**Μελέτη Περίπτωσης:Η προσωπικότητα και στάση του Steve Jobs ήταν η πηγή της επιτυχίας του.**

Η περίπτωση αυτή βασίζεται σε μια συνέντευξη που έδωσε ο Steve Jobs στον Walter Isaacson, συγγραφέα της βιογραφίας του Jobs. Ο Steve Jobs ίδρυσε την Apple στην αποθήκη των γονιών του το 1976, διώχθηκε το 1985, κλήθηκε να τη σώσει από επικείμενη χρεοκοπία το 1997, και όταν απεβίωσε το 2011, την είχε μετατρέψει στην πιο ακριβή επιχείρηση του κόσμου. Στην πορεία, συνέβαλε στη μεταμόρφωση επτά κλάδων: προσωπικών υπολογιστών, ταινιών κινούμενων σχεδίων, τηλεφώνων, ταμπλέτων, καταστημάτων λιανικής πώλησης και ψηφιακών εκδόσεων.

Όταν ο Jobs γύρισε στην Apple το 1997, η εταιρία κατασκεύαζε μια σειρά υπολογιστών και περιφερειακών συστημάτων, συμπεριλαμβανομένων και γύρω στις δώδεκα διαφορετικές εκδόχές του Macintosh. Υστερα από μερικές εβδομάδες επισκόπησης προϊόντων, αναφώνησε «Αρκετά! Αυτό είναι τρέλα». Αρπαξε ένα μαρκαδόρο, πλησίασε ξυπόλυτος έναν ασπροπίνακα και σχεδίασε έναν πίνακα με τέσσερα κουτάκια. Στα κουτάλια της πρώτης γραμμής έγραψε «ιδιώτες» κι «επαγγελματίες». Από κάτω έγραψε «Επιτραπέζιοι υπολογιστές» και «φορητοί υπολογιστές». Είπε στα μέλη της ομάδας του ότι θα αφιέρωναν την προσπάθεια τους σε τέσσερα κορυφαία προϊόντα, ένα για κάθε κουτάκι. Όλα τα υπόλοιπα προϊόντα θα ακυρώνονταν. Ακολούθησε μια εμβρόντητη σιωπή. Όμως αναγκάζοντας την Apple να επικεντρωθεί την κατασκευή τεσσάρων προϊόντων έσωσε την εταιρία. «Η απόφαση σχετικά με το τι να μην κάνεις είναι εξίσου σημαντική με την απόφαση του τι θα κάνεις», μου είπε. «Αυτό ισχύει τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τα προϊόντα».

Αφού επανέφερε την εταιρία, ο Jobs άρχισε να πηγαίνει κάθε χρόνο διακοπές με τους «κορυφαίους 100» συνεργάτες του. Την τελευταία μέρα στεκόταν μπροστά σ’ έναν ασπροπίνακα (λάτρευε τους ασπροπίνακες γιατί του έδιναν τον απόλυτο έλεγχο μιας κατάστασης) και ρωτούσε «ποια είναι τα επόμενα 10 πράγματα που πρέπει να κάνουμε;» Οι συνεργάτες του έδιναν μάχη για να ενταχθούν οι προτάσεις τους στον κατάλογο. Ο Jobs τις κατέγραφε και στη συνέχεια διέγραφε όσες θεωρούσε άσχετες. Υστερα από μεγάλη συζήτηση, η ομάδα κατέληγε σε έναν κατάλογο 10 προτάσεων. Τότε ο Jobs διέγραφε τις επτά τελευταίες και δήλωνε «Μπορούμε να υλοποιήσουμε μόνο τρεις».

Η φιλοσοφία του Jobs ήταν η εστίαση. Φιλτράριζε κι απέρριπτε ανελέητα οτιδήποτε θεωρούσε αντιπερισπασμό Οι συνάδελφοι και οι συγγενείς του έφταναν συχνά στα όρια τους καθώς τον πίεζαν να αντιμετωπίσει ζητήματα που θεωρούσαν σημαντικά. Όμως τους κοίταζε ψυχρά κι αρνούνταν να μετατοπίσει την ακτίνα λέιζερ της συγκέντρωσης του αν δεν ήταν έτοιμος.

Μέρος της εμμονής του Jobs να παίρνει την ευθύνη συνολικά για μια κατάσταση ήταν απόρροια της προσωπικότητας του που ήταν ιδιαίτερα εξουσιαστική. Ηταν όμως και αποτέλεσμα του πάθους του για τελειότητα και της κατασκευής κομψών προϊόντων. Πάθαινε κρίση στη σκέψη ότι το κορυφαίο λογισμικό της Apple θα λειτουργούσε μέσα σε κοινότυπα κουτιά άλλων κατασκευαστών, καθώς και στην ιδέα ότι μη πιστοποιημένες εφαρμογές ή περιεχόμενο θα μπορούσε να μολύνει την τελειότητα μιας συσκευής Apple. Ηταν μια προσέγγιση που δε μεγιστοποιούσε πάντα τα βραχυπρόθεσμα κέρδη αλλά σ’ ένα κόσμο γεμάτο άσχημες συσκευές, ακατανόητα μηνύματα σφάλματος κι εκνευριστικά λειτουργικά συστήματα, είχε ως αποτέλεσμα εκπληκτικές συσκευές που χαρακτηρίζονταν από υπέροχη χρηστική εμπειρία.

Μετά την τεράστια επιτυχία του iPod, ο Jobs δεν έχασε το χρόνο του απολαμβάνοντας την . Αντίθετα, άρχισε ν’ ανησυχεί για τους κινδύνους που το απειλούσαν. Μια πιθανότητα ήταν οι κατασκευαστές κινητών τηλεφώνων ν’ αρχίσουν να προσθέτουν μουσική στις συσκευές τους. Ετσι, κανιβάλισε τις πωλήσεις του iPod δημιουργώντας το iPhone. «Αν δεν κανιβαλίσουμε τον εαυτό μας, θα το κάνει κάποιος άλλος», είπε…

Ο John Sculley, που ηγήθηκε της Apple από το 1983 έως το 1993, ήταν στέλεχος διοίκησης και μάρκετινγκ της Pepsi. Επικεντρώθηκε περισσότερο στη μεγιστοποίηση των κερδών παρά στον σχεδιασμό προϊόντων μετά την αποχώρηση του Jobs και η Apple μπήκε σε φάση παρακμής. «Εχω τη δική μου θεωρία για τους λόγους που οι επιχειρήσεις μπαίνουν σε φάση παρακμής», μου είπε ο Jobs: Κατασκευάζουν μερικά κορυφαία προϊόντα, αλλά μετά αναλαμβάνουν την εταιρία οι άνθρωποι των πωλήσεων και του μάρκετινγκ, γιατί αυτοί είναι που μπορούν να αυξήσουν τα κέρδη. «Όταν οι υπεύθυνοι των πωλήσεων διοικούν την εταιρία, οι υπεύθυνοι προϊόντος δεν έχουν τόσο μεγάλη σημασία και πολλοί απλά παύουν ν’ ασχολούνται. Αυτό συνέβη στην Apple όταν ήρθε ο Scully, πράγμα που ήταν δική μου ευθύνη και συνέβη στην Microsoft, όταν την ανέλαβε ο Balmer».

Όταν επέστρεψε ο Jobs, έστρεψε πάλι το ενδιαφέρον της Apple στην κατασκευή καινοτόμων προϊόντων: iMac, PowerBook κι αργότερα το iPod, το iPhone και το iPad. Όπως λέει «Το πάθος μου ήταν να δημιουργήσω μια βιώσιμη επιχείρηση, στην οποία οι άνθρωποι να υποκινούνται στη δημιουργία κορυφαίων προϊόντων. Όλα τα άλλα ήταν δευτερεύοντα. Ασφαλώς ήταν καλό να έχει κανείς κέρδη, γιατί αυτό σου έδινε τη δυνατότητα να δημιουργείς κορυφαία προϊόντα. Όμως το κίνητρο ήταν τα προϊόντα, όχι τα κέρδη. Ο Sculley αντέστρεψε αυτές τις προτεραιότητες, καθιστώντας τη δημιουργία κερδών τον βασικό στόχο. Είναι μια λεπτή διαφορά, αλλά τελικά σημαίνει τα πάντα – ποιοι παίρνουν προαγωγή, τι συζητιέται στις συσκέψεις»…

Το να ενδιαφέρεται κανείς βαθιά για το τι θέλουν οι πελάτες είναι πολύ διαφορετικό από το να τους ρωτάει κανείς συνεχώς τι θέλουν: Απαιτεί διαίσθηση κι ένστικτο σχετικά με επιθυμίες που δεν έχουν ακόμη σχηματιστεί. «Εργο μας είναι να διαβάζουμε πράγματα που ακόμη δεν γραφτεί», εξηγεί ο Jobs. Αντί να στηριχθεί σε έρευνες αγοράς, ανέπτυξε την προσωπική του διαίσθηση για τις επιθυμίες των πελατών του – αισθήματα που βασίζονται σε συσσωρευμένη εμπειρία – ενώ μελετούσε τον Βουδισμό στην Ινδία, αφού είχε εγκαταλείψει το Κολέγιο. «Οι άνθρωποι στην Ινδική ύπαιθρο δε χρησιμοποιούν την ευφυία τους όπως εμείς. Αντίθετα, χρησιμοποιούν τη διαίσθηση τους», αναπολεί. «Η διαίσθηση είναι κάτι πολύ ισχυρό – πιο ισχυρό κι από την εφυία, κατά την άποψη μου»…

Αυτή η ικανότητα του Jobs να ωθεί τους ανθρώπους να κάνουν το αδύνατο, ονομάστηκε από τους συνεργάτες του το Πεδίο Διαστρέβλωσης της Πραγματικότητας.

Οσοι δεν ήξεραν τον Jobs ερμήνευαν το Πεδίο Διαστρέβλωσης της Πραγματικότητας ως δικαιολογία για κακοποίηση και ψεύδη. Όμως όσοι συνεργάζονταν μαζί του παραδέχονταν ότι το στοιχείο αυτό, αν και εκνευριστικό, τους ωθούσε να επιτυγχάνουν αδιανόητα πράγματα. Επειδή ο Jobs αισθανόταν ότι οι κανόνες της ζωής δεν τον αφορούσαν, μπορούσε να εμπνέει την ομάδα του να αλλάζει την πορεία της ιστορίας των υπολογιστών με ένα μικρό μέρος των πόρων της Xerox ή της IBM. «Ηταν μια αυτοεκπληρούμενη διαστρέβλωση», λέει η Debi Coleman, μέλος της αρχικής ομάδας Mac που κέρδισε το ετήσιο βραβείο της καλύτερης αντιμετώπισης του Jobs. «Το έκανες γιατί δεν συνειδητοποιούσες ότι ήταν αδύνατο».

Μια μέρα, ο Jobs εισέβαλε στο γραφείο του Larry Kenyon, του μηχανικού που εργαζόταν στο λειτουργικό σύστημα του Macintosh και διαμαρτυρήθηκε ότι χρειαζόταν υπερβολικά πολλή ώρα για να ξεκινήσει. Ο Kenyon άρχισε να εξηγεί Jobs γιατί ήταν αδύνατο να μειώσει το χρόνο, και ο Jobs τον διέκοψε. «Αν αυτό μπορούσε να σώσει τη ζωή ενός ανθρώπου, θα μπορούσες να βρεις τρόπο να μειώσεις το χρόνο κατά 10 δευτερόλεπτα;», τον ρώτησε. Ο Kenyon παραδέχθηκε ότι πιθανά θα μπορούσε. Ο Jobs πήγε σ’ έναν ασπροπίνακα κι έδειξε ότι αν πέντε εκατομμύρια άνθρωποι χρησιμοποιούσαν Mac οι οποίοι χρειάζονταν καθημερινά 10 παραπάνω δευτερόλεπτα για να ξεκινήσουν, το άθροισμα ήταν 300 εκατομμύρια ώρες το χρόνο – το αντίστοιχο τουλάχιστον 100 ζωών ετησίως. Μερικές εβδομάδες αργότερα, ο Kenyon είχε βρει τρόπο να ξεκινάει ο υπολογιστής 28 δευτερόλεπτα πιο γρήγορα…

Στη διάρκεια του χρόνου ανάπτυξης σχεδόν όλων των προϊόντων που δημιούργησε ποτέ, ο Jobs κάποια στιγμή «πατούσε το κουμπί της παύσης» κι επέστρεψε στο σχεδιαστήριο γιατί θεωρούσε ότι δεν ήταν τέλειο. Όταν ήταν έτοιμος να εισάγει τα Apple Stores, αυτός και ο γκουρού του Ron Johnson αποφάσισαν ξαφνικά να καθυστερήσουν τα πάντα για λίγες εβδομάδες, ώστε τα καταστήματα να αναδιοργανωθούν γύρω από δραστηριότητες κι όχι μόνο γύρω από κατηγορίες προϊόντων….

Ο Jobs ήταν διάσημος για την ανυπομονησία του και την κυκλοθυμία του. Ομως ο τρόπος που αντιμετώπιζε τους ανθρώπους, αν και όχι ο καλύτερος, πήγαζε από το πάθος του για τελειότητα και την επιθυμία του να εργάζεται μόνο με τους καλύτερους. «Δεν αισθάνομαι ότι κακοποιώ τους ανθρώπους» έλεγε, «αλλά αν κάτι βρωμάει, τους το λέω κατά πρόσωπο. Είναι υποχρέωση μου να είμαι ειλικρινής». Όταν τον πίεσα σχετικά με το κατά πόσο θα μπορούσε να επιτύχει τα ίδια αποτελέσματα αν ήταν πιο ευγενικός, απάντησε «ίσως, αλλά δε θα ήμουν εγώ»…

Είναι σημαντικό να κατανοήσει κανείς ότι ο αγενής κι απότομος τρόπος του Jobs συνυπήρχαν με μια ικανότητα να εμπνέει τους άλλους. Εμφυσούσε στους ανθρώπους της Apple ένα απίστευτο πάθος να δημιουργούν ρηξικέλευθα προϊόντα και την πεποίθηση ότι μπορούσαν να πετύχουν αυτό που έμοιαζε αδύνατο. Και θα πρέπει να τον κρίνουμε εκ του αποτελέσματος. Ο Jobs είχε μια στενά δεμένη οικογένεια και το ίδιο ίσχυε με την Apple. Οι πιο στενοί του συνεργάτες έμεναν στην εταιρία περισσότερο και ήταν πιο πιστοί σ’ αυτόν σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις, ακόμη κι αυτές που διοικούνταν από πιο ευγενικούς προϊστάμενους. Οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι που μελετούν τον Jobs κι αποφασίζουν να μιμηθούν τους απότομους τρόπους του χωρίς να κατανοούν την ικανότητα του να εμφυσεί αφοσίωση κάνουν πολύ επικίνδυνο λάθος.

«Όλα αυτά τα χρόνια έμαθα ότι όταν έχεις πραγματικά ικανούς ανθρώπους, δε χρειάζεται να τους φέρεσαι σαν να είναι μωρά», μου είπε ο Jobs. «Απαιτώντας από αυτούς να κάνουν μεγάλα πράγματα, τους ωθείς να κάνουν μεγάλα πράγματα. Ρώτησε οποιοδήποτε μέλος εκείνης της αρχικής ομάδας του Mac. Θα σου πουν ότι άξιζε τον πόνο». Κι αυτό ισχύει για τους περισσότερους. «Φώναζε στις συσκέψεις, «Δεν μπορείς να κάνεις τίποτε σωστό », αναλογίζεται η Debi Coleman. «Όμως αισθάνομαι ο πιο τυχερός άνθρωπος στον κόσμο που είχα την ευκαιρία να συνεργαστώ μαζί του».

ΓΙΑ ΣΥΖΗΤΗΣΗ

1. Πώς θα αξιολογούσατε τον Jobs με βάση τις Πέντε Κύριες διαστάσεις προσωπικότητας;
2. Πώς θα αξιολογούσατε τον Jobs με βάση τα πέντε κύρια χαρακτηριστικά της οργανωτικής συμπεριφοράς; Εξηγείστε:
3. Ποια ήταν η στάση του Jobs ως προς την αποτελεσματική ηγεσία; Εφαρμόστε τα τρία συστατικά των στάσεων.
4. Πιστεύετε ότι η προσωπικότητα και οι στάσεις του Jobs επηρέαζαν τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων της Apple; Εξηγείστε τη λογική σας.
5. Ποιοι παράγοντες προκαλούσαν άγχος στον Jobs ; Εξηγείστε

**Αυτοαξιολόγηση**

**Ποιος είναι ο βαθμός συναισθηματικής νοημοσύνης σας;**

ΣΤΟΧΟΙ

1. Να αξιολογήσετε τη συναισθηματική νοημοσύνη σας.
2. Να διευρύνετε τις γνώσεις σας γύρω από τη νέα ερμηνεία της ευφυίας.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Για πολύ καιρό, οι εργοδότες βασίζονταν σε μια διάσταση της προσωπικότητας μας, τον βαθμό νοημοσύνης ή IQ. Όμως πολλοί ερευνητές και παρατηρητές της ανθρώπινης συμπεριφοράς διερευνούν στοιχεία νοημοσύνης που περιλαμβάνουν συναισθήματα. Η συναισθηματική νοημοσύνη σας περιλαμβάνει την ικανότητα σας να υποκινείτε τον εαυτό σας, να επιμένετε ακόμη κι όταν αισθάνεστε απογοητευμένος, να ελέγχετε τις παρορμήσεις σας και να καθυστερείτε την ανταμοιβή, να ελέγχετε τις διαθέσεις σας και να εμποδίζετε το άγχος να παρακωλύει τη διανοητική σας ικανότητα, να ταυτίζεστε με άλλους και να ελπίζετε. Η αναγνώριση της συναισθηματικής διάστασης της ευφυίας είναι κρίσιμης σημασίας σήμερα σ’ έναν κόσμο συνεχούς αλλαγής κι αυξημένου άγχους. Το να έχετε μια αίσθηση της συναισθηματικής νοημοσύνης σας είναι σημαντικό για την επιτυχία. Σκοπός αυτής της άσκησης είναι να καθορίσετε τη συναισθηματική νοημοσύνη σας.

ΟΔΗΓΙΕΣ

Με βάση την παρακάτω κλίμακα, βαθμολογείστε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις:

1=διαφωνώ έντονα

2=διαφωνώ

3=ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

4=συμφωνώ

5=συμφωνώ απόλυτα

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Συνήθως έχω επίγνωση – της κάθε στιγμής- καθώς αλλάζουν τα αισθήματα μου | 1 2 3 4 5 |
| 1. Σκέφτομαι προτού δράσω | 1 2 3 4 5 |
| 1. Είμαι ανυπόμονος όταν θέλω κάτι | 1 2 3 4 5 |
| 1. Συνέρχομαι γρήγορα από τις δυσκολίες της ζωής | 1 2 3 4 5 |
| 1. Είμαι ευαίσθητος σε ενδείξεις των αναγκών ή επιθυμιών των άλλων | 1 2 3 4 5 |
| 1. Είμαι πολύ καλός στο να διαχειρίζομαι τον εαυτό μου σε κοινωνικές καταστάσεις | 1 2 3 4 5 |
| 1. Είμαι επίμονος στη διεκδίκηση αυτών που θέλω | 1 2 3 4 5 |
| 1. Όταν οι άλλοι μοιράζονται τα προβλήματα τους μαζί μου, είμαι καλός στο να μπαίνω στη θέση τους | 1 2 3 4 5 |
| 1. Όταν έχω κακή διάθεση, καταβάλω έντονη προσπάθεια να την αλλάξω | 1 2 3 4 5 |
| 1. Μπορώ να βρω κοινά σημεία και να δημιουργήσω επαφή με άτομα από κάθε είδους υπόβαθρο | 1 2 3 4 5 |

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΚΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ

Το ερωτηματολόγιο αυτό επικεντρώνεται στις πέντε διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης: αυτογνωσία (στοιχεία 1 και 9), αυτοδιαχείριση (2 και 4), υποκίνηση του εαυτού μας (3,7), δυνατότητα ταύτισης με άλλους (5,8), και κοινωνικές ικανότητες (6,10). Υπολογίστε τη συνολική συναισθηματική βαθμολογία σας αθροίζοντας το βαθμό σας σε όλες τις ερωτήσεις. Η συνολική βαθμολογία σας θα είναι μεταξύ 10 και 50. Μια βαθμολογία πάνω από 40 δείχνει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Βαθμολογίες από 20 και κάτω δείχνουν σχετικά χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα σύνολο ικανοτήτων και δεξιοτήτων που επηρεάζουν τη δυνατότητα ενός ατόμου να αντιμετωπίζει απαιτήσεις και πιέσεις. Τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχουν την ικανότητα να αντιλαμβάνονται, να αξιολογούν, να αρθρώνουν και να διαχειρίζονται σωστά τα συναισθήματα τους.

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί σημαντικό παράγοντα απόδοσης σε εργασίες όπως πωλήσεις ή διοίκηση, όπου η επιτυχία βασίζεται και σε διαπροσωπικές εκτός από τεχνικές ικανότητες. Οι άνθρωποι με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη θα δυσκολεύονται ίσως να διοικήσουν άλλους, να κάνουν επιτυχημένες παρουσιάσεις προϊόντων και να λειτουργήσουν σε ομάδες.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΣΥΖΗΤΗΣΗ

1. Εκπλαγήκατε με τα αποτελέσματα; Γιατί ή γιατί όχι;
2. Σε ποιες προτάσεις είχατε τη χαμηλότερη βαθμολογία; Ποιες ικανότητες ή στάσεις επιδέχονται βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης σας; Εξηγήστε.
3. Πιστεύετε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σας θα σας βοηθήσει ή θα σας δυσκολέψει όταν εργάζεστε στα πλαίσια ομάδων με διαφορετικά κριτήρια; Εξηγήστε τη θέση σας.