessment)

- Daniel Goleman - Working with Emotional Intelligence (1998)
- Hay/McBer's Generic Competency Dictionary (1996)
- Richard Boyatzis's Self-Assessment Questionnaire (SAQ).

[Goleman's 1995 "EQ test" written for Utne Magazine](#)

## ECI 2.0

Μετρά 18 δεξιότητες σε τέσσερις κατηγορίες:

- αυτο-επίγνωση
- αυτο-διαχείριση
- κοινωνική επίγνωση
- διαχείριση σχέσεων

30-45 min

Multifactor EI scale (MEIST<sup>TM</sup>) :

[http://www2.psych.utoronto.ca/users/reingold/courses/intelligence/cache/testing\\_ei.htm](http://www2.psych.utoronto.ca/users/reingold/courses/intelligence/cache/testing_ei.htm)

## ΣΝ και Ηγετικές Δεξιότητες: Αυτοεπίγνωση

- **Συναισθηματική αυτοεπίγνωση:** Η δυνατότητα διάγνωσης των συναισθημάτων και αναγνώρισης της επίδρασής τους, η χρησιμοποίηση της διαίσθησής μας κατά τη λήψη αποφάσεων
- **Ακριβής αυτοεπίγνωση:** Η γνώση των δυνατών σημείων και των ορίων μας
- **Αυτοπεποίθηση:** Η σταθερή αίσθηση της αξίας και των δυνατοτήτων μας

*D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, „Ο ΝΕΟΣ ΗΓΕΤΗΣ”, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ, Αθήνα 2002*

## ΣΝ και Ηγετικές Δεξιότητες: Αυτοδιαχείριση

- **Αυτοέλεγχος:** Η δυνατότητα να διατηρούμε τα διασπαστικά συναισθήματα και τις παρορμήσεις μας υπό έλεγχο
- **Διαφάνεια:** Η δυνατότητα να επιδεικνύουμε τιμιότητα και ακεραιότητα, η αξιοπιστία μας
- **Προσαρμοστικότητα:** Η ευελιξία προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες ή στην υπέρβαση εμποδίων
- **Επίτευξη:** Το εσωτερικό κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσης προκειμένου να εκπληρωθούν τα κριτήρια που έχουν τεθεί
- **Πρωτοβουλία:** Η ετοιμότητα για δράση και για αξιοποίηση των ευκαιριών
- **Αισιοδοξία:** Η ικανότητα θεώρησης των καταστάσεων από τη θετική τους πλευρά

## ΣΝ και Ηγετικές Δεξιότητες: Κοινωνική επίγνωση

- **Ενσυναίσθηση:** Η ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων των άλλων, της δικής τους οπτικής και ενεργός επίδειξη ενδιαφέροντος για τις ανησυχίες μας
- **Οργανωτική επίγνωση:** Η ετοιμότητα αντίληψης των τρεχόντων θεμάτων, των δικτύων των κέντρων λήψης αποφάσεων και των στρατηγικών στο επίπεδο του οργανισμού
- **Εξυπηρέτηση:** Η ικανότητα αναγνώρισης και κάλυψης των αναγκών υφισταμένων και πελατών

### **ΣΝ και Ηγετικές Δεξιότητες: Διαχείριση σχέσεων**

- **Εμπνευσμένη ηγεσία:** Η ικανότητα καθοδήγησης και κινητοποίησης των άλλων προς προδιαγεγραμμένο όραμα
- **Επιρροή:** Η δυνατότητα εφαρμογής ευρέος φάσματος τακτικών πειθούς
- **Ανάπτυξη των άλλων:** Η ικανότητα στήριξης και ενίσχυσης των άλλων μέσω της ανατροφοδότησης και της καθοδήγησης

### **ΣΝ και Ηγετικές Δεξιότητες: Διαχείριση σχέσεων**

- **Καταλύτης αλλαγών:** Η ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών και καθοδήγησης προς νέες διευθύνσεις
- **Διαχείριση συγκρούσεων:** Η ικανότητα επίλυσης διαφοριών
- **Οικοδόμηση δεσμών:** Η ικανότητα καλλιέργειας και συντήρησης δικτύου σχέσεων
- **Συνεργατικότητα και ομαδική δουλειά:** Η ικανότητα ανάπτυξης πνεύματος συνεργασίας και ομαδικότητας

## Τα μειονεκτήματα της υπερβολικής συναισθηματικής νοημοσύνης

Υψηλή ΣΝ ---- Χαμηλή δημιουργικότητα

Υψηλή ΣΝ ---- Χαμηλό δυναμικό καινοτομίας

- Η δημιουργία συσχετίζεται με μη συμμόρφωση και μη συμβατικότητα
- Για την αμφισβήτηση της καθεστηκυίας τάξης (business as usual)
- Αλλαγή – δημιουργία – καινοτομία

(Chamorro-Premuzic and Yearsley, 2017)

## Δυσάρεστη κριτική

### Δυσκολία στην απόδοση και την αποδοχή

- ✓ *Εξαιτίας υψηλής διαπροσωπικής ευαισθησίας ηγέτες με υψηλή ΣΝ δυσκολεύονται να ασκήσουν αρνητική/σκληρή κριτική προς τους συνεργάτες/υφισταμένους/ακολούθους.*
- ✓ *Αντίστοιχα, εργαζόμενοι με υψηλό επίπεδο ΣΝ δυσκολεύονται να δεχτούν αρνητική κριτική.*
- ✓ *Αποτέλεσμα: αδυναμία βελτίωσης*

## Δυσάρεστες αποφάσεις

- Δυσκολία στη λήψη δυσάρεστων αποφάσεων
- *Απαραίτητο στις υψηλές θέσεις της διοικητικής ιεραρχίας*

## Χειραγώγηση στη λήψη αποφάσεων των άλλων

*Παραμέληση των πιο λογικών-συναλλακτικών πτυχών της επικοινωνίας προς όφελος της υπερβολικής χρήσης κοινωνικών δεξιοτήτων ... μετάβαση **από την επιρροή στη χειραγώγηση***

## Αποστροφή στον κίνδυνο

### Αποφυγή κινδύνων

- ❖ *Μετρημένες αποφάσεις και ακραία επίπεδα αυτοελέγχου*
- ❖ *Οδηγούν σε αντιπαραγωγική τελειομανία και αποφυγή κινδύνων*

## Η σκοτεινή πλευρά της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (i)

Πολλά χαρακτηριστικά της ΣΝ συνδέονται με χαμηλότερο επίπεδο δημιουργικότητας και καινοτομίας στην εργασία.

Η δημιουργικότητα έχει εδώ και καιρό συνδεθεί με χαρακτηριστικά που περιγράφουν χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη, όπως

- η καλλιτεχνική ιδιοσυγκρασία,
- η ασυμβατότητα,
- η επιθετική παρόρμηση.

(Chamorro-Premuzic and Yearsley, 2017)

## Η σκοτεινή πλευρά της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ii)

Οι άνθρωποι που επιτρέπουν στα συναισθήματά τους να παρεμβαίνουν ουσιαστικά στις κρίσεις τους δεν θα είναι σε θέση να δώσουν ή να λάβουν αρνητική ανατροφοδότηση αποφεύγοντας να πληγωθούν ή ανησυχώντας ότι μπορεί να πληγώσουν τους άλλους.

Η σκοτεινή πλευρά της συναισθηματικής νοημοσύνης θα μπορούσε να βοηθήσει τα άτομα με πονηρούς σκοπούς να χειριστούν τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων με τρόπο που εξυπηρετεί την ατζέντα τους.

(Chamorro-Premuzic and Yearsley, 2017)

## Σύνδεση απόδοσης με ΣΝ

| Στόχος                                         | Χρονοδιάγραμμα  | Μέτρα                                                                                                        | Συναισθηματικές Δεξιότητες                                                                                                              |
|------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Κύκλος εργασιών 250.000 € από παροχή υπηρεσιών | Δεκέμβριος 2022 | Εύρεση νέων πελατών<br>Οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης με υφιστάμενους πελάτες<br>Συνεργασίες με συναδέλφους | Αυτοπεποίθηση<br>Ανάληψη πρωτοβουλιών<br>Εξυπηρέτηση<br>Προσανατολισμός/<br>Εστίαση<br>Χτίσιμο δεσμών<br>Ομαδική δουλειά και συνεργασία |