



## Σκεφθείτε **έξυπνα**...με την καρδιά σας!

Ο Γιάννης Καλογεράκης, Γενικός Διευθυντής της JMK, παρουσιάζει σε μια χειμαρρώδη συνέντευξη τη σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης για όλο το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων και την αντιμετώπισή της από ηγέτες και στελέχη HR των στην Ελλάδα.



Από αριστερά: Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Αντιπρύτανης Ακαδημαϊκών Υποθέσεων και Προσωπικού και Καθηγήτρια Δ.Α.Δ, ΟΠΑ, Γιάννης Καλογεράκης, Γενικός Διευθυντής, JMK και Daniel Goleman καθηγητής EQ στο Harvard και συγγραφέας, κατά την πρόσφατη επίσκεψή του στην Ελλάδα.

της **Σοφίας Καρακάση**  
skarakasi@boussias.com

**HR Professional: Η οριοθέτηση της συναισθηματικής ευφυΐας εμπεριέχει έννοιες όπως η αυτογνωσία, η κατανόηση, η προσαρμοστικότητα και ο ζήλος. Από την εμπειρία σας, αυτές οι ικανότητες μπορούν όντως να καλλιεργηθούν ή είναι έμφυτες;**

**Γιάννης Καλογεράκης:** Υπάρχουν δύο κατηγορίες ανθρώπων: εκείνοι που έχουν έμφυτη την ικανότητα της συναισθηματικής ευφυΐας και πρέπει να την καλλιεργήσουν και εκείνοι που δεν έχουν έμφυτη την ικανότητα

της συναισθηματικής ευφυΐας και πρέπει και πάλι να την καλλιεργήσουν.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ΣΝ ή EQ (EQ = Emotional Quotient) δεν είναι ένα θείο δώρο που είτε το λάβαμε από τη γέννησή μας είτε όχι. Η ΣΝ μαθαίνεται, αναπτύσσεται, διδάσκεται και εξελίσσεται όσο ζούμε και μάλιστα αδιάκοπα. Η ζωή μας προσφέρει καθημερινά και σε ανύποπτο χρόνο αμέτρητες ευκαιρίες για να βελτιώσουμε τη συναισθηματική μας ικανότητα. Η συσσωρευτική δύναμη των βιω-

μάτων μας σε όλους τους τομείς της ζωής μας, που απαρτίζουν τον ιστό των εμπειριών μας, είναι αυτή που αποτελεί τον πυλώνα δόμησης της συναισθηματικής μας ευφυΐας.

Σε αντίθεση με το Δείκτη Νοημοσύνης (IQ – Intelligent Quotient), που μετά την εφηβεία μεταβάλλεται σε πολύ μικρό βαθμό, η ΣΝ μπορεί να αυξάνεται συνεχώς, αφού έχει φανεί ότι οι άνθρωποι καθώς εξελίσσονται μπορούν να βελτιώνουν τη δυνατότητά τους να χειρίζονται τα συναισθήματα και τις παρορμήσεις τους, να αναπτύσσουν ενσυναίσθηση, αυτοπειθαρχία, προσαρμοστικότητα, ζήλο και κοινωνική ικανότητα. Η μαγική λέξη είναι **ωριμότητα** και είναι απευθείας ανάλογη με την ανάπτυξη της συναισθηματικής μας νοημοσύνης.

Θα με έχετε ίσως ακούσει να υποστηρίζω σε πολλές περιπτώσεις ότι **ο άνθρωπος δεν αλλάζει, αλλά επιλέγει**. Επιλέγει ποιες από τις εμπειρίες της ζωής του θα είναι αυτές που θα επιτρέψουν να τον οδηγήσουν εξελικτικά, ποιοι άνθρωποι θα γίνουν μέντορές του, ποιον ή ποια σύντροφο θα θέσει συνοδοιπόρο των εμπειριών του, πόσο ευσυνείδητος ή όχι θα είναι στο πλαίσιο της κοινωνικής του συνύπαρξης και, μ' ένα λόγο, ποιο κομμάτι της υπόστασής του θα είναι αυτό που θα τον καθορίσει σ' αυτή τη ζωή, το θετικό ή το αρνητικό. Η διαρκής, αποτελεσματική εκπαίδευση αποτελεί καθοριστική βοήθεια σε αυτό το αέναο παιχνίδι των επιλογών που μοιάζει να ξεκινάει από την πρώτη ημέρα της ζωής μας.

**HR P.: Πιστεύετε ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη αφορά κυρίως τους ηγέτες μιας επιχείρησης και στη δική τους ανάπτυξη πρέπει να γίνεται η μεγαλύτερη επένδυση μέσω εκπαίδευσης και coaching;**

**Γ.Κ.:** Η ανάπτυξη του EQ αφορά το σύνολο του δυναμικού κάθε εταιρείας. Σήμερα οι επιχειρήσεις χρειάζονται περισσότερο παρά ποτέ και την παραμικρή δυνατότητα που μπορεί να τους προσφέρει το κάθε στέλεχος από το νεότερο ως το παλαιότερο, από το χαμηλότερο ως το υψηλότερο. Όπως χαρακτηριστικά είπε ένας επιτυχημένος αυστραλός επιχειρηματίας «Δουλεύουμε σ' ένα περιβάλλον που θυμίζει πολεμική ζώνη σε στιγμές ηρεμίας». Δεν έχουμε λοιπόν την πολυτέλεια για καμία χαμένη ικανότητα, για καμία χαμένη πρωτοβουλία. Όλα αυτά δεν είναι δυνατόν να προσεγγιστούν χωρίς υψηλό βαθμό ΣΝ στο επιχειρηματικό μας περιβάλλον. Η ύπαρξη ΣΝ βελτιώνει και ενδυναμώνει την ύπαρξη της

ομάδας και η επιτυχημένη ομάδα οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας.

Γ' αυτόν ακριβώς το λόγο στη JMK έχουμε σχεδιάσει και προσφέρουμε σεμινάρια που άπτονται σε διαφορετικές δεξιότητες υπό το πρίσμα πάντα της ΣΝ, όπως Πωλήσεις με EQ, Διαπραγματεύσεις με EQ, Ηγεσία με EQ, Coaching με EQ, Συνέντευξη & Αξιολόγηση με EQ, Ποιοτική Εξυπηρέτηση με EQ, Τηλεφωνική Επικοινωνία με EQ κ.ά.

Κατά συνέπεια, είναι αυτονόητο ότι οι ηγέτες πρέπει να είναι οι πρώτοι που θα αναπτύξουν τη συναισθηματική τους ευφυΐα, αφού η φύση της θέσης τους είναι τέτοια που τους θέλει επικεφαλής κάθε βελτιωτικής και προωθητικής για τις επιχειρήσεις ενέργειας, ικανούς να ανοίξουν νέους δρόμους και να δώσουν λύσεις, πάντα με ενσυναίσθηση και σωστή διαχείριση των συναισθημάτων τους.

Αλλήλωσε όπως χαρακτηριστικά είπε πρόσφατα στην Αθήνα ο γνωστός καθηγητής Δρ. Ρίτσαρντ Βογιατζής, «Ηγεσία είναι πάνω απ' όλα σχέση. Οι ηγέτες πρέπει να έχουν ανθρωπιότητα. Η συμπόνια και η ανθρωπιότητα, φέρνουν τη δέσμευση και την αφοσίωση. Όσο πιο έντονο είναι το στρες και η πίεση που αισθάνεται ένας ηγέτης, τόσο πιο σημαντικό είναι να αναπτύσσει σχέσεις βασισμένες στη σωστή διαχείριση των συναισθημάτων του (EQ)».

**HR P.: Πώς ακριβώς επιδρά η Συναισθηματική Νοημοσύνη στην απόδοση των εργαζομένων, άρα και στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης;**

**Γ.Κ.:** Οι άνθρωποι με ανεπτυγμένη ΣΝ χαρακτηρίζονται πρωτίστως από αυτοεπίγνωση και αυτοπειθαρχία με την έννοια της οργανωμένου διαχείρισης των συναισθημάτων τους. Αυτό έχει δύο αποδέκτες: τον εαυτό μας και τους άλλους. Όταν μπορούμε να αναγνωρίσουμε τα συναισθήματά μας και να τα διαχειριστούμε σωστά, προφυλάσσουμε τους εαυτούς μας από επικίνδυνες εμπλοκές, βλέποντας πώς τα συναισθήματά μας επηρεάζουν την απόδοσή μας. Αυτομάτως δε, είμαστε και κοινωνικά ευαίσθητοι αφού προφυλάσσουμε τους γύρω μας δημιουργώντας πρόσφορο κλίμα για την ανάπτυξη της ομαδικής συνεργασίας και της αποτελεσματικής επικοινωνίας.

Αποφεύγεται έτσι στο εσωτερικό της επιχείρησης η πιθανότητα της Συναισθηματικής Πειρατείας (Emotional High jacking). Όταν οι

άνθρωποι αναστατωθούν συναισθηματικά δεν μπορούν να προσέξουν, δεν μπορούν να θυμηθούν, να μάθουν ή να πάρουν αποφάσεις και όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Goleman, «το στρες κάνει τους ανθρώπους βηλάκες». Μην ξεχνάτε πως τα στελέχη έρχονται συνήθως σε μια εταιρεία λόγω του καλού της ονόματος και φεύγουν συνήθως από αυτή λόγω ενός κακού προϊσταμένου, ενός ανθρώπου δηλαδή χωρίς ανεπτυγμένη συναισθηματική ευφυΐα. Διότι ηγεσία δεν είναι το να κυριρχήσεις στον άλλον, αντίθετα είναι η τέχνη να εμπνεύσεις και να πείσεις τους ανθρώπους να εργάζονται προς ένα κοινό σκοπό. Όλοι μας μπορούμε να ανακαλέσουμε περιπτώσεις εργαζομένων που προκάλεσαν τεράστιες απώλειες στις εταιρείες τους αλλιά και στους εαυτούς τους λόγω συναισθηματικής πειρατείας και έλλειψης ΣΝ.

Απεναντίας, οι άνθρωποι που διαχειρίζονται αποτελεσματικά (EQ) την παρορμητικότητά τους και την εσωτερική τους κατάσταση, διακρίνονται από ιδιαίτερη ικανότητα επίτευξης στόχων και λήψης πρωτοβουλιών, είναι άτομα με εξαιρετικό αυτοέλεγχο και προσαρμοστικότητα, έχουν υψηλή αυτοεκτίμηση και μπορούν να είναι ιδιαίτερα αποφασιστικοί, αφού μπορούν να αντιμετωπίσουν το φόβο της αποτυχίας κατασταλτικά.

**HR P.: Πώς μπορεί μια επιχείρηση να διαγνώσει αν διακρίνεται από χαμηλά επίπεδα Συναισθηματικής Νομοσύνης και με ποιες δράσεις μπορεί το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού να την αναπτύξει;**

**Γ.Κ.:** Να φωνάξει τους ανθρώπους της JMK! Εμείς γνωρίζουμε τον τρόπο και να διαγνώσουμε τα επίπεδα ΣΝ μιας εταιρείας και να κάνουμε σωστή διερεύνηση των εκπαιδευτικών της αναγκών, ώστε να σχεδιάσουμε μαζί το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που θα την οδηγήσει στη μεγιστοποίηση

αυτού του επιπέδου. Αστειεύομαι ... ή μπορεί και όχι τελείως!

Πάντως, σε κάθε περίπτωση, υπάρχουν ειδικά τεστ, τα οποία μπορεί μια εταιρεία να χρησιμοποιήσει για να διαγνώσει με ακρίβεια το επίπεδο ΣΝ που τη διακρίνει. Αν κάποιος μάλιστα ενδιαφέρεται, είναι παραπάνω από ευπρόσδεκτος να μας το ζητήσει μέσω e-mail και οι συνεργάτες μου με ευχαρίστηση θα του αποστείλουν τέτοια εργαλεία μέτρησης.

Ωστόσο, για να μην εθελουφλούμε, νομίζω ότι οι επιχειρήσεις γνωρίζουν σε ένα βασικό τουλάχιστον επίπεδο το ποσοστό της συναισθηματικής ευφυΐας τους. Εκείνο που συνήθως δεν γνωρίζουν είναι οι διορθωτικές ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβούν, ώστε να το βελτιώσουν. Εκεί ο ρόλος των εκπαιδευτικών φορέων, όπως η JMK, αλλιά και άλλων άξιων συναδέλφων μας είναι καθοριστικός. Εμείς προσπαθούμε να οδηγήσουμε τους εκπαιδευμένους μας μέσα στο συναρπαστικό ταξίδι της γνώσης αγγίζοντας περισσότερο την ψυχή τους και λιγότερο το μυαλό τους. Πατί πιστεύουμε ότι δεν μπορείς να νομοθετήσεις για υπεύθυνο, αποδοτικό και πιστό προσωπικό. Μπορείς, όμως, να τους εμπνεύσεις. Αποδεικνύουμε στους εργαζόμενους ότι βελτιώνοντας τους εαυτούς τους, βελτιώνουν το επίπεδο ζωής τους, το επίπεδο της οικογένειάς τους, γίνονται δηλαδή καλύτεροι άνθρωποι.

**HR P.: Πώς αντιλαμβάνονται την έννοια και τη σημασία της Συναισθηματικής Νομοσύνης τα στελέχη HR και η ανώτατη διοίκηση των επιχειρήσεων στην Ελλάδα; Πόσο έτοιμοι είναι να επενδύσουν χρόνο και χρήμα για την ανάπτυξή της;**

**Γ.Κ.:** Θα χωρίσω τα στελέχη HR στην Ελλάδα, σε τρεις μεγάλες κατηγορίες:

A) Τα HR στελέχη με σπουδές πάνω στο αντικείμενό τους. Τα στελέχη αυτά γνωρίζουν σε βάθος την κριτική σημασία που έχει η ανάπτυξη της ΣΝ και της αποδίδουν τον πρωτεύοντα ρόλο που της αρμόζει. Αποδεικνύουν έμπρακτα ότι είναι έτοιμα να επενδύσουν σε χρόνο και χρήμα προκειμένου να αναπτύξουν το δείκτη της συναισθηματικής ευφυΐας του προσωπικού τους. Και αυτό στη JMK το γνωρίζουμε καλά, αφού εδώ και αρκετά χρόνια συνεργαζόμαστε στενά με ένα μεγάλο αριθμό αυτών των στελεχών.

B) Τη δεύτερη κατηγορία στελεχών HR αποτελούν έμπειροι διευθυντές με πολυετή



“ Τα στελέχη έρχονται συνήθως σε μια εταιρεία λόγω του καλού της ονόματος και φεύγουν συνήθως από αυτή λόγω ενός κακού προϊσταμένου, ενός ανθρώπου δηλαδή χωρίς ανεπτυγμένη συναισθηματική ευφυΐα. ”

παρουσία στο χώρο, με αγάπη για τον άνθρωπο και την ανάπτυξή του. Αν και το αντικείμενο των σπουδών τους δεν ήταν το HR, γνωρίζουν καλά από την εμπειρία τους ότι ο τζίρος της εταιρείας τους εξαρτάται από την καλλιέργεια και τη βελτίωση των ανθρώπων. Μόλις γνωρίσουν τι ακριβώς είναι, πού και πώς βοηθάει η ΣΝ, είναι πρόθυμοι να επενδύσουν στο «ανθρώπινο κεφάλαιο» τους.

Γ) Τέλος, η τρίτη κατηγορία απαρτίζεται από άτομα που βρέθηκαν στο χώρο του HR είτε τυχαία είτε από ανάγκη και που συνήθως δεν κατανοούν το θέμα της ΣΝ. Εδώ, συχνά η λύση της «απόληψης» υπερτερεί της «ανάπτυξης» του ανθρώπινου δυναμικού. Το μόνο παρήγορο είναι ότι η τελευταία κατηγορία αποτελεί και την πλέον ολιγάριθμη, με την ελπίδα νομίζω όλων μας σύντομα να γνωρίσει τη ΣΝ, γιατί είναι αυτοί που την έχουν και μεγαλύτερη ανάγκη.

Στην περίπτωση της ανώτατης διοίκησης, τα πράγματα και πάλη ποικίλουν. Είναι πολλοί οι CEOs που γνωρίζουν τη σημασία της ΣΝ και πράττουν ανάλογα, αλλά είναι και αρκετοί που νομίζουν ότι Συναισθηματική Νοημοσύνη σημαίνει το να είσαι «καλός και συναισθηματικός» και άρα κατ' αυτούς μαθητικός, υπερβολικά ευαίσθητος και άβουλος. Φοβούνται πως αναπτύσσοντας τη ΣΝ της εταιρείας τους θα αυξηθεί η ζήτηση σε χαρτομάντιλα και θα χαθούν οι ... άντρες! Μόλις γνωρίσουν ότι η ΣΝ διδάσκει τον τρόπο για αυτοέλεγχο και χειρισμό σχέσεων, τότε συνήθως μου εκμυστηρεύονται ότι εύχονται να τα γνώριζαν αυτά 20-30 χρόνια πριν, γιατί έτσι η καριέρα τους θα ήταν πιο εποικοδομητική και θα είχαν περισσότερα οφέλη από τις σχέσεις τους με τους ανθρώπους.

**HR P.: Στα περισσότερα βιβλία EQ γίνεται αναφορά σε αρχαίους Έλληνες και δη στον Αριστοτέλη και στη διδασκαλία του. Πόσο σύγχρονες θεωρούνται οι απόψεις τους από τις επιχειρήσεις σήμερα και πώς σας αντιμετωπίζουν σε άλλα κράτη πηλη της Ελλάδας, όπου διδάσκετε ΣΝ;**

**Γ.Κ.:** Στην Ελλάδα εξαγάγαμε Αριστοτέλη και Σωκράτη και εισαγάγαμε EQ! Οι

αρχαίοι Έλληνες έχουν την τιμητική τους σε όλα τα συνέδρια Σ.Ν. Δανείζομαι κι εγώ από αυτήν τη «δόξα» όταν ως Έλληνας διδάσκω σε διάφορες χώρες Σ.Ν. Οι τιμές που αποδίδονται, όμως, στα πρόσωπα των Ελλήνων σε διάφορα κράτη συχνά με πηληγώνουν, όταν διαπιστώνω ότι ελάχιστα στελέχη σήμερα στην Ελλάδα γνωρίζουν τι πραγματεύεται ο Αριστοτέλης στα «Ηθικά Νικομάχεια». Είναι χαρακτηριστικό ότι στην Αλβανία, οι εκπαιδευόμενοί μου γνώριζαν ότι στον πίνακα του Ραφαήλ «Η Σχολή των Αθηνών», ο Πλάτωνας, με την υπερβατικά οραματική του σκέψη, δείχνει με το δάκτυλό του προς τον ουρανό κρατώντας στο χέρι τον «Τιμαιο», ενώ ο Αριστοτέλης κρατάει στο χέρι του το βιβλίο «Ηθικά Νικομάχεια» και δείχνει προς τα κάτω, συμβολίζοντας τα εγκόσμια. Αυτά δεν είναι απλά σύγχρονα, είναι διαχρονικά. Όσο υπάρχουν άνθρωποι, θα είναι πάντα επίκαιρα.

Ο Πυθαγόρας διακήρυττε: «εν οργεί, μήτε ηέγειν μήτε πράττειν». Ο Πλούταρχος, «το γνώρισμα του σοφού ανθρώπου είναι ότι δεν οργίζεται», αλλά και ο Επίκτητος, ο Αισχύλος, ο Δημοσθένης ο Περίανδρος, ο Σωκράτης, ο Διογένης και τόσοι άλλοι, αν ζούσαν σήμερα, θα είχαν πολλή να πούνε με και προς τον Daniel Goleman.

**HR P.: Κάθε φορά που μιλάτε για Σ.Ν. σας διακρίνει ένα πάθος. Προφανώς πιστεύετε πολύ στην Σ.Ν. Μοιράζονται οι εκπαιδευόμενοι σας το πάθος σας;**

**Γ.Κ.:** Πιστεύω πάρα πολύ στη Σ.Ν. και στις ακατέργαστες δεξιότητες του κάθε ανθρώπου. Σήμερα στα 50 μου χρόνια έχω «παιδευτεί» και «εκπαιδευτεί» τόσο ώστε να βροντοφωνάξω ότι «η γνώση είναι ευθύνη». Είναι δική μου ευθύνη να «ενεργοποιήσω» τους εκπαιδευόμενους μου και να τους ξυπνήσω το πάθος, τον ενθουσιασμό και τη θέληση για υψηλές επιδόσεις. Δεξιότητες όπως η Σ.Ν. είναι αρωγοί στα υψηλότερα επιτεύγματα ατόμων, ομάδων και εταιρειών. Τα δε αποτελέσματα είναι, όπως πάντα, ο καλύτερος κριτής μας. **HR**