



# Ο Daniel Goleman και η Συναισθηματική Νοημοσύνη

● Daniel Goleman είναι πρόεδρος του Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, που εδρεύει στο School of Applied and Professional Psychology του Πανεπιστημίου Rutgers, με σκοπό τη διερεύνηση των άριστων πρακτικών για την ανάπτυξη των εφαρμογών της συναισθηματικής νοημοσύνης στις επιχειρήσεις. Υπήρξε επί σειρά ετών δημοσιογράφος στους *New York Times* και έχει λάβει πολλές διακρίσεις, συμπεριλαμβανομένων δύο υποψηφιοτήτων για το βραβείο Pulitzer, ενώ έχει βραβευθεί επανειλημμένα από την American Psychological Association. Για τις σημαντικές του έρευνες γύρω από την ανθρώπινη προσωπικότητα και συμπεριφορά, εκλέχθηκε Fellow of the American Association for the Advancement of Science.

Ο Goleman υποστηρίζει στα βιβλία του ότι δεξιότητες όπως η αυτογνωσία, η συνειδητότητα, η ενσυναίσθηση, η ευελιξία και η εργασία σε ομάδες παίζουν πολλές φορές πιο σημαντικό ρόλο για την επίτευξη άριστης απόδοσης από ό,τι οι τεχνικές δεξιότητες και ο υψηλός βαθμός διανόησης. Ο ίδιος πιστεύει ότι τα παιδιά μας, αλλά και εμείς οι ίδιοι, ζούμε καλύτερα στο βαθμό που έχουμε εμπεδώσει αυτές τις βασικές ανθρώπινες δεξιότητες.

Το περιοδικό *Harvard Business Review* αποκαλεί το έργο του Goleman σε θέματα συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας μια «ιδέα επαναστατική, που κατακερμάτισε τους παλιούς τρόπους και τα πρότυπα». Το Accenture Institute for Strategic Change τον έχει κατατάξει μεταξύ των δέκα κορυφαίων στοχαστών σε επιχειρησιακά θέματα όλων των εποχών. Το βιβλίο του *Emotional Intelligence* έγινε σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα διεθνές μπεστ σέλερ, μεταφράστηκε σε 30 διαφορετικές γλώσσες και εκδόθηκε σε πάνω από 6 εκατ. αντίτυπα. Το άρθρο του στο περιοδικό *Harvard Business Review*, με τίτλο «What Makes a Leader?», είναι ένα από τα δέκα άρθρα με τις πιο πολλές ανατυπώσεις. Η επιτυχία του άρθρου αυτού οδήγησε τον Goleman στη συγγραφή του επόμενου βιβλίου του, που τιτλοφορείται *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence*. Το τελευταίο του βιβλίο, *Social Intelligence*, κυκλοφόρησε το Σεπτέμβριο του 2006.

Το έργο του Goleman, όπως ο ίδιος δηλώνει, έχει τις ρίζες του στη θεωρητική προσέγγιση του Howard Gardner.<sup>1</sup> Ο

Gardner στο βιβλίο του *Frames of Mind* απορρίπτει τη θεωρία του Δείκτη Νοημοσύνης (IQ). Υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει ένα μονολιθικό είδος νοημοσύνης, σημαντικό για την επιτυχία στη ζωή, αλλά ένα ευρύ φάσμα νοημοσύνης, με 7 ουσιώδεις παραλλαγές. Η λίστα του περιέχει τα δύο βασικά ακαδημαϊκά είδη, την προφορική ευχέρεια και τη λογικο-μαθηματική ικανότητα, αλλά επεκτείνεται στην αίσθηση-αντίληψη του χώρου, η οποία συναντάται, για παράδειγμα, σε έναν εξέχοντα ζωγράφο ή αρχιτέκτονα. Επισημαίνει ακόμα το κιναισθητικό ταλέντο και τα μουσικά χαρίσματα. Επιπλέον, υπάρχουν δύο όψεις αυτού που ο Gardner αποκαλεί «προσωπική νοημοσύνη»: οι διαπροσωπικές ικανότητες και η «ενδοψυχική» ικανότητα, που εκφράζεται από την ενδόμυχη ικανοποίηση που γεννιέται στον άνθρωπο όταν κατορθώσει να συντονίσει τη ζωή του ώστε να εναρμονίζεται με τα πραγματικά του συναισθήματα. Ο Gardner αναγνωρίζει ότι το «7» είναι ένας αυθαίρετος αριθμός για την κατάταξη των ειδών νοημοσύνης. Δεν υπάρχει «ορθός» αριθμός για να αποδώσει κανείς την πολλαπλότητα των ανθρώπινων ταλέντων. Σε κάποιο σημείο ο Gardner και οι συνεργάτες του στην έρευνα είχαν διευρύνει αυτά τα 7 σε 20 διαφορετικά είδη νοημοσύνης. Η θεωρία του Gardner σχετικά με την πολλαπλότητα της νοημοσύνης εξακολουθεί να βρίσκεται σε εξέλιξη.

Με αφητηρία το έργο του Gardner αλλά και τις πρωτοποριακές έρευνες γύρω από τη λειτουργία του εγκεφάλου και τη συμπεριφορά, ο Goleman παραθέτει μια σύνθεση των πρόσφατων νευροεπιστημονικών ανακαλύψεων που σχετίζονται με τα συναισθήματα. Χρησιμοποιώντας ευρήματα από συστηματικές κλινικές μελέτες, προσδιορίζει τους παράγοντες που κάνουν κάποιους ανθρώπους να πετυχαίνουν και κάποιους να αποτυγχάνουν στη ζωή τους. Αυτοί οι παράγοντες συνθέτουν μια εντελώς διαφορετική ευφυΐα, που δεν είναι άλλη από τη συναισθηματική νοημοσύνη. Η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει αυτοεπίγνωση και έλεγχο των παρορμήσεων, επιμονή, ζήλο και αυτοενεργοποίηση, ενσυναίσθηση και κοινωνική προσαρμοστικότητα. Όπως αποδεικνύει ο Goleman, οι ελλείψεις στον τομέα της συναισθηματικής νοημοσύνης οδηγούν σε προβλήματα στο γάμο, στην οικογένεια, στο σχολείο, στην εργασία, ενώ μπορεί να συνεπάγονται ακόμα και προβλήματα υγείας. Το πιο σοβαρό ίσως τμήμα αφορά τα παιδιά, για

<sup>1</sup> Goleman, 1998, σσ. 71, 72.

τα οποία οι κίνδυνοι είναι πολλοί: κατάθλιψη, διαταραχές στην πρόσληψη της τροφής, επιθετικότητα, εγκληματικότητα.<sup>2</sup>

Με το έργο του *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*,<sup>3</sup> ο Goleman επαναπροσδιορίζει το κριτήριο για την επιτυχία στην εργασία. Χρησιμοποιώντας μελέτες που έγιναν σε περισσότερους από 500 οργανισμούς, αποκαλύπτει τις δεξιότητες που ξεχωρίζουν τους ηγέτες σε κάθε τομέα. Εξάλλου, ήδη το 1973, η εργασία του καθηγητή David McClelland, «Testing for Competence Rather than Intelligence»,<sup>4</sup> έδειξε ότι η παραδοσιακή ακαδημαϊκή-σχολική ικανότητα, οι βαθμοί στο σχολείο και τα πτυχία δεν ήταν αρκετά για να προβλέψουν πόσο καλή θα ήταν η επίδοση των ανθρώπων στην εργασία ή κατά πόσον θα πετύχαιναν στη ζωή. Αντίθετα, θεωρούσε ότι μια ομάδα ειδικών ικανοτήτων, μεταξύ των οποίων η ενσυναίσθηση, η αυτοπειθαρχία και η πρωτοβουλία, έκαναν κάποια άτομα να ξεχωρίζουν από εκείνα που απλώς τα πήγαιναν αρκετά καλά ώστε να διατηρήσουν την εργασία τους.

Η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει επιμέρους δεξιότητες, όπως αυτοεπίγνωση, αυτοπεποίθηση και αυτοέλεγχος, δέσμευση και ακεραιότητα, ικανότητα επικοινωνίας και άσκησης επιρροής, πνεύμα καινοτομίας και αποδοχή της αλλαγής. Ο Goleman αποδεικνύει ότι οι ικανότητες αυτές κατέχουν περίοπτη θέση στην αγορά εργασίας. Οι διακρινόμενοι σε αυτό τον τομέα χαρακτηρίζονται από την ικανότητά τους να εργάζονται αποτελεσματικά σε ομάδες και να συνεργάζονται με άλλους. Είναι άτομα που μεγιστοποιούν την παραγωγικότητα της ομάδας. Οι «μονήρεις» ή οι «εκρηκτικοί» τύποι –άτομα που δεν μπορούν να χειριστούν την αλλαγή ή τη σύγκρουση– είναι επιζήμιοι για έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση. Οι τελευταίες έρευνες σε θέματα ανθρώπινης συμπεριφοράς αποδεικνύουν ότι όλοι οι άνθρωποι διαθέτουν το δυναμικό για βελτίωση της συναισθηματικής τους νοημοσύνης. Ο Goleman προσφέρει συγκεκριμένες και επιστημονικά τεκμηριωμένες κατευθυντήριες οδηγίες για την καλλιέργεια αυτών των δυνατοτήτων. Τονίζοντας τη δύναμη της δημιουργικής ομαδικής εργασίας, παρέχει τα εργαλεία και τις κατευθυντήριες γραμμές που μπορούν να χρησιμοποιήσουν άτομα και επιχειρήσεις για τη μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων τους αλλά και την επίτευξη υψηλότερων στόχων. Χρησιμοποιεί τον όρο «μαλακές δεξιό-

τητες» (soft skills) για να περιγράψει τις τόσο καθοριστικές για την επιτυχία δεξιότητες που απορρέουν από τη συναισθηματική ικανότητα και καταρρίπτει τα επιχειρήματα των υπέρμαχων των «σκληρών δεξιοτήτων» (hard skills), αποδεικνύοντας ότι τα κατ' αυτούς αντικειμενικά (hard), απτά και μετρήσιμα στοιχεία (δείκτης νοημοσύνης ή νοητικό πηλίκο, γνωστικές ικανότητες, ακαδημαϊκές γνώσεις, σπουδές, εξειδίκευση) δεν συνιστούν επαρκείς παράγοντες επιτυχίας στον επαγγελματικό τομέα αλλά και στη ζωή γενικότερα. Ο Goleman αποδεικνύει εξάλλου ότι και οι «μαλακές δεξιότητες», οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, μπορούν να μετρηθούν, να αξιολογηθούν και να μαθευτούν, αποτελώντας στη σημερινή εποχή το κριτήριο επιτυχίας και προόδου.<sup>5</sup>

Εμβαθύνοντας ακόμα περισσότερο, στο έργο *Ο Νέος Ηγέτης* που συνέγραψε με τους Boyatzis και McKee<sup>6</sup>, ο Goleman πραγματεύεται τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών και επιχειρήσεων. Εισάγοντας μια νέα αντίληψη, της ουσιαστικής και γνήσιας ηγεσίας, οι τρεις συγγραφείς θεωρούν ότι πρωταρχική υποχρέωση των σύγχρονων ηγετών είναι η ανάπτυξη των συναισθημάτων. Ταυτόχρονα, για πρώτη ίσως φορά στις θεωρίες περί διοίκησης, το μοντέλο της γνήσιας ηγεσίας συνδέεται στενά με τη νευρολογία. Οι συγγραφείς δείχνουν ότι οι νέες ανακαλύψεις των νευροεπιστημών αποκαλύπτουν για ποιο λόγο οι διαθέσεις και οι πράξεις των ηγετών ασκούν τόσο μεγάλη επίδραση στους υφισταμένους τους και οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η συναισθηματικά ευφυής ηγεσία γεννά στους ανθρώπους τον ενθουσιασμό, τα κίνητρα και την αφοσίωση.

Συμπερασματικά, οι προσεγγίσεις του Goleman τα τελευταία είκοσι χρόνια έδωσαν το έναυσμα για τη διεξαγωγή ερευνών σε εκατοντάδες χιλιάδες εργαζομένους, από υπαλλήλους ως ανώτερα στελέχη, σε μεγάλους αλλά και μικρούς οργανισμούς και επιχειρήσεις. Σε όλα τα ευρήματα ένας κοινός πυρήνας προσωπικών ικανοτήτων αποδείχτηκε ότι είναι το βασικό συστατικό για την επιτυχία: η συναισθηματική νοημοσύνη.

### Θανάσης Παπανικολόπουλος

Σύμβουλος Επικοινωνίας Εμπειρογνώμονας – Αξιολογητής ΕΚΕΠΙΣ

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Gardner, H. (1983) *Frames of Mind*, BasicBooks, New York.
- Goleman, D. (1998) *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Goleman, D. (2000) *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Goleman, D., Boyatzis, R. και McKee, A. (2002) *Ο Νέος Ηγέτης: Η*

*Δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Οργανισμών*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

- McClelland, D. (1973) «Testing for Competence Rather than Intelligence», *American Psychologist*, 46.
- Mezirow, J. (2000) *Learning as Transformation*, Jossey Bass, San Francisco.

<sup>2</sup> Goleman, 1998.

<sup>3</sup> Goleman, 2000.

<sup>4</sup> McClelland, 1973.

<sup>5</sup> Goleman, 2000, σ. 16.

<sup>6</sup> Goleman, Boyatzis και McKee, 2002.