

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ



Δήμητρα Ιορδάνογλου

*Αναπληρώτρια Καθηγήτρια
Τμήμα Επικοινωνίας, Μέσων και Πολιτισμού
Πάντειο Πανεπιστήμιο*

Σύμβουλος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού

diordan@panteion.gr

Γιατί είναι σημαντική η ανάπτυξη ηγετών σήμερα;



Μεταβλητότητα
Αβεβαιότητα
Πολυπλοκότητα
Ασάφεια

Τι ηγέτες θέλουμε;

Αυταρχικούς;



Τι ηγέτες θέλουμε;

Χαρισματικούς;



Τι ηγέτες θέλουμε;

Οραματιστές;



Τι ηγέτες θέλουμε;

Ηρωϊκούς;



Τι ηγέτες θέλουμε;

Μετα-ηρωϊκούς

Συνεργατικούς ηγέτες
(*Collaborative leaders*)

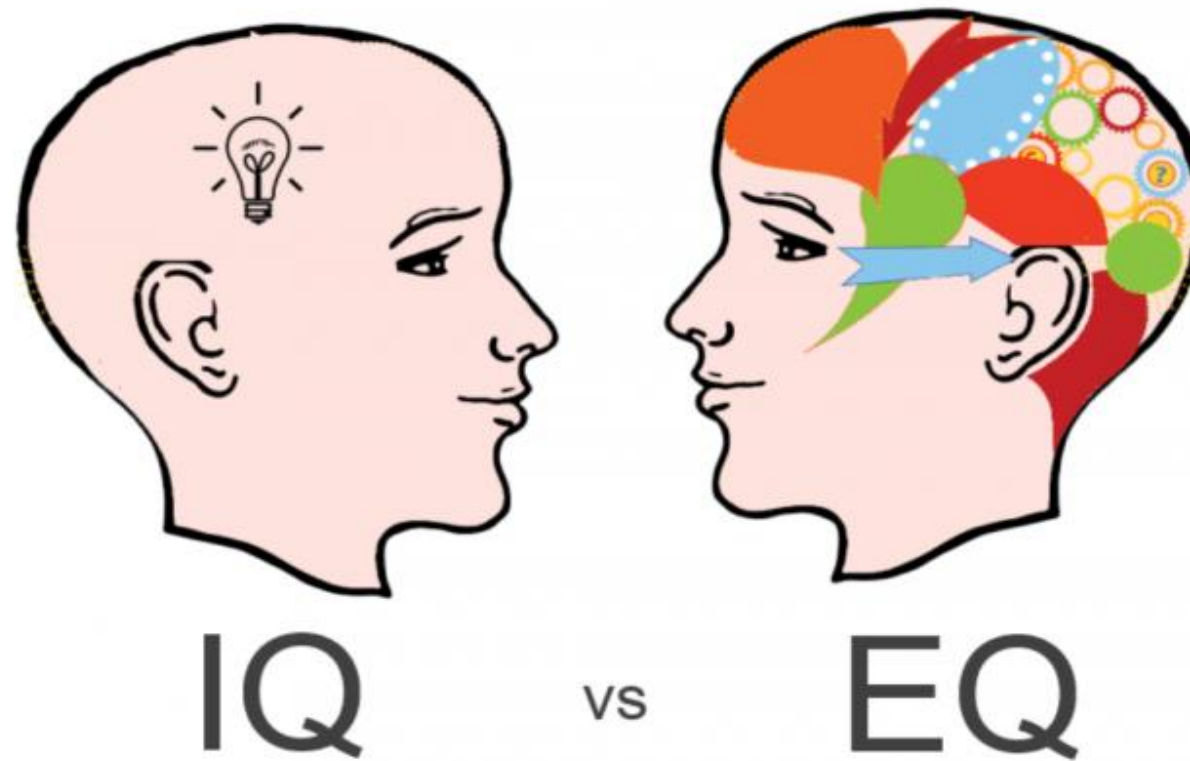


Μετα-ηρωϊκοί ηγέτες

- Ικανοί να συνεργάζονται
- Να μοιράζονται γνώσεις και εξουσία
- Να διαχειρίζονται κρίσεις
- Ευέλικτοι
- Coaches - Μέντορες
- Ηθικοί
- Με Συναισθηματική Νοημοσύνη



Συναισθηματική νοημοσύνη



Γιατί συναισθηματική νοημοσύνη;



Ποιες είναι οι ικανότητες
που πρέπει να αναπτύξουμε;

Πώς η ΣΝ βοηθάει
στην άσκηση ηγεσίας;

Γιατί συναισθηματική νοημοσύνη;

Top 10 skills

in 2020

1. Complex Problem Solving
2. Critical Thinking
3. Creativity
4. People Management
5. Coordinating with Others
6. Emotional Intelligence
7. Judgment and Decision Making
8. Service Orientation
9. Negotiation
10. Cognitive Flexibility



Source: Future of Jobs Report, World Economic Forum

The Skills Companies Need Most in 2020



Top 5 Soft Skills

- 1 Creativity
- 2 Persuasion
- 3 Collaboration
- 4 Adaptability
- 5 Emotional intelligence



Top 10 Hard Skills

- 1 Blockchain
- 2 Cloud computing
- 3 Analytical reasoning
- 4 Artificial intelligence
- 5 UX design
- 6 Business analysis
- 7 Affiliate marketing
- 8 Sales
- 9 Scientific computing
- 10 Video production

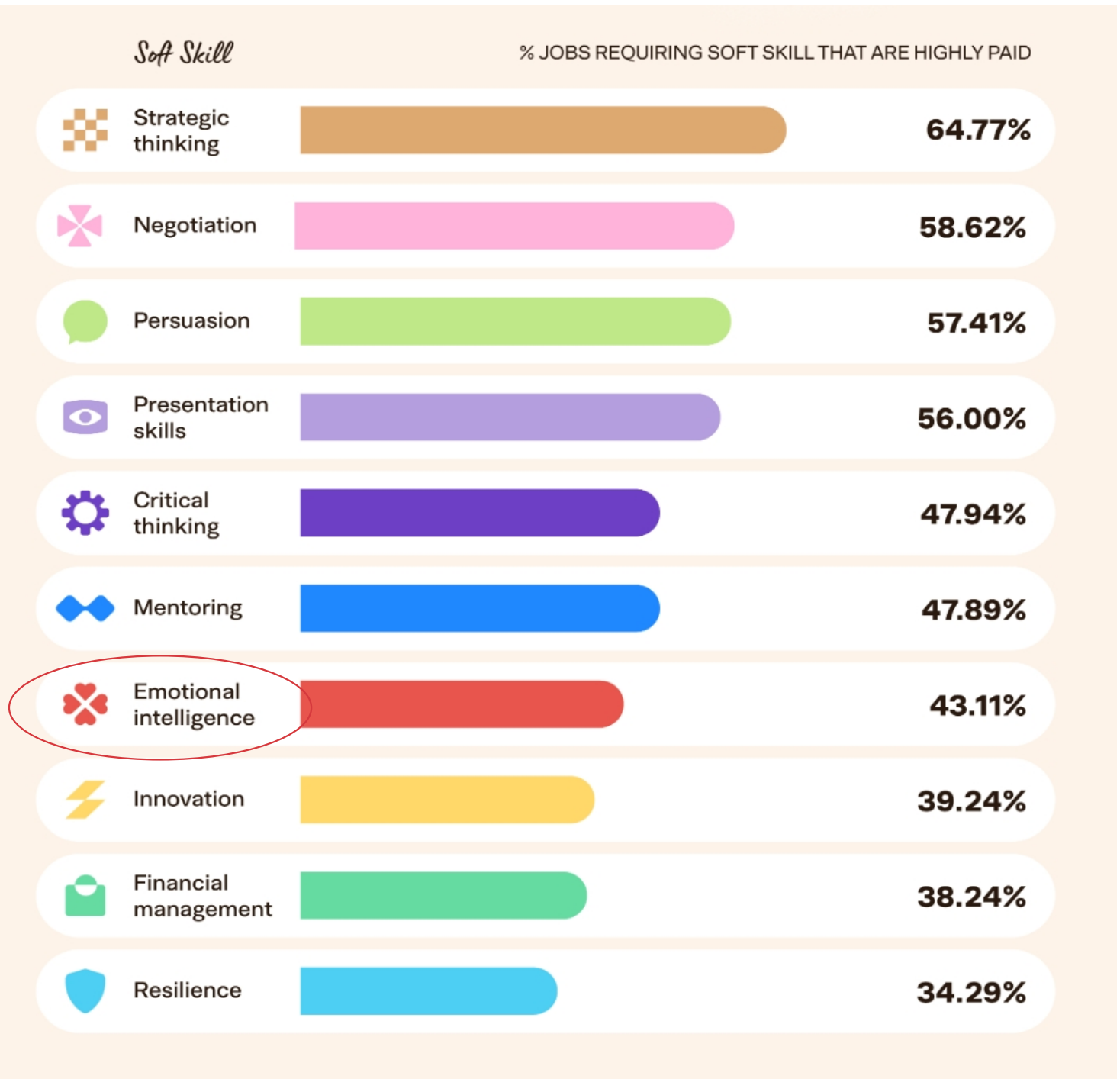


— means that it remains at the same spot as last year

Most in demand soft skills

CashNetUSA, 2023

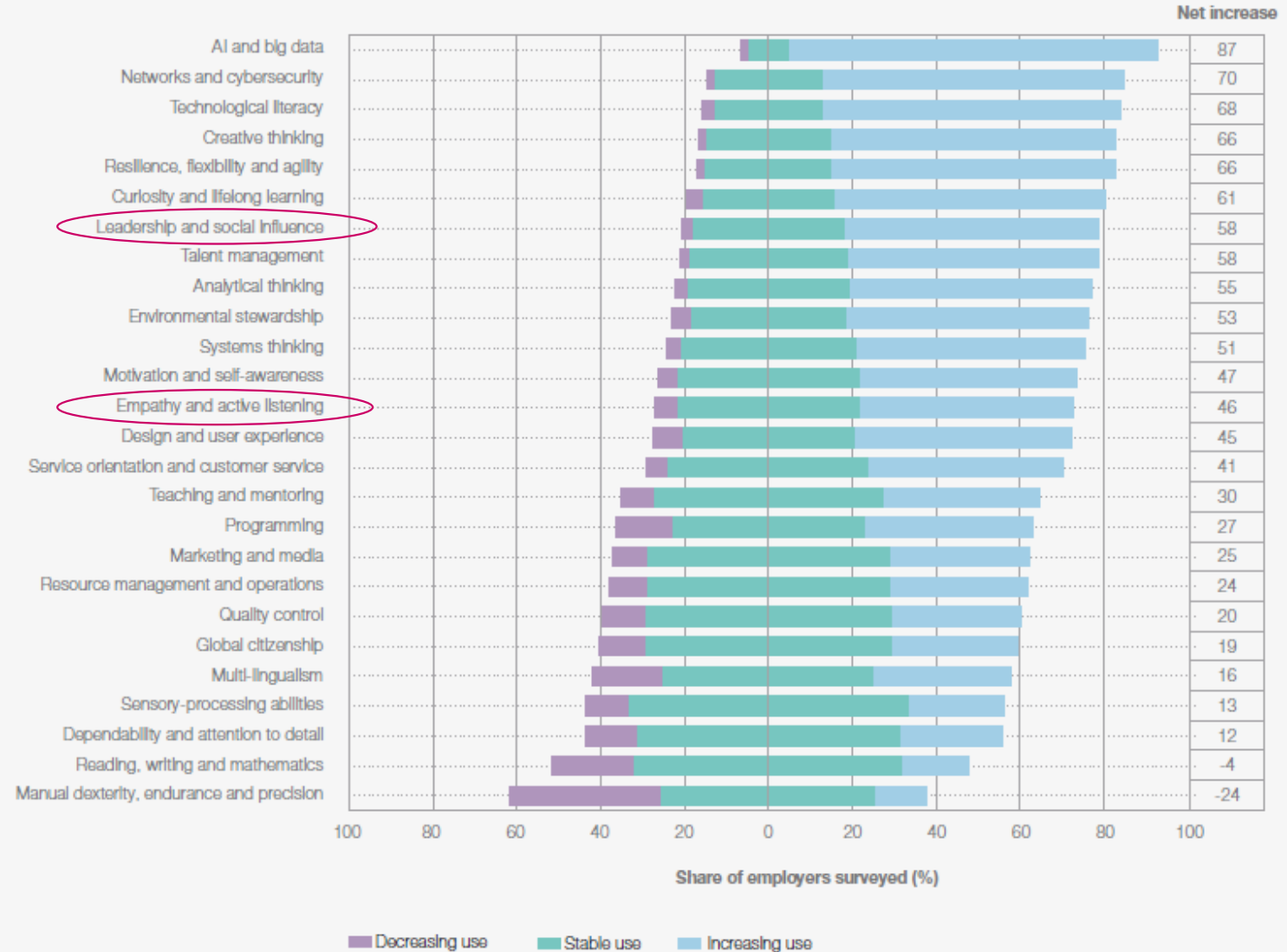
<https://www.cashnetusa.com/blog/soft-skills-in-the-workplace/>



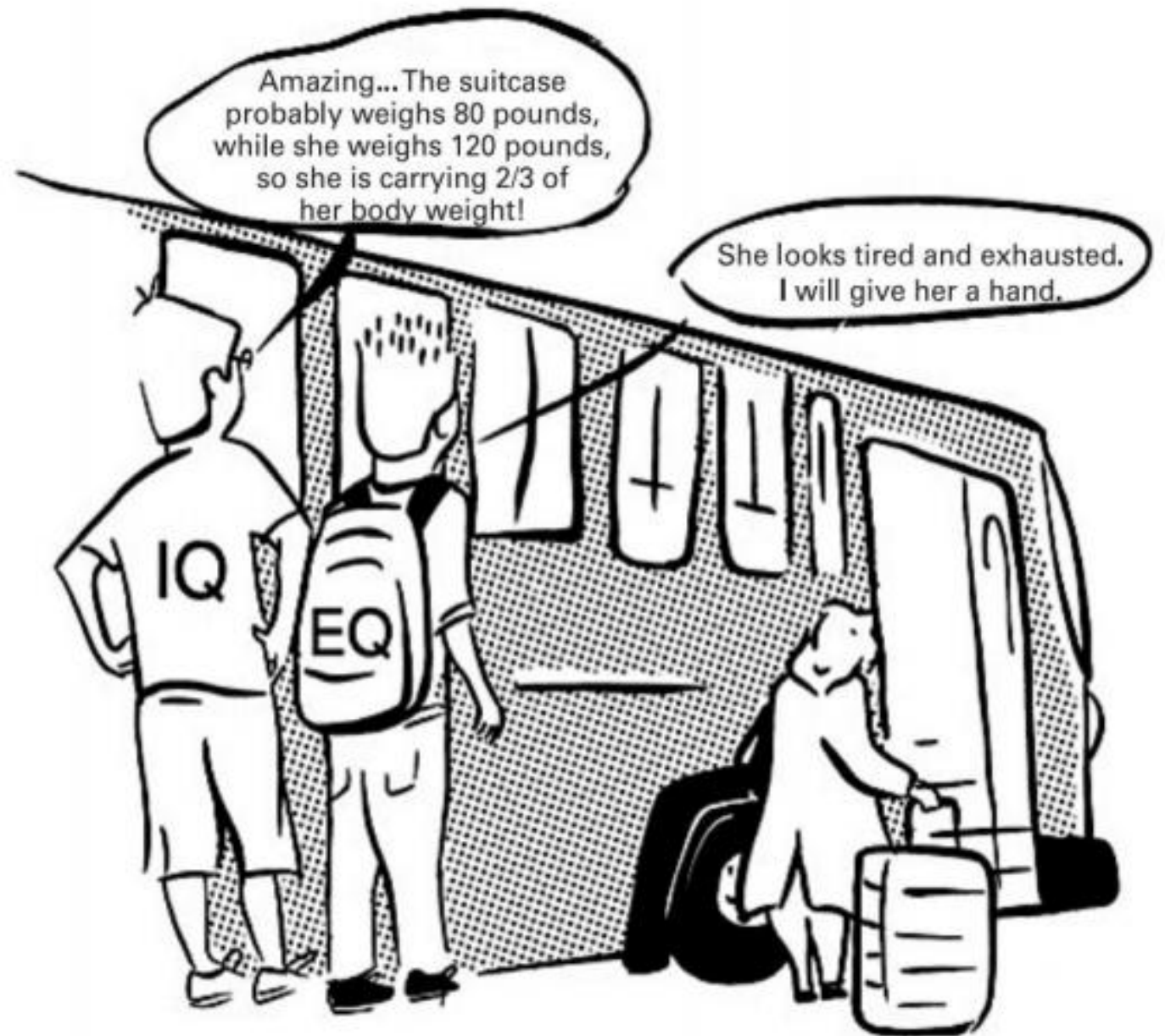
Σημαντικές δεξιότητες 2025-2030 (WEF, 2025)

FIGURE 3.4 Skills on the rise, 2025-2030

Share of employers that consider skills to be increasing, decreasing, or remaining stable in importance. Skills are ranked based on net increase, which is the difference between the share of employers that consider a skill category to be increasing in use and those that consider it to be decreasing in use.



IQ VS. EQ



Ποιες ικανότητες ξεχωρίζουν τους καλύτερους; (Goleman 1999)



ΔΕΙΓΜΑ: 121 εταιρείες - 181 θέσεις εργασίας

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ: 33% τεχνικές ικανότητες
67% συναισθηματικές ικανότητες

- ✓ Οι 2 στις 3 ικανότητες που ξεχωρίζουν τους καλύτερους είναι ικανότητες **Συναισθηματικής Νοημοσύνης**
- ✓ Στις ηγετικές θέσεις το ποσοστό φτάνει το **95 %**

Τι είναι Συναισθηματική Νοημοσύνη



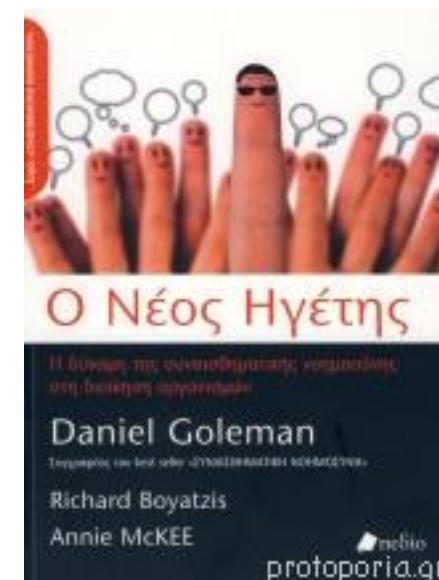
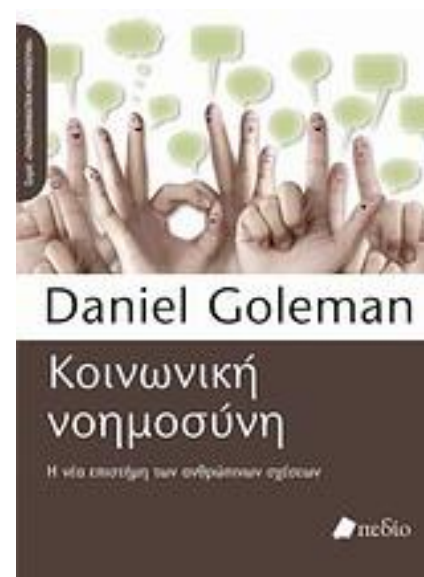
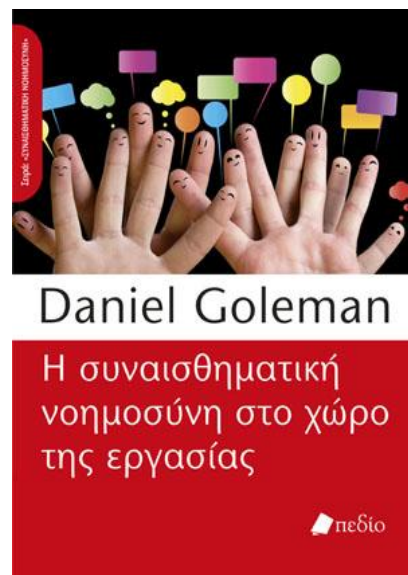
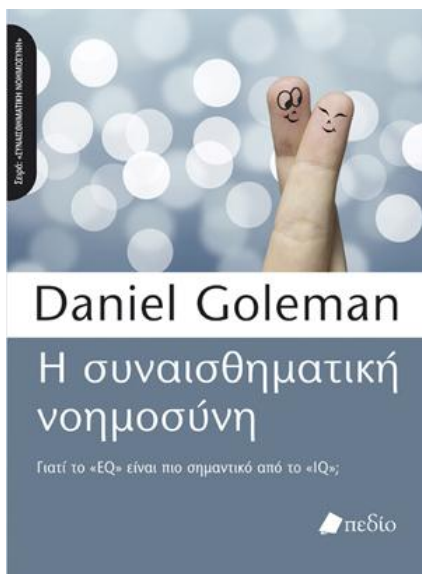
Συναισθηματική νοημοσύνη είναι ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του

Goleman 1997, 2000, Goleman, Boyatzis, McKee (2002)





Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

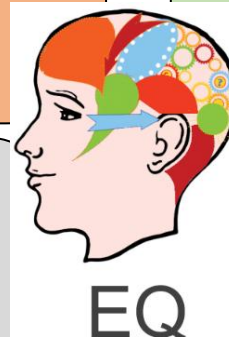


ΑΥΤΟΕΠΙΓΝΩΣΗ

- ☐ Συναισθηματική αυτογνωσία
- ☐ Ακριβής αυτοαξιολόγηση
- ☐ Αυτοπεποίθηση

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΓΝΩΣΗ

- ☐ Ενσυναίσθηση
- ☐ Διαχείριση ποικιλομορφίας
- ☐ Επίγνωση του οργανισμού



ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

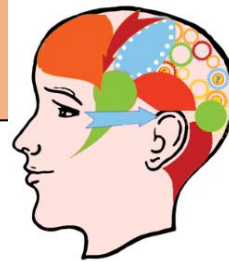
- ☐ Αυτοέλεγχος
- ☐ Διαφάνεια
- ☐ Αισιοδοξία
- ☐ Προσαρμοστικότητα
- ☐ Επίτευξη στόχων
- ☐ Πρωτοβουλία

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ

- ☐ Επιρροή
- ☐ Επικοινωνία
- ☐ Επίλυση συγκρούσεων
- ☐ Ομαδική συνεργασία
- ☐ Καταλύτης αλλαγών
- ☐ Δίκτυο σχέσεων

ΑΥΤΟΕΠΙΓΝΩΣΗ

- ❑ Συναισθηματική αυτογνωσία
- ❑ Ακριβής αυτοαξιολόγηση
- ❑ Αυτοπεποίθηση



EQ



Τα 6 Βασικά Συναισθήματα

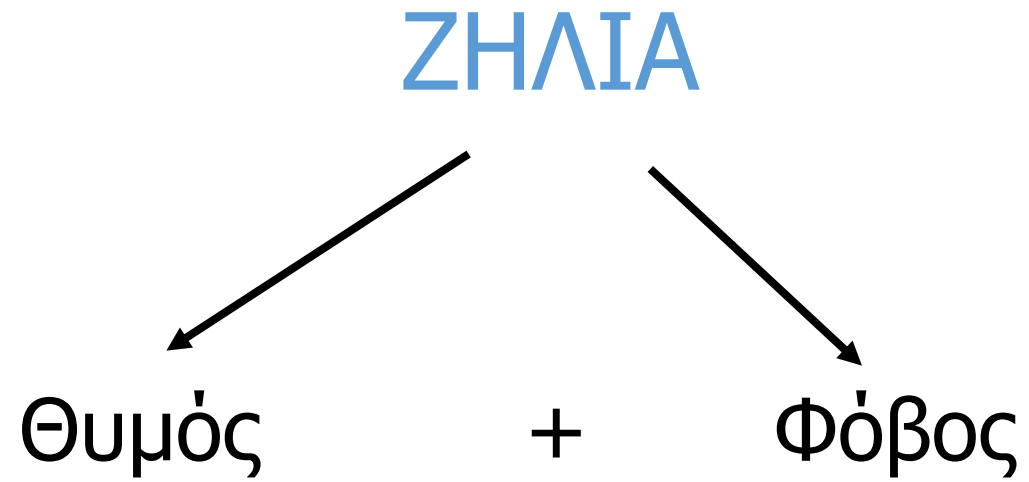


- Χαρά
- Λύπη
- Θυμός
- Φόβος
- Έκπληξη
- Αηδία

Συναισθηματικές αποχρώσεις

- **Χαρά:** ευτυχία, απόλαυση, ανακούφιση, ικανοποίηση, ευεξία, ενθουσιασμός, τέρψη, ηδονή, ευφορία, κέφι, έκσταση
- **Θυμός:** λύσσα οργή, πικρία, αγανάκτηση, απόγνωση, αναβρασμός, ενόχληση, εκνευρισμός, εχθρότητα, μίσος, βία
- **Λύπη:** λύπη, πίκρα, ακεφιά, κατήφεια, μελαγχολία, αυτό-λύπηση, μοναξιά, καημός, απελπισία, κατάθλιψη
- **Φόβος:** άγχος, αναστάτωση, νευρικότητα, έγνοια, κατάπληξη, τρόμος, ανησυχία, δέος, φρίκη, τρομάρα, πανικός
- **Έκπληξη:** σοκ, κατάπληξη, θαυμασμός, απορία
- **Αηδία:** περιφρόνηση, δυσφορία, απέχθεια, σιχασιά, φρίκη

Μικτά συναισθήματα



Ατομική άσκηση

- Ποια συναισθήματα **νιώθετε πιο συχνά** στην εργασία σας αυτή την περίοδο;
- Ποια από αυτά είναι **πιο δύσκολο να διαχειριστείτε**;
- Ποια **σωματικά συμπτώματα** σας προκαλούν;



ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

☐ Αυτοέλεγχος

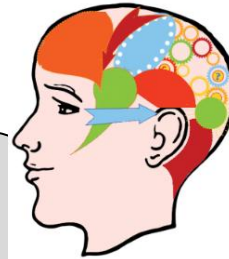
☐ Διαφάνεια

☐ Αισιοδοξία

☐ Προσαρμοστικότητα

☐ Επίτευξη στόχων

☐ Πρωτοβουλία



EQ

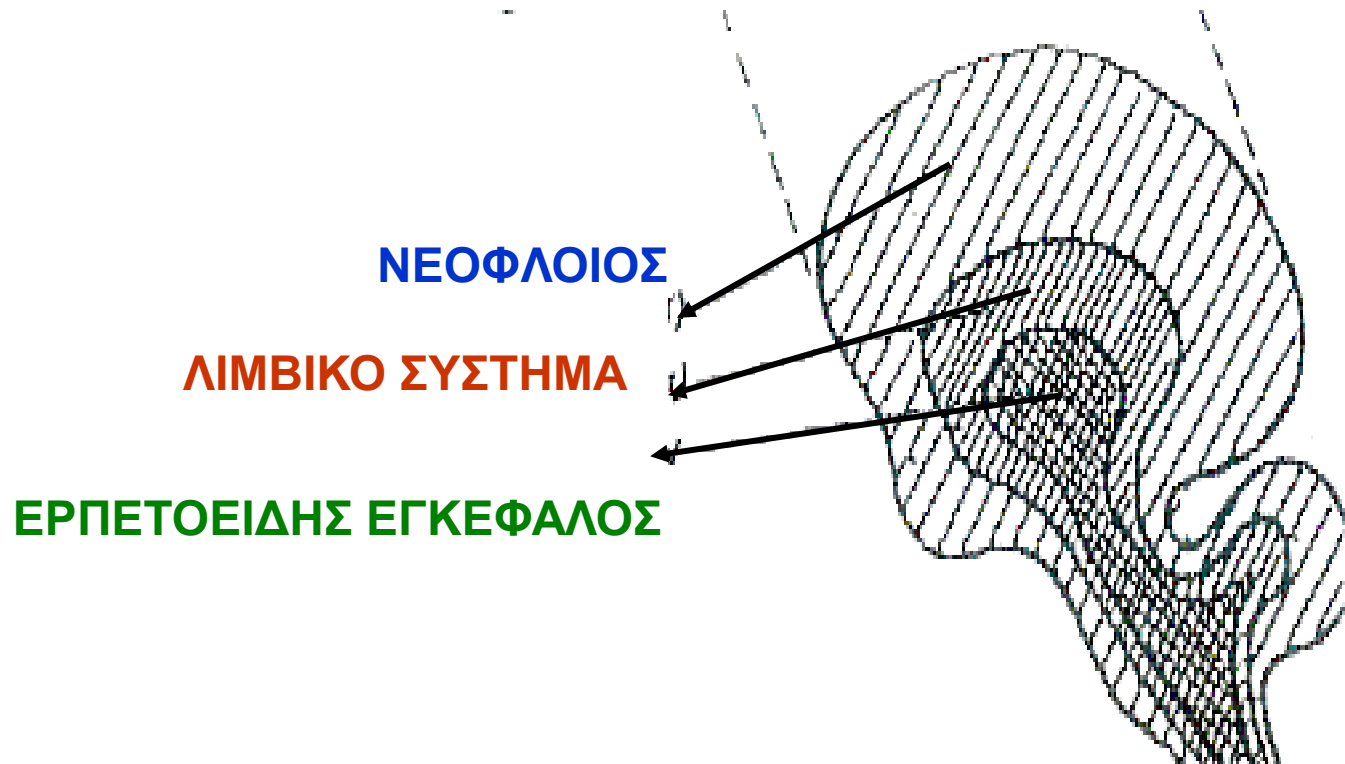
Αυτοδιαχείριση



- Οι άνθρωποι προτιμούν να επικοινωνούν με άτομα που έχουν αυτοέλεγχο.
- Η ηρεμία και η υπομονή αποτελούν σημαντικές αρετές
- **Συναισθηματική ουδετερότητα:** μας δίνει τη δυνατότητα να διαμορφώσουμε τη διάθεση μας ανάλογα με την περίσταση και να είμαστε «παρόντες»

Ο τριαδικός εγκέφαλος

MacLean (1970, 1973)

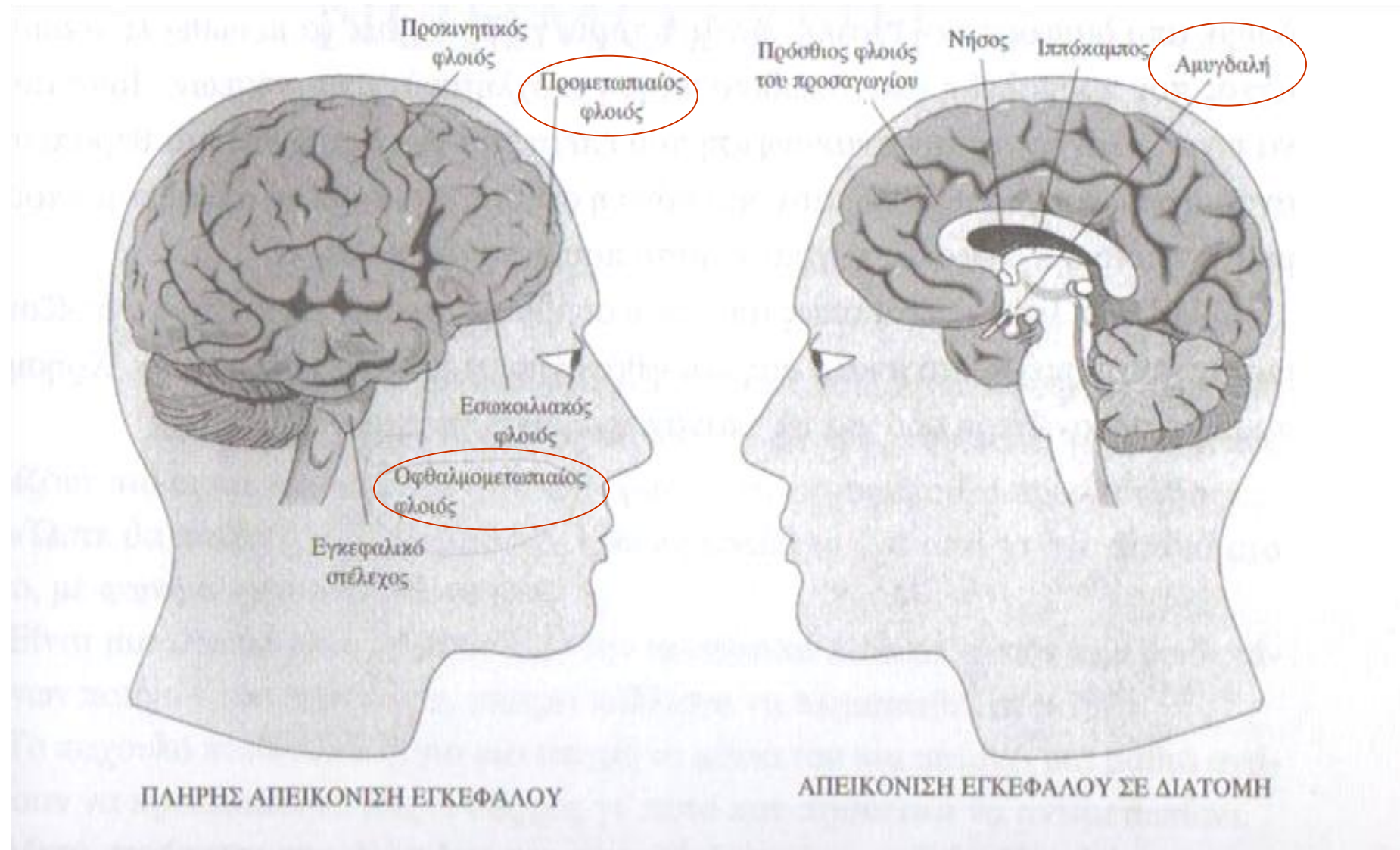


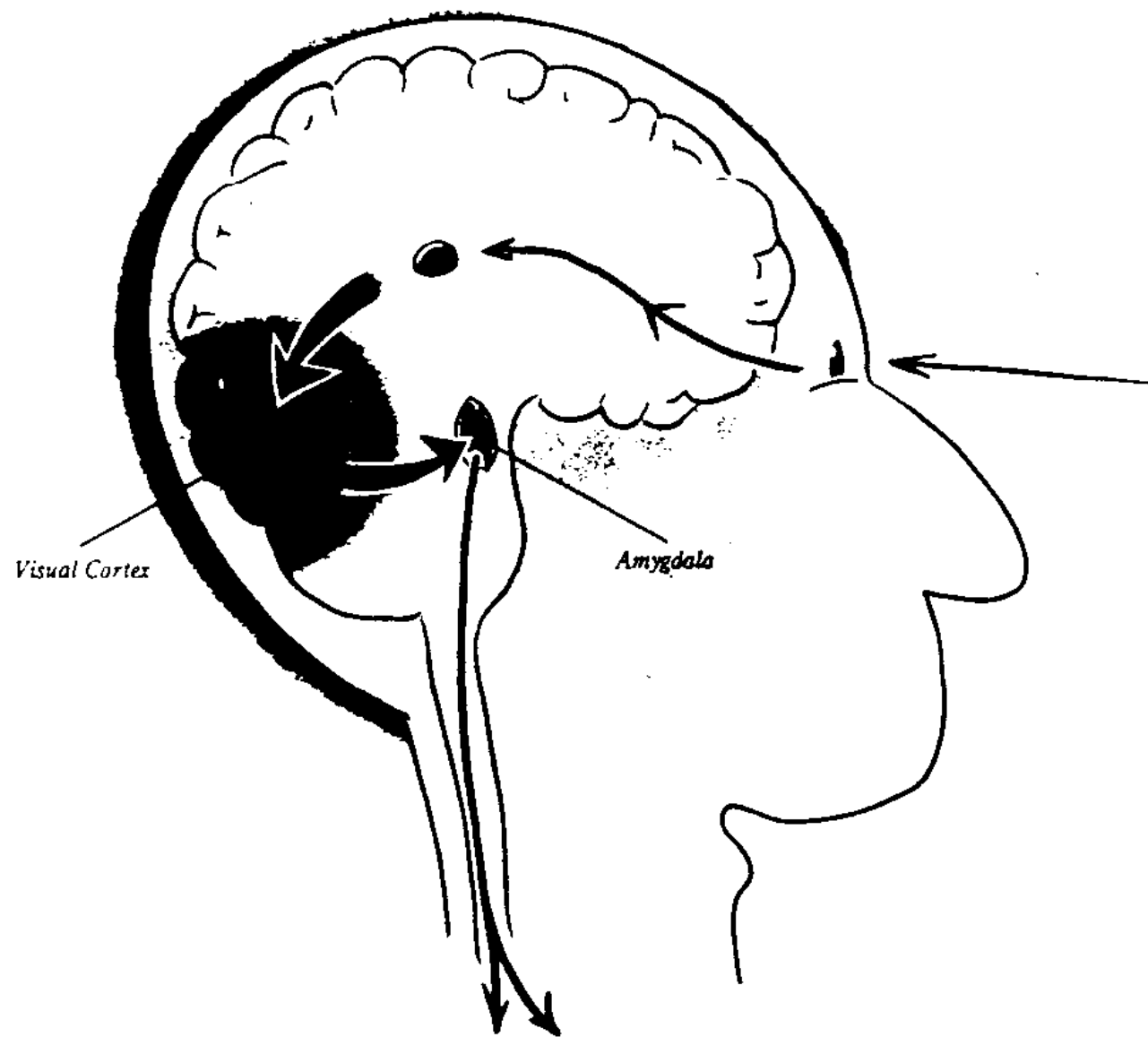
Ο τριαδικός εγκέφαλος *MacLean (1970, 1973)*

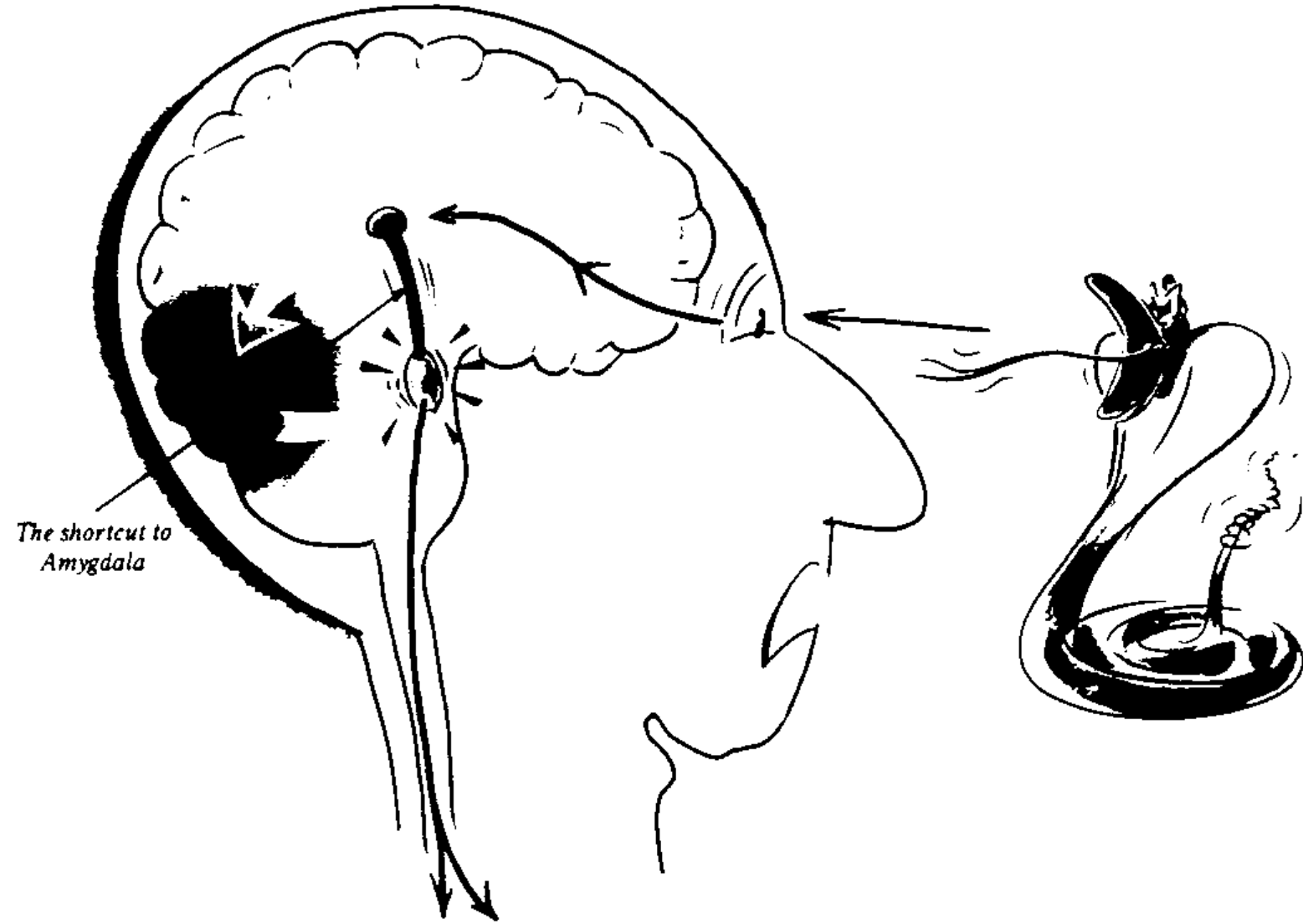
- (1) **Ο ερπετοειδής εγκέφαλος** στη βάση, η αρχαιότερη κληρονομιά, που αρχικά εξελίχθηκε στα πρώιμα ερπετά και τις σαύρες, συνιστά το υπόστρωμα του άνω στελέχους και περικλείει τον δικτυωτό σχηματισμό, τον μεσεγκέφαλο, τον υποθάλαμο, τα βασικά γάγγλια (αρχιχιτώνιο) και την παρεγκεφαλίδα. Μεσολαβεί στη βιολογική και την ενδοκρινική εξισορρόπηση, μέσω στερεοτυπικών συμπεριφορών και ζωτικών λειτουργιών, όπως η επιβίωση και η αυτο-συντήρηση, η ρύθμιση ύπνου και εγρήγορσης, η πόση και η διατροφή, το ζευγάρισμα, η εδαφική κατοχή, η μίμηση, η επιθετικότητα, η φυγή και η τελετουργική μάχη, καθώς και η καθιέρωση κοινωνικών ιεραρχιών. Εξασφαλίζει την άμεση απόκριση στο παρόν και είναι «προνομιούχος» ως προς την όσφρηση.
- (2) **Ο παλαιοθηλαστικός εγκέφαλος**, ένας διάμεσος τύπος που διακρίνεται από τον αρχέγονο μεταιχμιακό φλοιό (με τρεις στιβάδες νευρικών κυττάρων). Το μεταιχμιακό σύστημα είναι κεντρικής σημασίας στα συναισθήματα και στις συγκινήσεις προϋποθέτοντας μακροπρόθεσμη μνήμη και τα σχετικά κίνητρα— το παιχνίδι, την αίσθηση της πραγματικότητας εαυτού και περιβάλλοντος, την πεποίθηση για το τι είναι πραγματικό ή σημαντικό, την αναγνώριση απογόνων και τη γονική φροντίδα. Εμφανίζεται στα πρώιμα θηλαστικά και βασίζεται στη σημασία της φώνησης και της ακοής.
- (3) **Ο νεοθηλαστικός εγκέφαλος**, που «άνθισε» αργά στην εξέλιξη και χαρακτηρίζεται από την πλέον διαφοροποιημένη μορφή φλοιού (το νεοχιτώνιο, με έξι στιβάδες νευρικών κυττάρων). Αποτελεί τη βάση της διαπροσωπικής επικοινωνίας μέσω της γραπτής και της προφορικής γλώσσας, της αριθμητικής, της λογικής, των δημιουργικών ικανοτήτων και της διανόησης. Χαρακτηριστικός του ανθρώπου, ο νεοθηλαστικός εγκέφαλος με τον εξελιγμένο μετωπιαίο λοβό, υποβοηθά (παρά «κατανοεί») τη λογική και τη συμβολική γλώσσα. Είναι «προνομιούχος» ως προς την όραση, την αφαίρεση, τον συνειρμό, τη φαντασία και τη μελλοντική προοπτική.

Σύμφωνα με τη θεωρία του τριαδικού εγκεφάλου, ο συνολικός ανθρώπινος εγκέφαλος αποτελεί σύνθεση των τριών διαδοχικά εξελιγμένων «συστατικών-εγκεφάλων», οι οποίοι, ενώ συλλειτουργούν, διατηρούν τα αρχικά τους χαρακτηριστικά και λειτουργίες. Οι μεταιχμιακές περιοχές (παραδείγματος χάριν το πρόσθιο προσαγωγίο, ο έσω μετωπιαίος λοβός και η νήσος του Reil), φυλογενετικά διατηρούνται σε μεγαλύτερο βαθμό από τις νεοφλοιικές περιοχές που συμμετέχουν στις γνωστικές ικανότητες, σχετίζονται με συναισθηματικές αποκρίσεις και τα εγγενή τους χαρακτηριστικά. Ψυχικές λειτουργίες για τις οποίες αντίστοιχα ευθύνονται ο ερπετοειδής, ο μεταιχμιακός και ο νεοθηλαστικός εγκέφαλος είναι η πρωτονόηση, η συγκινησιακή νόηση και η λογική νόηση.

ΤΑ ΝΕΥΡΩΝΙΚΑ ΚΥΚΛΩΜΑΤΑ ΤΟΥ ΕΓΚΕΦΑΛΟΥ









Η Συναισθηματική πειρατεία

- Έντονη έκρηξη θυμού
- *και μετά...*
- Αμηχανία και ενοχές



Η Συναισθηματική πειρατεία

Μια κατάσταση στην οποία η αμυγδαλή - το μέρος του εγκεφάλου που χρησιμεύει ως συναισθηματικός επεξεργαστής - παρακάμπτει τη λογική σκέψη με αποτέλεσμα μία παρορμητική αντίδραση

Τα κόκκινα πανιά



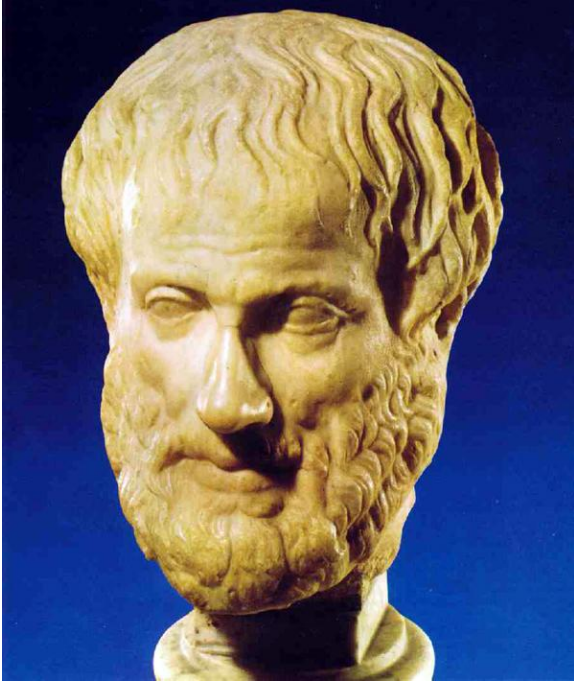
- ✓ Αδικία
- ✓ Αχαριστία
- ✓ Προσβολή
- ✓ Αμφισβήτηση
- ✓ Υποτίμηση
- ✓ Αδιαφορία
- ✓ Ειρωνεία
- ✓ Κοροϊδία
- ✓ Ψέμα
- ✓ Αυταρχισμός
- ✓ Εγωισμός

Διαχείριση Θυμού

- **Ψυχραιμία** - Κερδίζω χρόνο
(βόλτα, αναπνοές, μετράω μέχρι 10 ή αντίστροφα)
- **Αναλύω την κατάσταση**
(έχω δίκιο; - γιατί ο άλλος λειτούργησε έτσι;)
- Ζητάω τη **γνώμη κάποιου** που εμπιστεύομαι
- Επιδιώκω **επικοινωνιακό διάλογο** με το άτομο που μου προκάλεσε θυμό



Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια



«Ο καθένας μπορεί
να θυμώσει - αυτό είναι εύκολο.
Αλλά το να θυμώσει κανείς με το σωστό
άτομο, στο σωστό βαθμό,
και τη σωστή στιγμή, για τη σωστή αιτία
και με το σωστό τρόπο
-αυτό δεν είναι εύκολο»