



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ



εκδδα

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΚΖ' ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ
ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

ΤΙΤΛΟΣ

**Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ως απαραίτητο στοιχείο
στους σύγχρονους
Ηγέτες του Ευρύτερου Δημόσιου Τομέα**

ΤΜ. ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ: Γενικής Διοίκησης

Επιβλέπων:

κ. Γαλανάκης Μιχαήλ

Σπουδάστρια:

Καραμπά Γιαννούλα

ΑΘΗΝΑ - 2022

**Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ως απαραίτητο στοιχείο
στους σύγχρονους
Ηγέτες του Ευρύτερου Δημόσιου Τομέα**

Δήλωση

«Δηλώνω ρητά ότι η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας, δεν παραβιάζει καθ' οιονδήποτε τρόπο πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής»

Αθήνα, 20.05.2022

Καραμπά Γιαννούλα

ΕΣΔΔΑ

Καραμπά Γιαννούλα

© 2022

Με την επιφύλαξη παντός δικαιώματος

Περίληψη

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως απαραίτητο στοιχείο στους σύγχρονους ηγέτες του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα. Στόχος της εργασίας, μέσω της βιβλιογραφικής επισκόπησης, είναι να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα που αφορούν το ποια χαρακτηριστικά πρέπει να διαθέτουν οι σύγχρονοι Ηγέτες στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα, το ποια είναι η σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και το ποια είναι τα οφέλη από αυτή, αλλά συνάμα, με ποιους τρόπους μπορεί αυτή να βελτιωθεί. Καταλήγοντας, γίνεται μία κριτική αποτίμηση σε κάποια συμπεράσματα γύρω από το θέμα αυτό. Συνεπώς η επιστημονική αξία της εργασίας αυτής αποτιμάται στην οργάνωση της γνώσης σχετικά με αυτό το ζήτημα, ενώ η πρακτική αξία εκτιμάται στο να γίνει κατανοητή η σημασία και η αναγκαιότητα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, από τα στελέχη του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα και να εφαρμοστούν οι τρόποι βελτίωσης που διατυπώθηκαν.

Λέξεις κλειδιά: Ηγεσία, Ηγέτης, αποτελεσματικός Ηγέτης, Συναισθηματική Νοημοσύνη, θεωρίες Συναισθηματικής Νοημοσύνης, Δημόσιος Τομέας.

Abstract

This paper deals with emotional intelligence as a necessary element in the modern leaders of the wider Public Sector. The aim of the work, through the literature review, is to answer the research questions concerning what characteristics modern Leaders should have in the wider Public Sector, what is the importance of Emotional Intelligence and what are the benefits from it, and at the same time, with how it can be improved. Finally, a critical assessment is made of some conclusions around this issue. Therefore, the scientific value of this work is assessed in the organization of knowledge on this issue, while the practical value is assessed in understanding the importance and necessity of Emotional Intelligence, by the executives of the wider Public Sector and to apply the ways of improvement that were formulated.

Keywords: Leadership, Leader, Effective Leader, Emotional Intelligence, Emotional Intelligence Theories, Public Sector.

Πρόλογος

Όντας απόφοιτη του Παιδαγωγικού Τμήματος Δημοτικής Εκπαίδευσης και έχοντας έρθει σε επαφή με αρκετά παιδιά, διέκρινα πως βασικό στοιχείο σύνδεσης μαζί τους ήταν η Συναισθηματική Νοημοσύνη και η ενσυναίσθηση ως βασική πτυχή της. Ωστόσο, ολοκληρώνοντας την εκπαίδευσή μου στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, μία σχολή στελεχών του Δημόσιου Τομέα, αυτό που διαπιστώνω είναι ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί και σε αυτόν τον τομέα απαραίτητο χαρακτηριστικό των ατόμων που την απαρτίζουν, ειδικά των Ηγετών που βρίσκονται μέσα σε αυτόν. Επομένως, ο λόγος που επιλέχθηκε το συγκεκριμένο θέμα εργασίας είναι, διότι θεωρώ πως ‘παντρεύει’ το βασικό τίτλο σπουδών μου με την ΕΣΔΔΑ, αλλά και γιατί πιστεύω πως η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί μία αναγκαία και απαραίτητη ικανότητα που θα πρέπει να διαθέτουν οι άνθρωποι ανεξάρτητα από το πιο επάγγελμα κάνουν. Ιδιαίτερα, όμως, τα σύγχρονα στελέχη του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα, γιατί, τελικά, ο ρόλος μας, ως δημόσιοι υπάλληλοι, είναι η εξυπηρέτηση του πολίτη και του δημοσίου συμφέροντος, και αυτό είναι κάτι που απαιτεί συναίσθημα.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα της εργασίας μου, κύριο Μιχαήλ Γαλανάκη, για την καθοδήγησή του, για τις συμβουλές του, και κυρίως, για τη θετική του ενέργεια, καθώς και την υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη που υπέδειξε σε όλες τις συναντήσεις μας.

Συνάμα, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για όλη την αδιάκοπη στήριξή της, τόσο σε όλη τη διάρκεια της εκπαιδευτικής φάσης και της τελικής εργασίας, όσο και στον αγώνα για την εισαγωγή μου στη σχολή.

Αφιερώνω την εργασία αυτή στην κόρη μου, Βασιλική, για τις ώρες που στερήθηκε τη μαμά της, και στον συνοδοιπόρο της ζωής μου, Χρήστο, για τη στήριξή του, την αισιοδοξία του και την πίστη του, παρά τις δυσκολίες που αντιμετωπίσαμε για να φτάσω μέχρι εδώ.

Γιάννα Β. Καραμπά,

20/05/2022

“...Η Ιθάκη σ’ έδωσε τ’ ωραίο ταξίδι. Χωρίς αυτήν δε θα έβγαινες στον δρόμο. Αλλά δεν έχεις να σε δώσει πια. Κι αν πτωχική τη βρεις, η Ιθάκη δε σε γέλασε. Έτσι σοφός που έγινες, με τόση πείρα, ήδη θα το κατάλαβες οι Ιθάκες τι σημαίνουν...”

Κ.Π.Καβάφης

Περιεχόμενα

Περίληψη	4
Abstract	5
Πρόλογος	6
Περιεχόμενα.....	8
Ευρετήριο πινάκων	9
Εισαγωγή.....	10
1. Ηγεσία – Ηγέτης	11
1.1. Ορισμοί -έννοιες.....	11
1.2. Θεωρίες Ηγεσίας.....	14
1.3. Στιλ Ηγεσίας.....	18
2. Συναισθηματική Νοημοσύνη	22
2.1. Η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης - Σύντομη ιστορική αναδρομή.....	22
2.2. Θεωρίες και Μοντέλα Σ.Ν.....	24
2.3. Διαστάσεις και Δεξιότητες Σ.Ν.	27
2.4. Διαφορές Σ.Ν. με Γνωστική Νοημοσύνη	29
2.5. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία	30
3. Ο Δημόσιος τομέας στην Ελλάδα	33
3.1. Χαρακτηριστικά του Δημόσιου Τομέα.....	33
3.2. Η Ηγεσία στο Δημόσιο Τομέα.....	35
3.3 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Δημόσιο Τομέα	37
4. Ερευνητικά Ερωτήματα	39
5. Συμπεράσματα	40
Αντί επιλόγου	48
Βιβλιογραφία	49

Ευρετήριο πινάκων

Πίνακας 1: Διαφορές Ηγέτη- Manager.....	13
Πίνακας 2: Διαστάσεις Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	28

Πίνακας Συντομογραφιών

Σ.Ν = Συναισθηματική Νοημοσύνη

NPM = New Public Management

κα. = και άλλα

κλπ. = και τα λοιπά

π.χ. = παραδείγματος χάρη

Εισαγωγή

Οι αλλαγές που παρατηρούνται τα τελευταία χρόνια στην κοινωνία είναι ραγδαίες και συνεχείς. Μέσα σε αυτές περιλαμβάνονται αλλαγές και στο Δημόσιο Τομέα. Συχνά γίνεται λόγος για την αποτελεσματική Ηγεσία και τον επιτυχημένο Ηγέτη του δημοσίου, ενώ ταυτόχρονα γίνονται προσπάθειες για να προσδιοριστούν τα χαρακτηριστικά του. Παλαιότερα, επικεντρώνονταν στις τεχνοκρατικές γνώσεις του και στις γνωστικές δεξιότητες του. Όμως, πλέον, αναδύει μία άλλη διάσταση χαρακτηριστικών, πιο ανθρωποκεντρική, που επικεντρώνεται στις συναισθηματικές του δεξιότητες και στη Συναισθηματική του Νοημοσύνη, με αποτέλεσμα να κρίνεται πια απαραίτητο χαρακτηριστικό του. Έτσι, λοιπόν, η εργασία αυτή για να αναδείξει τη σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ως απαραίτητο χαρακτηριστικό των σύγχρονων ηγετών του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα, αλλά και να προσδιορίσει τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτουν οι ηγέτες, τα οφέλη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, αλλά κάποιους τρόπους βελτίωσής της, διαρθρώνεται με τον ακόλουθο τρόπο.

Αρχικά, γίνεται μία εισαγωγή στο θέμα, όπου αναφέρεται ο γενικότερος προβληματισμός γύρω από αυτό. Στη συνέχεια, ακολουθεί το κύριο μέρος της εργασίας που είναι χωρισμένο σε τρεις ενότητες. Στην πρώτη ενότητα, αναλύονται οι έννοιες της Ηγεσίας και του Ηγέτη, ενώ προσδιορίζονται οι ορισμοί τους, οι διάφορες θεωρίες Ηγεσίας, αλλά και τα διάφορα στιλ Ηγεσίας. Έπειτα, ακολουθεί η δεύτερη ενότητα που εστιάζει στη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Σε αυτή την ενότητα περιγράφονται η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και διάφοροι ορισμοί που έχουν δοθεί γι' αυτή, αλλά και μία σύντομη ιστορική αναδρομή της έννοιας. Επιπλέον, αναπτύσσονται οι θεωρίες, τα μοντέλα και οι διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, καθώς και διαφορές της με τη Γνωστική Νοημοσύνη, αλλά και η συσχέτισή της με την Ηγεσία. Στην τρίτη ενότητα, παρουσιάζονται πληροφορίες για τον Δημόσιο Τομέα στην Ελλάδα, δηλαδή, τα βασικά του χαρακτηριστικά, αλλά και η θέση της Ηγεσίας και της Συναισθηματικής Νοημοσύνης μέσα σε αυτόν. Στο τελευταίο μέρος της εργασίας, γίνεται μία κριτική αποτίμηση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, προκειμένου να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα και να επισημανθεί η σημαντικότητα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, ώστε να δοθεί η απαραίτητη βαρύτητα που χρειάζεται σε αυτή..

1. Ηγεσία – Ηγέτης

1.1. Ορισμοί - έννοιες

Αρκετοί είναι εκείνοι που έχουν ασχοληθεί με τον Ηγέτη και την Ηγεσία και έχουν δοθεί αρκετοί ορισμοί για τις έννοιες αυτές. Η απουσία, όμως, ενός κοινά αποδεκτού ορισμού, καταδεικνύει την πολυπλοκότητα τους, που οδήγησε στην προσέγγισή τους είτε ως διαδικασία είτε ως ιδιότητα, με στόχο τον προσδιορισμό εκείνων των παραγόντων που επιδρούν με στόχο την αποτελεσματική Ηγεσία. Παρόλα αυτά, θα αναφερθούν κάποιοι από αυτούς.

Αρχικά, ετυμολογικά η λέξη Ηγεσία προέρχεται από το αρχαίο ρήμα «ηγέομαι» (ηγούμαι), το οποίο σημαίνει προπορεύομαι, οδηγώ, διευθύνω. Σύμφωνα με τους Nejad & Rowe (2009) «Ηγεσία είναι η ικανότητα να κατευθύνεις ανθρώπους, αλλά πιο σημαντικό είναι να καταφέρεις αυτοί οι άνθρωποι να αποδέχονται τη συγκεκριμένη κατεύθυνση». Επιπλέον, η Ηγεσία ορίζεται και ως η ικανότητα άσκησης επιρροής σε μία ομάδα ατόμων που έχουν στόχο να επιτύχουν το όραμά τους ή τους στόχους τους (Robbins and Judge 2018). Από την άλλη, σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005), ως Ηγεσία ορίζεται εκείνη η διαδικασία, στην οποία ένα άτομο, ο Ηγέτης, προσπαθεί να επηρεάσει τα άτομα της μίας ομάδας (μικρή ή μεγάλη, τυπική ή άτυπη), τη σκέψη τους, τα συναισθήματά τους, τις συμπεριφορές και στάσεις τους με σκοπό τα άτομα αυτής της ομάδας ηθελημένα και με την σκοπό την καλύτερη δυνατή συνεργασία να δώσουν ό, τι καλύτερο μπορούν για να υλοποιήσουν τους στόχους τους και έτσι να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας και να βελτιωθεί η θέση τους. «Ηγεσία είναι το να εμπνέει και να καθοδηγεί κανείς άτομα και ομάδες προς ένα κοινό στόχο, το να προωθεί ή να διαχειρίζεται σωστά την αλλαγή» (Goleman 2000). Ακόμη, σύμφωνα με τον Χυτήρη (2017), Ηγεσία είναι η ικανότητα αλλά και η συμπεριφορά ορισμένων (ηγέτες) να κατευθύνουν προς τα εμπρός με το να αλλάζουν την παρούσα κατάσταση μέσω της επιρροής τους στους γύρω τους.

Επιπρόσθετα, ο Yukl (1999) υποστηρίζει, πως η Ηγεσία ορίζεται ως μια διαδικασία στην οποία καθορίζονται οι στόχοι μίας ομάδας, δημιουργώντας ταυτόχρονα κίνητρα για δράσεις και ενέργειες, που αφορούν την ολοκλήρωση ενός έργου, την ενότητα της ομάδας, καθώς και την κουλτούρα της, ενώ ο Boyatzis (2008) αντίστοιχα επισημαίνει, πως η

Ηγεσία βασίζεται στη συντονισμένη σχέση του Ηγέτη με τα υπόλοιπα μέλη μιας ομάδας, ενώ σε αυτή συμβάλλουν έννοιες όπως η ελπίδα, η επιμέλεια και η συμπόνια.

Αντίστοιχα, και για την έννοια του Ηγέτη έχουν διατυπωθεί αρκετές απόψεις. Ενδεικτικά, ορισμένοι από αυτούς αναφέρουν ότι Ηγέτης είναι αυτός που ασκεί επιρροή (όχι εξουσία), εμπνέει, κινητοποιεί, οδηγεί και ενώνει τους ανθρώπους μέσω κοινού οράματος και αξιών, ώστε να δίνουν εθελοντικά, αυτοβούλως και πρόθυμα τον καλύτερό τους εαυτό...» (Μπουραντάς, 2005). Ενώ, σύμφωνα με τους Nejad & Rowe (2009), “ Ο Ηγέτης είναι αυτός που ξέρει τον τρόπο, χρησιμοποιεί τον τρόπο και μπορεί να δείξει τον τρόπο”. Εν γένει, Ηγέτης μίας ομάδας θεωρείται το άτομο εκείνο που επιχειρεί να καθοδηγήσει την ομάδα.

Αυτό που προκύπτει από τη βιβλιογραφία είναι ότι η έννοια της Ηγεσίας και του Ηγέτη δεν είναι αυστηρά καθορισμένη, αλλά είναι σύνθετες και παρουσιάζουν πολλές διαφοροποιήσεις, ενώ προσδιορίζονται τόσο από όρους διαδικασιών όσο και από όρους προσωπικών ιδιοτήτων.

Ωστόσο σημαντικό για την κατανόηση των εννοιών της Ηγεσίας και του Ηγέτη σημαντικό είναι να διαχωριστούν από τις έννοιες του management (διοίκηση) και του manager. Άρα, να επισημανθεί τι δεν είναι η Ηγεσία και ο Ηγέτης. Σύμφωνα με τον Zaleznick (1977) και τον Μπουραντά (2005) η διοίκηση αφορά τα της οργάνωσης μίας ομάδας, ενώ η Ηγεσία μεταβάλλει τον τρόπο που σκέπτονται τα μέλη αυτής. Στο management επομένως, δε δημιουργούνται ηγέτες, αλλά συνθήκες οι οποίες μπορούν να αναδείξουν ηγετικές ικανότητες οδηγώντας στην αποτελεσματικότητα.

Σύμφωνα με τον Zaleznick (1977), η διαφορά ανάμεσα σε manager και ηγέτες εντοπίζεται στις αντιλήψεις τους. Οι manager είναι περισσότερο οργανωτικοί, θέλουν να υπάρχει σταθερότητα και έλεγχος στην όλη διαδικασία και αρκετές φορές βιάζονται να επιλύσουν ένα πρόβλημα πριν προβούν στην κατανόηση τους. Σε αντίθεση, το χάος και η έλλειψη δομής δεν ενοχλούν τους ηγέτες, οι οποίοι προτιμούν να κατανοήσουν πρώτα το πρόβλημα πριν προβούν στην αντιμετώπιση του. Σύμφωνα με τον ίδιο, οι manager λειτουργούν με τέτοιο τρόπο ώστε να περιορίζουν τις επιλογές, εν αντιθέσει με τους ηγέτες οι οποίοι αναζητούν νέες επιλογές και νέες προσεγγίσεις. Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2004), ο Ηγέτης σε αντίθεση με τον manager, επιδιώκει τις καινοτομίες, δεν ακολουθεί κατά γράμμα την ιεραρχία και την παραβιάζει όπου κρίνει ότι είναι απαραίτητο για να

επικοινωνήσει με τη βάση, είναι πιο ανθρώπινος, απρόβλεπτος και αναζητά λύσεις στα προβλήματα που παρουσιάζονται σε συνεργασία με τους υφισταμένους του και αναθέτει πρωτοβουλίες και ευθύνες σε άλλους αναγνωρίζοντας ότι δεν μπορεί να τα καταφέρει όλα από μόνος του (Κετσετζή, 2019).

Ο Πίνακας 1.1 που παρατίθεται στη συνέχεια παρουσιάζει συνοπτικά τις διαφορές ενός μάνατζερ και ενός Ηγέτη :

<u>ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ – ΜΑΝΑΤΖΕΡ</u>	<u>ΗΓΕΤΗΣ</u>
<input type="checkbox"/> Διορίζεται	<input type="checkbox"/> Αναδεικνύεται
<input type="checkbox"/> Χρησιμοποιεί νόμιμη- «δοτή» δύναμη	<input type="checkbox"/> Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη
<input type="checkbox"/> Δίνει οδηγίες – εντολές, ανταμοιβές, τιμωρίες	<input type="checkbox"/> Παρέχει όραμα, εμπνέει, πείθει, κινητοποιεί μέσω ιδανικών, αξιών, «ανώτερων αναγκών»
<input type="checkbox"/> Ελέγχει	<input type="checkbox"/> Κερδίζει εμπιστοσύνη, ενδυναμώνει
<input type="checkbox"/> Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική	<input type="checkbox"/> Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, στα συναισθήματα, στην καρδιά, στη διαίσθηση
<input type="checkbox"/> Κινείται σε προκαθορισμένα-τυπικά πλαίσια	<input type="checkbox"/> Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια
<input type="checkbox"/> Ενδιαφέρεται κυρίως για το «πως»	<input type="checkbox"/> Ενδιαφέρεται κυρίως για το «γιατί»
<input type="checkbox"/> Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση (Status quo), προτιμά τη σταθερότητα	<input type="checkbox"/> Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί
<input type="checkbox"/> Αποδέχεται την πραγματικότητα	<input type="checkbox"/> Ερευνά την πραγματικότητα
<input type="checkbox"/> Έμφαση στο παρόν, βραχυπρόθεσμη προοπτική	<input type="checkbox"/> Έμφαση στο μέλλον, μακροπρόθεσμη πολιτική

<input type="checkbox"/> Κάνει τα πράγματα σωστά	<input type="checkbox"/> Κάνει τα σωστά πράγματα
--	--

Πίνακας 1: Διαφορές Ηγέτη- Manager

Πηγή: Μπουραντάς Δ. (2005)

Κάνοντας μία σύντομη ιστορική ανασκόπηση στις έννοιες αυτές, προκειμένου να κατανοηθεί πως έχουν εξελιχθεί μέσα στο χρόνο, αλλά και να κατανοηθούν βαθύτερα η σημασία τους, διαπιστώνεται ότι παλαιότερα, κατά τον 19 αιώνα, επικρατούσαν αντιλήψεις οι οποίες ανέφεραν πως ο ορθότερος τρόπος διοίκησης από τους προϊσταμένους προς τους εργαζόμενους είναι η αυταρχικότητα και η σκληρότητα και με βασικές πτυχές το σχεδιασμό, την οργάνωση και τον έλεγχο. Ωστόσο, στη σύγχρονη εποχή, εξαιτίας των ταχύτατων αλλαγών αυτό φαίνεται να αλλάζει, να αναθεωρείται αφού η διοίκηση από μόνη της δεν επαρκεί και αναζητούνται οι καλύτεροι δυνατοί τρόποι διοίκησης και συνεργασίας με τους υφισταμένους, με συμμετοχή τους στις διαδικασίες, χωρίς, όμως να παρακάμπτεται η ιεραρχία. Πολύ πρόσφατα, στο δεύτερο μισό του 20^{ου} αιώνα, η «Ηγεσία» αποτέλεσε ακαδημαϊκό πεδίο και κυρίως στις ΗΠΑ (J.MacGregor Burns,2005). Ωστόσο, αποκτά πρακτική εφαρμογή σε διεθνές επίπεδο και έτσι παρουσιάζει διεθνή προοπτική καθώς προκύπτει μία διεπιστημονική προσέγγισή της και όχι αποκλειστικά θεωρητική, ιστορική, ψυχολογική.

1.2. Θεωρίες Ηγεσίας

Αξίζει να σημειωθεί ότι θέματα Ηγεσίας, όμως, δεν υφίστανται μόνο στον ιδιωτικό τομέα και τις επιχειρήσεις όπως πολλοί πιστεύουν, αλλά και στο δημόσιο τομέα, όπου οι οργανισμοί προσανατολίζονται στη δημιουργία και στην ανάδειξη ηγετών τόσο σε κεντρικό – κυβερνητικό/ τοπικό επίπεδο όσο και στον ευρύτερο τομέα γενικά (πχ. εκπαίδευση, υγεία, κλπ). Μάλιστα, τα τελευταία χρόνια δίνεται πολύ μεγάλη έμφαση σε αυτή, αφού συνδέεται με το όραμα, την έμπνευση, τη δημιουργικότητα, και επομένως, τη ανάπτυξη και μοναδικότητα του κάθε οργανισμού. Στη συγκεκριμένη ενότητα γίνεται αναφορά εν γένει στους οργανισμούς και τις ομάδες στις οποίες υφίσταται Ηγέτης, όμως σε επόμενη ενότητα θα υπάρξει συσχετισμός αποκλειστικά με τους οργανισμούς του ευρύτερου Δημόσιου τομέα.

Παρόλα αυτά, όμως, η Ηγεσία και ο Ηγέτης δεν αρκούν από μόνα τους για να αναδείξουν τον οργανισμό, ιδιωτικό ή δημόσιο. Σημαντικό ρόλο παίζουν οι θεωρίες της Ηγεσίας και το στιλ Ηγεσίας που ακολουθεί ο κάθε ένας από αυτούς. Έτσι, λοιπόν, ενώ στην προηγούμενη ενότητα έγινε μία εννοιολογική προσέγγιση των εννοιών της Ηγεσίας και του Ηγέτη, τι ακριβώς περιλαμβάνουν, πως ορίζονται και πως διαφοροποιούνται από άλλες έννοιες που συχνά συγχέονται, στην ενότητα αυτή όμως θα αναλυθούν κυρίως οι θεωρητικές προσεγγίσεις, δηλαδή, οι θεωρίες ηγεσίες που υπάρχουν, αλλά και τα στιλ Ηγεσίας που έχουν αναπτυχθεί.

Αρκετά χρόνια τώρα έχουν αναφερθεί ποικίλα θεωρητικά μοντέλα, προκειμένου να εξηγήσουν την αποτελεσματική Ηγεσία, αλλά και να καταδειχθούν εκείνες οι προϋποθέσεις που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού.

Η μία θεωρία που έχει αναπτυχθεί είναι η Γενετική Θεωρία. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή τα άτομα εκ γενετής είναι ηγέτες και δεν γίνονται στην πορεία της ζωής τους, αφού η δεξιότητα του να ηγείται κάποιος είναι κληρονομικό χαρακτηριστικό και οφείλονται σε ισχυρά γονίδια, στα οποία αποδίδεται η ηγετική συμπεριφορά (Φωτόπουλος, 2013). Αυτή η θεωρία, όμως, κατά τον 20^ο αιώνα αμφισβητήθηκε, εξαιτίας της κατοχής της εξουσίας από άτομα με καταγωγή μη αριστοκρατική. Έτσι, αν και αμφισβητήθηκε η κληρονομικότητα, ωστόσο, δεν έγινε το ίδιο με την ηγετική δεξιότητα. Στη συνέχεια, όμως, αναπτύχθηκε μία θεωρία βασισμένη στα χαρακτηριστικά, η Θεωρία των Χαρακτηριστικών, η οποία εστιάζει κυρίως στην προσωπικότητα και σε εκείνα τα χαρακτηριστικά του ατόμου που έχουν να κάνουν με τις αντιλήψεις του, τις στάσεις, τη νοημοσύνη του και τον βοηθό, ώστε να αναπτύξει ηγετική συμπεριφορά

Ωστόσο, εκτός από αυτές αναπτύχθηκαν και Συμπεριφορικές Θεωρίες, κατά τις οποίες η ικανότητα του να ηγείται κάποιος είναι μία ικανότητα που προσδιορίζεται κοινωνικά και προκύπτει από συνθήκες, συγκυρίες και καταστάσεις, εφόσον καθίσταται επιτρεπτό. Σε αυτές τις θεωρίες εντάσσονται τα στιλ Ηγεσίας, δηλαδή κάποια πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς και ειδικότερα των Lewin, Lippit & White, του Likert , αλλά και του McGregor. Αυτές οι προσεγγίσεις εστιάζουν σε ενέργειες και συμπεριφορές, υπό συγκεκριμένες συνθήκες και όχι σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Παρόλα αυτά, όμως, από το δεύτερο μισό του προηγούμενου αιώνα, έχουν διατυπωθεί θεωρήσεις με αρκετούς οπαδούς που υποστηρίζουν ότι η Ηγεσία μπορεί να είναι αποτελεσματική συνδυάζοντας διάφορα χαρακτηριστικά και προσεγγίσεις

(Vesterinen, Isola & Paasivaara, 2009), αλλά και επίσης, προσεγγίσεις που συνδέονται είτε μεταξύ τους είτε με το περιβάλλον είτε με ικανότητες και κατά περίπτωση ανάγκες (Montana & Charnov, 2002). Συνεπώς, μετά από αυτές προέκυψε η Ενδεχομενική Προσέγγιση, η οποία εστιάζει στις εκάστοτε υπάρχουσες συνθήκες μέσα στις οποίες λειτουργεί ο Ηγέτης (Φωτόπουλος, 2013). Τέτοιες είναι του Fiedler και των Vroom & Yetton

Οι Συμπεριφορικές- Συστημικές θεωρίες που αναφέρθηκαν προηγουμένως δεν είναι οι μόνες. Έχουν αναπτυχθεί και Σύγχρονες προσεγγίσεις της Ηγεσίας. Σε αυτές συγκαταλέγονται η Χαρισματική, η Οραματιστική, η Μετασχηματιστική, ενώ υπάρχουν και άλλες, όπως η συναλλακτική και η προς αποφυγή Ηγεσία. Στην παρούσα εργασία θα γίνει αναφορά στις τρεις πρώτες, οι οποίες, μάλιστα, προσανατολίζονται στην αλλαγή, ενώ επηρεάζουν το τρόπο που μελετάται η οργανωτική Ηγεσία για περίπου 30 χρόνια. Οι προσεγγίσεις αυτές αναπτύχθηκαν γύρω από ζητήματα που ανέκυψαν λόγω της τάσης για μία «νέα Ηγεσία» (Bryman, 1992). Κατά τον Bryman (1992), οι προσεγγίσεις αυτές περιλαμβάνουν τις έννοιες του οράματος και της έμπνευσης ως στόχο και σχετίζονται με τη οργανωσιακή κουλτούρα, αλλά και την εμπιστοσύνη των μελών μίας ομάδας στον Ηγέτη της προκειμένου να επιτευχθεί αυτός ο στόχος.

Ειδικότερα, η Χαρισματική Ηγεσία στηρίζεται κυρίως στα χαρακτηριστικά που συνθέτουν την προσωπικότητα του Ηγέτη και όχι στη δύναμη που κατέχει λόγω της θέσης του και της εξουσίας του. Εμφανίζεται στα τέλη της δεκαετίας του '70 (Conger, 1999). Ο M. Weber ήταν από τους πρώτους που χρησιμοποίησε τον όρο, ωστόσο, έχει τροποποιηθεί από μεταγενέστερους. Ο όρος αυτός εμπεριέχει την πίστη, την δέσμευση, την αφοσίωση, εμπιστοσύνη, έμπνευση, θαυμασμό, εξαιρετικότητα, ανάληψη ρίσκου, αυτοθυσία, διάρθρωση οράματος, ισχυρό «πιστεύω» σε αυτό και ικανότητα μετάδοσής του, μη συμβατική συμπεριφορά, ευαισθησία στις αλλαγές περιβάλλοντος (D.DenHarton, R. House, R.Hanges, 1999). Η Χαρισματική Ηγεσία είναι συνδεδεμένη πολλές φορές με άτομα που θεωρούνται εξαιρετικά ταλαντούχα ή και ηρωικά (Galvin, Waldman & Balthazard, 2010). Σε αυτή τα μέλη μίας ομάδας κινητοποιούνται με βάση το όφελος του οργανισμού και όχι το συμφέρον τους. Ωστόσο, τα αρνητικά αυτής της προσέγγισης είναι ο ολοκληρωτισμός και η εκμετάλλευση που εμφανίζει, ενώ βρίσκεται σε αντίθεση με τη συναλλακτική Ηγεσία. Ενώ, ο Conger (1999) επισημαίνει την ηθικότητα αυτής της μορφής Ηγεσίας, αφού ο Ηγέτης ενδέχεται να εκμεταλλευτεί την πειθώ, ώστε να πείσει τους οπαδούς του προς όφελος του. Ένας πρόσφατος ορισμός αναφέρει ότι πρόκειται για άτομα, τα οποία έχουν ικανότητα να δημιουργούν ένα

όραμα που έχουν εμπνευστεί και να το εκφράζουν, μέσα από συμπεριφορές και δράσεις, οι οποίες δημιουργούν την αίσθηση ότι είναι εξαιρετικό τόσο αυτό που κάνουν όσο και αυτοί για να το κάνουν (Zehir, Muceldili, Altindag, κ.α , 2014).

Από την άλλη μεριά, όπως αναφέρει ο Sashkin (1986,1988), η Οραματιστική Ηγεσία περιλαμβάνει ως στοιχεία που συνθέτουν την Ηγεσία, την συμπεριφορά, τα προσωπικά χαρακτηριστικά και την κουλτούρα της οργάνωσης. Βασική επιδίωξη του Ηγέτη είναι η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας, ώστε να πραγματοποιηθεί το όραμα της ομάδας και του οργανισμού (Sashkin & Rosenbach, 1998).

Τα βασικά χαρακτηριστικά της Οραματιστικής Ηγεσίας περιλαμβάνουν:

Προσωπικού ενδιαφέρον, ενέργεια, ζωτικότητα και επιμονή σε βασικές αξίες. Προβάλλει η σημασία της ηθικής Ηγεσίας, κατά την κατοχή της δυναμής τους, χωρίς να αλλοιώνονται ηθικά, όταν την αποκτούν.

Δημιουργία και διατήρηση καλών σχέσεων, με ανθρωποκεντρική προσέγγιση και συμπεριφορά με ζεστασιά και σεβασμό.

Έμπνευση για αυτοβελτίωση έχοντας πίστη και ελπίδα για την επίτευξη του σκοπού.

Μετατροπή των παλαιών μεθόδων Ηγεσίας και δημιουργία αντισυμβατικών παραδειγμάτων και στρατηγικών απόδοσης κινήτρων για να γίνει πραγματικότητα το νέο όραμα μέσω βαθιάς και συστημικής σκέψης.

Ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος και ομαδικών δραστηριοτήτων (Brownell, J., 2006).

Στη συνέχεια, ακολουθεί η Μετασχηματιστική Ηγεσία. Πρόκειται για μία Ηγεσία η οποία χαρακτηρίζεται από την αλληλεπίδραση των ηγετών με τα μέλη της ομάδας τους προωθώντας τη δημιουργικότητα και παρακινώντας τους με εσωτερικά κίνητρα και προτεραιότητα στις ανάγκες (Burns, 1978). Προωθεί ένα «όραμα» ως έμπνευση ή ως αποστολή, προσπαθώντας να το καταστήσει κατανοητό στα μέλη της ομάδας, να το εμπεδώσει συνδέοντάς το με αυτά, δίνοντας έμφαση στο ρόλο του, διαμορφώνοντας την κουλτούρα του οργανισμού και δεσμεύοντας τα μέλη για «εμπιστοσύνη» προς αυτόν, με προϋπόθεση την υλοποίηση του οράματος (Menon- Eliphotou, 2011). Βασική σημασία έχει ότι η αλλαγή που προωθείται μέσα από αυτή την Ηγεσία είναι προς όφελος της ομάδας και του οργανισμού και όχι για προσωπικό όφελος (Bass & Avolio, 1994). Ο μετασχηματιστικός Ηγέτης, λοιπόν,

εστιάζει στις σχέσεις μεταξύ των μελών μίας ομάδας, με σκοπό την καλύτερη κατανόηση της διαφορετικότητάς τους και των διαφορετικών αναγκών τους (Jackson, Alberti & Snipes, 2014), εμπνέοντας αλλάζει το περιβάλλον εργασίας και για ανάπτυξη των υπόλοιπων μελών, παρέχει κίνητρα για επιτευχθεί υψηλή αποδοτικότητα. Επιπλέον, πρόκειται για άτομα με ακεραιότητα και υψηλές αξίες (DuBois, Hanlon, Koch, Nyatuga & Kerr, 2015). Ωστόσο, όμως, για τους ίδιους αυτή η επιρροή δεν εξαρτάται μόνο από τον τύπο της εργασίας, αλλά από την προσωπικότητα του ατόμου (DuBois, Hanlon, Koch, Nyatuga & Kerr, 2015). Επίσης, σύμφωνα με τον Keskes (2014), στην μετασχηματιστική Ηγεσία χρησιμοποιούνται ως μέσα παρακίνησης οι άυλες ανταμοιβές, όπως είναι η προσωπική ανάπτυξη, η αυτοεκτίμηση, οι επαγγελματικές αξίες, κα., ενώ επεσήμανε πως η μετασχηματιστική Ηγεσία αποτελεί το πιο σημαντικό ζήτημα για έρευνα.

Λίγα στοιχεία για όλα τα στιλ Ηγεσίας θα παρατεθούν στη συνέχεια.

1.3. Στιλ Ηγεσίας

Ανάλογα, λοιπόν, με τον τρόπο με τον οποίο ηγείται ένα άτομο, δηλαδή, ασκεί την Ηγεσία μίας ομάδας, προκύπτουν και τα στιλ Ηγεσίας. Κατά τον D.Goleman (2000), προτείνονται έξι διαφορετικά στιλ Ηγεσίας και αυτά είναι το καταπιεστικό, το οραματιστή, το ανθρωπιστικό, το δημοκρατικό, το καθοδηγητικό και το συμβουλευτικό. Ειδικότερα, στο καταπιεστικό στιλ, ο Ηγέτης επιζητά την υπακοή, βασιζόμενος στην εξουσία του, δίνοντας κατευθύνσεις, με έλλειψη στην ικανότητα του να ακούει τους άλλους και προκαλώντας μειωμένα κίνητρα, διάθεση και ενθουσιασμό για δράση, καθώς και μειωμένες ανταμοιβές για εκείνους με χαμηλές αποδόσεις.

Σε αντίθετη κατεύθυνση βρίσκεται ο οραματιστής Ηγέτης. Είναι εκείνος που κατευθύνει τα μέλη της ομάδας, στην οποία ηγείται, προς ένα κοινό όραμα και διαθέτοντας δεξιότητες όπως, η συναισθηματική νοημοσύνη και η αυτοπεποίθηση, καθώς και δεξιότητες που επιτρέπουν τις αλλαγές, θέτοντας υψηλούς στόχους απόδοσης και για τον εαυτό του, και λειτουργώντας ως παράδειγμα.

Έπειτα, το ανθρωπιστικό στιλ Ηγεσίας, χαρακτηρίζεται από μία θετική επίδραση στα μέλη μίας ομάδας και γενικότερα στον οργανισμό. Σύμφωνα με το στιλ αυτό, τα μέλη σε μία ομάδα διακατέχονται από αρμονία και συναισθηματικό δέσιμο, καθώς και αναπτύσσουν δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, ενσυναίσθησης, δημιουργώντας δεσμούς που

βασίζονται στην επικοινωνία και την εμπιστοσύνη. Επικρατεί ο άνθρωπος σε όλες τις εκφάνσεις και η αποτελεσματικότητά του στηρίζεται στη συνοχή της ομάδας, αλλά και την ενθάρρυνση των μελών αυτής όταν απαιτείται, παρέχοντας ευελιξία.

Ένα ακόμη στιλ Ηγεσίας με θετική επίδραση σε μία ομάδα ή έναν οργανισμό είναι το δημοκρατικό στιλ, κατά το οποίο προωθείται η συμμετοχικότητα των μελών μίας ομάδας για τη λήψη των αποφάσεων, η ανταλλαγή των ιδεών τους, βασισμένοι, βέβαια, στην επικοινωνία, τη συνεργασία και την άποψη της πλειοψηφίας.

Στα στιλ Ηγεσίας συγκαταλέγεται και το καθοδηγητικό. Σύμφωνα με αυτό, κύριος στόχος είναι η αποδοτικότητα των μελών, ενώ το άτομο που ηγείται σύμφωνα με αυτό διακρίνεται από ευσυνειδησία, πρωτοβουλία και θέληση για επιτυχία, αλλά και παρέχει κατευθύνσεις και οδηγίες για την επίτευξη των στόχων. Ωστόσο, είναι ένα στιλ που προκαλεί αρνητικά συναισθήματα στα μέλη της ομάδας και καταπίεση της δημιουργικότητάς.

Τέλος, είναι το συμβουλευτικό στιλ το οποίο επισημαίνει στα δυνατά και αδύνατα σημεία των μελών μίας ομάδας (Chapman, Johnson & Kilner, 2014), δίνοντας προτεραιότητα στην ανάπτυξη των μελών της ομάδας, της ενσυναίσθησης τους και της επίγνωσης του εαυτού τους. Βασική παρατήρηση το Goleman είναι ότι τα τέσσερα από τα έξι στιλ Ηγεσίας που εντοπίζει δημιουργούν θετικό οργανωσιακό κλίμα (το οραματιστικό, το δημοκρατικό, το ανθρωπιστικό και το συμβουλευτικό).

Ωστόσο, τα στιλ Ηγεσίας αυτά δεν είναι τα μόνα. Σύμφωνα με τους K.Lewin, R.Lippit, R.White (1939) υπάρχουν 3 στιλ Ηγεσίας. Αρχικά, είναι το Αυταρχικό στιλ, στο οποίο υπάρχει ένας Ηγέτης σε μία ομάδα, ο οποίος ασκεί συνεχή πίεση και δίνοντας διαρκώς κατευθύνσεις, ενώ τα υπόλοιπα μέλη αυτής κρατούν παθητική στάση. Παρατηρείται ότι ο τρόπος αυτός Ηγεσίας χρησιμοποιείται είτε σε επείγουσες καταστάσεις είτε όταν το προτιμούν τα μέλη της ομάδας, παρά το ότι δεν λαμβάνονται οι μέγιστες αποδόσεις από αυτά.

Στη συνέχεια, ανέπτυξαν το εξουσιοδοτικό στιλ Ηγεσίας (The laissez-faire). Σε αυτό το στιλ ο Ηγέτης διακρίνεται από έλλειψη εμπιστοσύνης στον εαυτό του, από χαλαρότητα, περιορισμένο έλεγχο των μελών της ομάδας, αφού τους κατευθύνει και τους κινητοποιεί, αφήνοντας τους περιθώρια ίδιας δράσης και δείχνοντας τους εμπιστοσύνη, ειδικά όταν πρόκειται για άτομα που συμμετέχουν στην ομάδα με υψηλά προσόντα. Δηλαδή, η λήψη των αποφάσεων δεν πραγματοποιείται από εκείνον, αλλά από τα μέλη της ομάδας, ενώ υπάρχει

απουσία στοχοθεσίας, έλλειψη ενδιαφέροντος προς την εργασία, με μειωμένη παραγωγικότητα και μειωμένο ηθικό.

Τέλος, ανέφεραν το δημοκρατικό στιλ Ηγεσίας, στο οποίο ο Ηγέτης προωθεί τη συμμετοχικότητα στα μέλη της ομάδας για την ανάληψη καθηκόντων και ευθυνών, αλλά και πρωτοβουλιών, ενθαρρύνει ελέγχοντάς τους έως έναν βαθμό και συμβουλεύοντάς τους καθώς και αξιολογώντας τις συνολικές και επιμέρους δράσεις, κρατώντας, ωστόσο, την τελική ευθύνη.

Ωστόσο, κι άλλοι είναι εκείνοι που ασχολήθηκαν με τα στιλ Ηγεσίας, όπως ο Likert (1961,1967) που διέκρινε 4 συστήματα Ηγεσίας και πιο συγκεκριμένα, το αυταρχικό εκμεταλλευτικό, το καλοπροαίρετο αυταρχικό, το συμβουλευτικό και το συμμετοχικό. Στο πρώτο, οι σχέσεις μεταξύ Ηγεσίας και των μελών της ομάδας είναι λιγοστές και η λήψη αποφάσεων γίνεται αποκλειστικά από την υψηλόβαθμη ιεραρχία, έχοντας ως κίνητρο για παρακίνηση την τιμωρία. Στη συνέχεια, στο καλοπροαίρετο αυταρχικό στιλ, οι σχέσεις μεταξύ του Ηγέτη και των μελών της ομάδας είναι και εδώ λιγοστές, όμως, ο Ηγέτης επιδιώκει να τα πείσει τα μέλη της ότι η αυστηρότητά του είναι προς όφελος της ομάδας. Από την άλλη μεριά, στο συμβουλευτικό στιλ, ο Ηγέτης μίας ομάδας συμβουλεύεται τα μέλη της, για θέματα μικρής σημασίας, ενώ για θέματα πρωταρχικής σημασίας η τελική απόφαση ανήκει στον Ηγέτη. Το τελευταίο στιλ, το συμμετοχικό, διαφέρει από το προηγούμενο, στο ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται συμμετοχικά, ενθαρρύνοντας την αμοιβαία εμπιστοσύνη, την ομαδικότητα και την επικοινωνία και από τις δύο πλευρές, της Ηγεσίας και των μελών της ομάδας.

Αυτά ήταν, ενδεικτικά, κάποια στιλ Ηγεσίας, όμως, αυτό δε σημαίνει ότι είναι αποκλειστικά. Το βέβαιο είναι ότι ο κάθε «υποψήφιος» έχει τη δυνατότητα να επιλέξει το στιλ που ταιριάζει στην προσωπικότητά του και στις ανάγκες της ομάδας.

Αυτό που πρέπει να επισημανθεί όμως, σε αυτό το σημείο είναι ότι αυτή αποτελεί μία σύντομη ανάλυση της Ηγεσίας και του Ηγέτη και των εννοιών αυτών. Η βιβλιογραφία είναι εκτενής και συνεχώς εμπλουτίζεται, όμως, η περαιτέρω ανάλυση δεν εξυπηρετεί το σκοπό της παρούσας εργασίας.

Ανακεφαλαιώνοντας, στην ενότητα έγινε η προσπάθεια για μία συνοπτική προσέγγιση των πιο σημαντικών σημείων που αφορούσαν τις έννοιες του Ηγέτη και της Ηγεσίας και παραθέτοντας ορισμούς, ενώ παράλληλα, παρουσιάστηκαν κάποιες από τις πολλές θεωρητικές

προσεγγίσεις, στιλ και μοντέλα Ηγεσίας, αλλά και τα βασικά χαρακτηριστικά που εντοπίζονται στον σύγχρονο Ηγέτη.

2. Συναισθηματική Νοημοσύνη

Στην προηγούμενη ενότητα παρουσιάστηκαν κάποια βασικά σημεία που αφορούν την Ηγεσία και τον Ηγέτη. Μάλιστα, στο τελευταίο μέρος της ενότητας δόθηκαν κάποια στοιχεία που αφορούν και απαρτίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη (εφεξής Σ.Ν). Τι είναι όμως συναισθηματική νοημοσύνη, το λεγόμενο EQ(Emotional Intelligence); Τι περιλαμβάνει αυτή η έννοια; Και ποια η σχέση της με την Ηγεσία; Αυτά τα ερωτήματα θα προσπαθήσουμε να απαντήσουμε σε αυτή την ενότητα της εργασίας.

2.1. Η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης - Σύντομη ιστορική αναδρομή

Αρχικά, είναι αναγκαίο να οριστεί η Σ.Ν, εφόσον αποτελεί την κύρια διάσταση που εξετάζει η παρούσα εργασία και αφού συχνά γίνεται λόγος για αυτή. Αρκετοί ήταν εκείνοι οι μελετητές που προσπάθησαν να εξηγήσουν την έννοια της Σ.Ν. Ένας από αυτούς υποστηρίζει πως η Σ.Ν αποτελεί την ικανότητα που διαθέτει ένα άτομο να αντιλαμβάνεται, να εκτιμά και να εκφράζει τα συναισθήματα με ακρίβεια και προσαρμοστικότητα. Επιπλέον, αποτελεί και την ικανότητα προσβασιμότητας και δημιουργίας εκείνων συναισθημάτων που επιτρέπουν λειτουργίες γνωστικές και προσαρμογής, αλλά και την ικανότητα της ρύθμισης των συναισθημάτων του ίδιου του ατόμου και των υπολοίπων (Mayer & Salovey, 1997). Αυτός, λοιπόν, ο ορισμός περιλαμβάνει την αυτογνωσία των συναισθημάτων του ατόμου, την γνώση των συναισθημάτων του περίγυρου, καθώς και τη γνώση για τη διαχείριση αυτών των συναισθημάτων. Ενώ, για τους Mayer et al. (2008), η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως: «η ικανότητα του ανθρώπου να κρίνει σχετικά με το συναίσθημα».

Ο Barn-On(2006) διακρίνει τη συναισθηματική νοημοσύνη από τις γνωστικές δεξιότητες και ορίζει τη Σ.Ν. ως «μια διαθεματική περιοχή από συσχετιζόμενες συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες, δεξιότητες που καθορίζουν πόσο αποτελεσματικά κατανοούμε τον εαυτό μας, εκφραζόμαστε, κατανοούμε τους άλλους και συσχετιζόμαστε μαζί τους και ανταποκρινόμαστε στις καθημερινές ανάγκες». Δηλαδή, θεωρείται η Σ.Ν. ως μία οπτική της προσωπικότητας.

Ακόμη, οι T. Sparrow & A.Knight(2006) υποστηρίζουν πως Σ.Ν. είναι « η πρακτική του να παρατηρείς τα συναισθήματα τα δικά σου, αλλά και των άλλων, να τους δίνεις σημασία και νόημα, να τα επεξεργάζεσαι και να τα λαμβάνεις υπόψη σου όταν είναι να πάρεις αποφάσεις».

Ωστόσο, εκείνος που φαίνεται να εισήγαγε επίσημα τον όρο της Σ.Ν είναι ο D.Goleman. Σύμφωνα με αυτόν είναι μία ικανότητα που δίνει τη δυνατότητα στο άτομο να έχει αποτελεσματικές μέχρι και εξαιρετικές επιδόσεις, γνωρίζοντας τα συναισθήματα τόσο του εαυτού του όσο και των γύρων του, διαχειρίζοντάς τα και ελέγχοντάς τα αποτελεσματικά . Αυτός ο ορισμός περιλαμβάνει, ουσιαστικά, την ικανότητα αυτοελέγχου, το ζήλο, την επιμονή, τα κίνητρα παρακίνησης, δηλαδή όπως αναφέρει ο ίδιος, το χαρακτήρα. Ακόμη, η Σ.Ν συνδέεται με 5 συναισθηματικές δεξιότητες: την ενσυναίσθηση, την αυτεπίγνωση, την αυτορρύθμιση, τις κοινωνικές δεξιότητες και τα κίνητρα συμπεριφοράς. Αποτελεί σημαντικό ρόλο για την κοινωνική πλευρά του ατόμου, αφού το άτομο με έντονη Σ.Ν καταφέρνει την αρμονική συνεργασία και την ψυχραιμία κατά την επίλυση των διαφορών του (Goleman, 1995). Έτσι, λοιπόν, φαίνεται να επικεντρώνεται κυρίως στην θεωρία της απόδοσης του ατόμου, δίνοντας έμφαση σε ικανότητες στις οποίες υπάρχει δυνατότητα βελτίωσης.

Από τους παραπάνω ορισμούς που δόθηκαν, γίνεται αντιληπτό, ότι δεν υπάρχει ένας ακριβής και γενικά αποδεκτός ορισμός για τον όρο αυτό, καθώς επίσης και ότι οι ορισμοί αυτοί, αλλά και οι άλλοι που υπάρχουν είναι είτε συμπληρωματικοί είτε αντικρουόμενοι.

Ως έννοια, η Σ.Ν. αποτελεί μία νοητική ικανότητα (γι' αυτό και *νοημοσύνη*) που έχει να κάνει με το συναίσθημα του ατόμου, ενώ είναι και ένα σύνολο ικανοτήτων και δεξιοτήτων που διαθέτει ένα άτομο και μέσα από αυτές έχει τη δυνατότητα να αναγνωρίζει, να αντιλαμβάνεται και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων για να επιτύχει την ανάπτυξή του ατομικά και κοινωνικά.

Κάνοντας μία σύντομη ιστορική αναδρομή, διαπιστώνεται ότι κάποιοι ερευνητές παρατήρησαν πως οι γνωστικές ικανότητες, οι ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, η ικανότητα απομνημόνευσης, δηλαδή οι η γνωστική νοημοσύνη ενός ατόμου, και μάλιστα κάποιου που ηγείται μίας ομάδας, δεν είναι πάντα αρκετή για την επιτυχημένη λειτουργία της ομάδας και την ικανοποίηση των μελών αυτής. Έτσι, οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που μπορούν να επιδράσουν στην πορεία ενός ατόμου.

Ο Thorndlike το 1920 μίλησε αναφέρθηκε στην «κοινωνική νοημοσύνη», δηλαδή την ικανότητα ενός ατόμου να διαχειρίζεται τους ανθρώπους ανεξαρτήτως φύλου, λειτουργώντας με σύνεση στις διαπροσωπικές σχέσεις. Αργότερα, κατά τη δεκαετία του '80, αναπτύσσει την έννοια της νοημοσύνης από απλή σε πιο σύνθετη, δίνοντας σημασία τόσο σε αυτή που έχει να κάνει με το ίδιο το άτομο, όσο και σε αυτή που έχει να κάνει με τους άλλους, τη διαπροσωπική. Αργότερα, κατά τη δεκαετία του 1940, ο D. Wechsler, αναφέρεται σε διανοητικά και μη διανοητικά χαρακτηριστικά, στα οποία μπορούν να αναγνωριστούν κάποια προσωπικά, κοινωνικά, και συναισθηματικά στοιχεία.

Τον όρο Σ.Ν. τον συναντάμε αρχικά, στη διδακτορική διατριβή του W.Payne το 1985 «A study of emotion: Developing emotional intelligence», ενώ το 1988, έγινε προσπάθεια για τη μέτρηση της Σ.Ν. με τον Δείκτη Συναισθηματικότητας (Emotional Quotient=EQ), στον αντίποδα του Δείκτη Νοημοσύνης(Intelligence Quotient=IQ).

Στη συνέχεια, στην επόμενη δεκαετία, ξεκινούν να διατυπώνονται οι ορισμοί που αναφέρθηκαν πιο πάνω (Salovey και Mayer, D. Goleman και, κα) και να αναπτύσσονται διάφορα μοντέλα, θεωρίες και διαστάσεις σχετικές με τον όρο.

2.2.. Θεωρίες και Μοντέλα Σ.Ν

Έχοντας παραθέσει κάποιους ορισμούς της Σ.Ν. και έχοντας κάνει και μία μικρή ιστορική αναδρομή στον όρο, με σκοπό την καλύτερη κατανόηση της έννοιας, συνεχίζεται η ανάλυση της στα επιμέρους στοιχεία που την καθορίζουν. Πιο συγκεκριμένα, κατά την διάρκεια των ετών, από αρκετούς μελετητές προσεγγίστηκε η Σ.Ν. μέσα από τη δημιουργία κάποιων μοντέλων, αναπτύσσοντας διάφορες θεωρίες.

Στο σημείο αυτό σκόπιμο θεωρείται η παράθεση βασικών σημείων των θεωριών αυτών. Έτσι, λοιπόν, υπάρχουν:

Οι Θεωρίες Ικανότητας- Νοημοσύνης - Το μοντέλο των Salovey και Mayer

Σε αυτές τις θεωρίες η Σ.Ν. προσεγγίζεται ως ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων του ίδιου του ατόμου, καθώς και του περιγυρού του. Το συγκεκριμένο μοντέλο αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του '90, και επικεντρώνεται σε 3 είδη συναισθηματικών δεξιοτήτων: στον τρόπο ερμηνείας και έκφρασης των συναισθημάτων, στον τρόπο διαχείρισής τους και στον τρόπο που αυτά χρησιμοποιούνται για την λύση των διαφόρων ζητημάτων.

Αργότερα, το 1997, εισάγεται ένα νέο μοντέλο, στο οποίο η Σ.Ν. αποτελείται από 4 είδη δεξιοτήτων: τη διαίσθηση, αποτίμηση και έκφραση του συναισθήματος, που σχετίζεται με το να καταλαβαίνει το άτομο τα συναισθήματα των άλλων και τα δικά του, και να τα ερμηνεύει ορθά, τη συναισθηματική διευκόλυνση της σκέψης, που αφορά τη συναισθηματική και πνευματική συγκέντρωση του ατόμου στους στόχους του, τη συνειδητοποίηση, ανάλυση και χρήση της συναισθηματικής γνώσης, η οποία έχει να κάνει με τη διαχείριση των εντάσεων και των αρνητικών συναισθημάτων του ατόμου, ενώ τέλος, και τη διαχείριση των συναισθημάτων για την περαιτέρω πνευματική ανάπτυξη, κατά την οποία το άτομο διαμορφώνει την κατάλληλη συμπεριφορά με βάση άλλες παρόμοιες καταστάσεις και συμπεριφορές που έχει ζήσει. (Mayer, Salovey, 1990,1997). Κύρια θέση τους είναι, ότι η συναισθηματική και γνωστική νοημοσύνη αλληλοσυμπληρώνονται και σχετίζονται άμεσα και άρρηκτα (Ciarrochi, Chan, & Caputi, 2000).

Οι θεωρίες Προσωπικότητας - Το μοντέλο του Bar-On:

Σε αυτές η Σ.Ν., όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, αποτελεί μία οπτική της προσωπικότητας και το άτομο που τη διαθέτει μπορεί να αντιμετωπίζει δύσκολες καταστάσεις και να τις ξεπερνά, να προσαρμόζεται στις διάφορες συνθήκες που επικρατούν. Επιπλέον, το άτομο έχει την ικανότητα του "γνώθι σαυτόν", την κατανόηση των άλλων και των συναισθημάτων τους, δημιουργώντας υγιείς σχέσεις μαζί τους, αλλά και ελέγχοντας τα αρνητικά συναισθήματα και προσαρμοζόμενος στο εκάστοτε περιβάλλον. Ουσιαστικά η συναισθηματική και η κοινωνική νοημοσύνη νοούνται ως ένα σύνολο, ενώ περιγράφει 5 βασικά στοιχεία, την αυτοπεποίθηση, την ανεξαρτησία, την ενσυναίσθηση, την προσαρμοστικότητα και τη διαχείριση του άγχους, αλλά κάθε ένα από αυτά διακρίνεται σε μικρότερες κατηγορίες, προκύπτοντας 15 παράγοντες. Αυτοί είναι: αυτοσεβασμός, συναισθηματικά αυτογνωσία, συναισθηματική αυτοέκφραση, ανεξαρτησία, ενσυναίσθηση, κοινωνική ευθύνη, διαπροσωπική σχέση, ανοχή στο στρες, αυτοέλεγχος, δοκιμή πραγματικότητας, ευελιξία, ικανότητα επίλυσης προβλήματος, αυτοπαρακίνησης, αισιοδοξία, ευτυχία (Bar-On, 2006).

Οι Θεωρίες Επίδοσης- Απόδοσης:

Κύριος εκπρόσωπος που συναντάται σε αυτή τη θεωρία είναι ο D. Goleman μαζί με τους Boyatzis και Rhee, οι οποίοι το 1998 διατυπώνουν τη θεωρία της απόδοσης, στο οποίο υφίστανται 4 συναισθηματικές δεξιότητες οι οποίες είναι η αυτεπίγνωση, η αυτοδιαχείριση, η κοινωνική επίγνωση, και η διαχείριση των προσωπικών σχέσεων. Σε κάθε μία από αυτές τις κατηγορίες παρατηρούνται διάφορες ικανότητες που παρατηρούνται στα άτομα με Σ.Ν., ωστόσο θα αναλυθούν πιο κάτω σε σχέση με τις ηγετικές δεξιότητες.

Πέρα από αυτές τις θεωρίες και τα μοντέλα υπάρχουν και οι παρακάτω:

Η θεωρία Lane και συνεργατών

Είναι μία θεωρία που στην ανάπτυξη της συναισθηματικής εμπειρίας, ενώ εστιάζει στη γνώση των συναισθημάτων, ενώ αποτυπώνει 5 επίπεδα Σ.Ν. Το 1^ο αφορά την συναισθηματική ανταπόκριση και επίγνωση συναισθηματικών αισθήσεων. Το 2^ο αναφέρεται στην έκφραση παρόμοιων συναισθηματικών καταστάσεων. Το 3^ο, επίσης, έχει να κάνει με την έκφραση συγκεκριμένων προσωπικών συναισθημάτων, το 4^ο επίπεδο στα ανάμεικτα συναισθήματα, ενώ τέλος, το 5^ο επίπεδο στην επίγνωση των συναισθημάτων του ίδιου του ατόμου, αλλά και του άλλου που συναναστρέφεται, δηλαδή ικανότητα διαχωρισμού συναισθημάτων

Η θεωρία του CARES

Τα αρχικά CARES προέκυψαν στην προσπάθεια καθορισμού των συναισθηματικών δεξιοτήτων από τον M. Bagshaw το 2000 και αυτά ερμηνεύονται ως εξής:

- **C** αντιστοιχεί στη Δημιουργική Έκφραση (**Creative Tension**)
- **A** αντιστοιχεί στην Ενεργό Επιλογή (**Active Choice**)
- **R** αντιστοιχεί στην «Ανθεκτικότητα» κάτω από συνθήκες πίεσης (**Resilience under pressure**)
- **E** αντιστοιχεί στις Συναισθηματικές διαπροσωπικές σχέσεις (**Empathic Relationships**)
- **S** αντιστοιχεί στην Αυτό-επίγνωση και στον Αυτό-έλεγχο (**Self-Awareness and Self-control**)

Η θεωρία Cooper & Sawaf

Επιγραμματικά θα αναφερθεί η θεωρία των Cooper & Sawaf (1997) οι κατηγορίες συναισθηματικής νοημοσύνης είναι:

- Η συναισθηματική ανάγνωση
- Η συναισθηματική υγεία
- Η συναισθηματική ένταση
- Η συναισθηματική αλχημεία

Προηγουμένως, έγινε η παράθεση των θεωριών για τη Σ.Ν και τα μοντέλα που συναντώνται σε αυτές, με σκοπό την κατανόηση της πολύπλευρης διάστασης της Σ.Ν, καθώς και την κατανόηση του τρόπου προσέγγισής της από τους μελετητές κατά καιρούς. Στη συνέχεια, θα αναλυθούν οι δεξιότητες της Σ.Ν.

2.3. Διαστάσεις και Δεξιότητες Σ.Ν.

Κατά τον Goleman (1995), όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, η Σ.Ν. αποτελείται από τις 5 διαστάσεις, την αυτεπίγνωση, την αυτορρύθμιση, τα κίνητρα συμπεριφοράς, την ενσυναίσθηση και τις κοινωνικές δεξιότητες. Μέσα σε αυτές τις διαστάσεις κατηγοριοποιούνται οι αντίστοιχες δεξιότητες.

Πιο συγκεκριμένα, στην διάσταση της Αυτεπίγνωσης εντάσσονται η επίγνωση των συναισθημάτων, η ακριβής αυτοαξιολόγηση και η αυτοπεποίθηση. Ακόμη, στη διάσταση της Αυτορρύθμισης - Αυτοδιαχείρισης, εντάσσεται ο αυτοέλεγχος, η αξιοπιστία, η ευσυνειδησία, η προσαρμοστικότητα, η καινοτομία,. Έπειτα, στα Κίνητρα συμπεριφοράς περιλαμβάνονται η τάση συμπεριφοράς, η δέσμευση, η πρωτοβουλία και η αισιοδοξία. Στην διάσταση της Ενσυναίσθησης, εντοπίζονται η κατανόηση των άλλων, ο προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών, η ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων, ο σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας και η πολιτική αντίληψη. Τέλος, οι Κοινωνικές δεξιότητες αφορούν την επιρροή, την επικοινωνία, την Ηγεσία, την καταλυτική δράση για αλλαγές, το χειρισμό των διαφωνιών, την καλλιέργεια των σχέσεων, τη σύμπραξη και τη συνεργασία, καθώς και την ομαδικότητα.

Αυτές αποτυπώνονται καλύτερα στον παρακάτω πίνακα:

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ
Αυτεπίγνωση (self awareness)	<ul style="list-style-type: none"> - Επίγνωση συναισθημάτων - Ακριβής αυτοαξιολόγηση - Αυτοπεποίθηση
Αυτορρύθμιση- Αυτοέλεγχος (self management- self control)	<ul style="list-style-type: none"> - Αυτοέλεγχος - Αξιοπιστία - Ευσυνειδησία - Προσαρμοστικότητα - Καινοτομία
Κίνητρα συμπεριφοράς (motivation)	<ul style="list-style-type: none"> - Τάση συμπεριφοράς - Δέσμευση - Πρωτοβουλία - Αισιοδοξία
Ενσυναίσθηση (empathy)	<ul style="list-style-type: none"> - Κατανόηση των άλλων - Προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών - Ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων - Ορθός χειρισμός διαφορετικότητας - Πολιτική αντίληψη
Κοινωνικές δεξιότητες (social skills)	<ul style="list-style-type: none"> - Επιρροή - Επικοινωνία - Ηγεσία - Καταλυτική δράση για αλλαγές

	<ul style="list-style-type: none"> - Χειρισμό διαφωνιών - Καλλιέργεια σχέσεων - Σύμπραξη και συνεργασία/ Ομαδικότητα
--	---

Πίνακας 2: Διαστάσεις Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Πηγή: Μπελεγρής Κωνσταντίνος, Πανεπιστήμιο Πατρών(2010)

Αυτό που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι οι ικανότητες τις Σ.Ν δεν είναι κληρονομικά χαρακτηριστικά ή εκ φύσεως ταλέντα, αντίθετα υπάρχει δυνατότητα καλλιέργειάς τους και ανάπτυξής τους.

2.4. Διαφορές Σ.Ν. με Γνωστική Νοημοσύνη

Επιπλέον, σκόπιμο είναι να διαφοροποιηθεί η Σ.Ν.(EQ) με τη Γνωστική Νοημοσύνη (IQ), δηλαδή να διευκρινιστεί τι δεν είναι η Σ.Ν. Αρχικά, πρέπει να γίνει σαφές ότι νοημοσύνη και Σ.Ν είναι δύο διαφορετικές έννοιες κι ότι ο δείκτης νοημοσύνης(IQ) με το δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης (IQ) δεν ταυτίζονται.

Κάποιες σημαντικές διαφορές του είναι ότι Νοημοσύνη είναι η ικανότητα μας να κατανοούμε και να επεξεργαζόμαστε πληροφορίες, ενώ η Σ.Ν. είναι η ικανότητα να κατανοούμε και να ελέγχουμε τα συναισθήματα τα δικά μας και των γύρω μας. Όσο αφορά τις ικανότητες, διαφοροποιούνται στο ότι η Νοημοσύνη αποτελεί ικανότητα μάθησης, κατανόησης και απόκτησης δεξιοτήτων, λογική σκέψη, μαθηματικές ικανότητες, ενώ στη Σ.Ν. οι ικανότητες που τη διακρίνουν είναι η ενσυναίσθηση, η κατανόηση, η έκφραση συναισθημάτων, η κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων ανθρώπων, κλπ. Κατά την εργασία, τα άτομα με Γνωστική Νοημοσύνη επιδεικνύουν αναλυτική ικανότητα και σκέψη, επιτυχημένη αντιμετώπιση στις δύσκολες προκλήσεις, ενώ από την άλλη τα άτομα με Σ.Ν. χαρακτηρίζονται από ομαδικότητα, ηγετικότητα, επιτυχημένες σχέσεις με συνεργάτες και συνάδελφους.¹

¹ http://www.diffen.com/difference/EQ_vs_IQ , Differences E.Q vs I.Q

2.5. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία

Αφού αναλύθηκε η Σ.Ν. και αναφέρθηκαν τα βασικά της σημεία, ορισμοί, έννοιες, θεωρίες, μοντέλα, διαστάσεις και η διαφοροποίηση της από τη Γνωστική Νοημοσύνη, είναι αναγκαίο να συνδεθεί με την πρώτη ενότητα της εργασίας αυτής, την Ηγεσία και τον Ηγέτη, προκειμένου να κατανοηθεί η μεταξύ τους σχέση και ο τρόπος σύνδεσής τους, αλλά και να αναφερθούν τα χαρακτηριστικά ενός νοήμονα Ηγέτη.

Στη σύγχρονη εποχή, οι γνώσεις που διαθέτει ένα άτομο, καθώς και η εξειδίκευσή του, αποτελούν κάποια εφόδια για την είσοδό του στην αγορά εργασίας, ωστόσο, δεν είναι από μόνα τους αρκετά για να διεκδικήσει και να διατηρήσει μία επιτυχημένη θέση. Ειδικά, όταν πρόκειται για τον Ηγέτη μίας ομάδας ή ενός οργανισμού. Απαιτείται να διαθέτει και κάποια άλλα χαρακτηριστικά, πέρα από γνωστικά προσόντα, κυρίως ικανότητες προσωπικότητας, συναισθήματα, για να θεωρηθεί επιτυχημένος. Αλλά, αρκετοί είναι εκείνοι που αναρωτιούνται τι σχέση μπορεί να έχουν τα συναισθήματα στο εργασιακό περιβάλλον.

Για τον Αριστοτέλη, όπως περιγράφεται στα Ηθικά *Νικομάχεια*, ένας άξιος Ηγέτης ιδανικά πρέπει να διαθέτει Σοφία (να γνωρίζει πως έχει η κατάσταση και τις αιτίες της), Φρόνηση & Σύνεση (να σκέπτεται, να εξετάζει, να κρίνει, αλλά και να ενεργεί σωστά στην πράξη, έχοντας σωστή κρίση και αντίληψη), Σωφροσύνη (να έχει μέτρο στις επιθυμίες του, σε αυτά που επιθυμεί όπως επιβάλλει η λογική) , Ανδρεία (να χειρίζεται επικίνδυνες καταστάσεις τηρώντας μεσότητα ανάμεσα στο θάρρος στο φόβο) και Δικαιοσύνη (να ενεργεί με δίκαιες πράξεις γνωρίζοντας τι αναλογεί σε πρόσωπα και πράγματα) (Τριαντάρη, 2020).

Όμως, ενώ από τη μία μεριά, η Ηγεσία αποτελεί μία διαδικασία κοινωνικής αλληλεπίδρασης, κατά την οποία ο Ηγέτης έχει τη δυνατότητα επιρροής της συμπεριφοράς των μελών μίας ομάδας και δύναται να αυξήσει την επίδοσή τους (Humphrey, 2002, Pirola-Merloetal, 2002). Από την άλλη μεριά, η Ηγεσία είναι συναισθηματική διαδικασία, στην οποία ο Ηγέτης έχει την ικανότητα αναγνωρίζει τα συναισθήματα των μελών της ομάδας, να τους προκαλεί συναισθήματα και να διαχειρίζεται τις συμπεριφορές τους (Humphrey, 2002). Από αυτές τις δύο παρατηρήσεις συμπεραίνεται ότι η Σ.Ν και Ηγεσία είναι στενά συνδεδεμένες, αφού μέσα από την πρόκληση και τη διαχείριση των συναισθημάτων, ο Ηγέτης επηρεάζει τους οπαδούς και να μπορεί να αυξήσει και τις επιδόσεις τους. Οι Cherniss και Goleman, (2001) επισημαίνουν ότι αφού η Ηγεσία συνδέεται με ομάδες ατόμων η ανάπτυξη της Σ.Ν. καθίσταται

απαραίτητη σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Από τα παραπάνω προκύπτει πως ο Ηγέτης ή γενικότερα το άτομο που διαθέτει Σ.Ν. μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικός και να προσφέρει ικανοποίηση στο χώρο εργασίας (Coetzee & Schaap,2005).

Κατά τον Goleman (2000), η επικέντρωση στη Σ.Ν. είχε ως συνέπεια τη δημιουργία μεγάλων αλλαγών στο τρόπο που αντιλαμβάνεται κάποιος το ρόλο του σύγχρονου Ηγέτη. Οι Gutiérrez-Cobo (2019), James και Vince (2001) και Zhou και George (2003), επεσήμαναν ότι τα ηγετικά πρόσωπα που διαθέτουν υψηλή Σ.Ν. μπορούν να αντιλαμβάνονται τις σκέψεις, τις συμπεριφορές, τα κίνητρα, τις ανάγκες και τα συναισθήματα των εργαζομένων και να τα αξιοποιούν για την βελτίωση τους και την επίτευξη των στόχων τους μέσα σε ένα ασφαλές, παραγωγικό και ευχάριστο εργασιακό κλίμα.

Η Σ.Ν., όμως, χαρακτηρίζει όλους του σύγχρονους ηγέτες ανεξαρτήτως του στιλ Ηγεσίας που ακολουθούν, άλλοτε σε μεγαλύτερο και άλλοτε σε μικρότερο βαθμό. Το βέβαιο είναι ότι τον διακρίνει. Ειδικότερα, αν και ένας Ηγέτης ακολουθεί το καταπιεστικό στιλ, τότε εκείνος περιμένει υπακοή από τα άτομα που τον περιβάλλουν και αδιαφορεί για τις ανάγκες και τα συναισθήματά τους, ενώ απουσιάζει η ενσυναίσθηση. Όμως, και αυτός κατέχει ικανότητες συναισθηματικές όπως η πρωτοβουλία, η επιρροή, ο συναισθηματικός αυτοέλεγχος και η αυτεπίγνωση. Από την άλλη μεριά, σε ένα δημοκρατικό στιλ Ηγεσίας, η οποία χαρακτηρίζεται από συνεργασία, επικοινωνία, σεβασμό, προτροπή, ευελιξία και ενσυναίσθηση, η Σ.Ν. είναι κυρίαρχη. Για την αποτελεσματικότητά της, όμως, προϋπόθεση είναι η ανάπτυξη της συναισθηματικής ικανότητας του αυτοελέγχου, προκειμένου να αποφεύγονται συσκέψεις χωρίς αποτέλεσμα και συναίνεση, κωλυσιεργία και συγκρούσεις.

Σε ένα στιλ Ηγεσίας όπου κυριαρχεί ο καθοδηγητικός Ηγέτης εντοπίζονται οι συναισθηματικές ικανότητες της ευσυνειδησίας, της πρωτοβουλίας, η παροχή κινήτρων για επιτυχία, ενώ ταυτόχρονα, υπάρχει η διάθεση για διάλογο και ανατροφοδότηση του Ηγέτη προς τα υπόλοιπα άτομα. Η προσοχή χρειάζεται όταν σε κάποιες περιπτώσεις η καθοδήγηση εκλαμβάνεται ως έλεγχος, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται αρνητικές συνέπειες και να μην υπάρχει αποτελεσματικότητα. Αντίστοιχα, και στον Οραματιστή Ηγέτη, κυριαρχούν υψηλές ικανότητες Σ.Ν. που περιλαμβάνουν την ενσυναίσθηση, την κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων, δημιουργώντας θετικό κλίμα στο χώρο εργασίας. Γίνεται αποτελεσματικό όταν επικρατεί περίοδος κρίσης και τα άτομα που βρίσκονται σε έναν οργανισμό ή μία ομάδα έχουν το ίδιο όραμα και αξίες, ενώ αντίθετα, δε λειτουργεί όταν τα άτομα που καλείται να

συνεργαστεί ο Ηγέτης δεν έχουν ανάλογη εμπειρία ή κοινό όραμα (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002).

Το στιλ Ηγεσίας του Ανθρωπιστή Ηγέτη, περιλαμβάνει την ενσυναίσθηση, την επικοινωνία και τη δημιουργία δεσμών με τα υπόλοιπα άτομα, με επίκεντρο, πάντα, τον άνθρωπο. Κρίνεται ως αποτελεσματικό όταν τα μέλη της ομάδας ή του οργανισμού συνδέονται μεταξύ τους και επικρατεί συνοχή. Τέλος, στο Συμβουλευτικό στιλ, συναντάται η προτροπή για την ανάπτυξη των μελών της ομάδας ή του οργανισμού μέσα από την κινητοποίηση τους, καθώς ο Ηγέτης διαθέτει ενσυναίσθηση και αυτεπίγνωση. Διαπιστώνεται σεβασμός και επικοινωνία, ενώ ενδείκνυται για καταστάσεις που απαιτούν συντονισμό, ενίσχυση ηθικού και εμπιστοσύνης. Για να είναι αποτελεσματικό αυτό το στιλ Ηγεσίας ο Ηγέτης δεν πρέπει να εστιάζει στις συνεργατικές σχέσεις και τα συναισθήματα, αλλά και στην απόδοσή τους.

Καταλήγοντας, κατά τον Goleman, οι Ηγέτες που μπορούν και αλλάζουν το στιλ Ηγεσίας ανάμεσα στο οραματιστικό, δημοκρατικό, ανθρωπιστικό και συμβουλευτικό επιτυγχάνοντας το βέλτιστο και θετικότερο εργασιακό κλίμα και τις μέγιστες επιδόσεις σε έναν οργανισμό ή μία ομάδα, ενώ τα άλλα δύο στιλ να χρησιμοποιούνται, όταν το απαιτούν οι συνθήκες.

3. Ο Δημόσιος τομέας στην Ελλάδα

3.1. Χαρακτηριστικά του Δημόσιου Τομέα

Έχοντας αναπτύξει ένα επαρκές θεωρητικό πλαίσιο γύρω από την Ηγεσία και το σύγχρονο Ηγέτη, αλλά και σχετικά με τη Σ.Ν. θα επιχειρηθεί τώρα να συσχετιστούν και να καθοριστεί η θέση τους μέσα στον ελληνικό Δημόσιο Τομέα.

Πριν από αυτό, όμως, σημαντικό για την ολοκληρωμένη κατανόηση είναι να προσδιοριστούν τα βασικά εκείνα χαρακτηριστικά που διαθέτει ο ευρύτερος ελληνικός Δημόσιος Τομέας. Αρχικά, ο ευρύτερος Δημόσιος Τομέας περιλαμβάνει το σύνολο των οργανισμών και των επιχειρήσεων που ανήκουν στο κράτος άμεσα ή έμμεσα, με σκοπό την εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου (Χυτήρης, 2001), και του δημοσίου συμφέροντος. Κατά την απόφαση του Συμβουλίου της Επικρατείας 1007/2016, « ο Δημόσιος τομέας είναι το ιδιαίτερο νομικό καθεστώς που προκύπτει από επιμέρους νομοθετήματα που αφορούν σε περιορισμούς προσήκοντες ή συναφείς προς την έννοια της δημόσιας υπηρεσίας και αναγόμενους είτε στην πρόσληψη και την υπηρεσιακή κατάσταση του προσωπικού του είτε στην απόκτηση και χρήση πόρων, προς επίτευξη του Δημόσιου σκοπού τον οποίον επιδιώκουν».

Ειδικότερα, ο ελληνικός Δημόσιος Τομέας αποδίδεται στην παρ.1 του αρ.14 του ν. 4270/2014, ο οποίος αναφέρει ότι « α. Δημόσιος τομέας: περιλαμβάνει τη Γενική Κυβέρνηση, τα εκτός αυτής νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (ΝΠΔΔ), καθώς και τις εκτός αυτής δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς του Κεφαλαίου Α' του ν. 3429/2005 (Α'314), ανεξαρτήτως εάν έχουν εξαιρεθεί από την εφαρμογή του. β. Γενική Κυβέρνηση: περιλαμβάνει τρία υποσύνολα, εφεξής αποκαλούμενα υποτομείς: της Κεντρικής Κυβέρνησης, των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) και των Οργανισμών Κοινωνικής Ασφάλισης (ΟΚΑ), σύμφωνα με τους κανόνες και τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Συστήματος Λογαριασμών (ΕΣΟΛ). Οι φορείς εκτός Κεντρικής Διοίκησης, που περιλαμβάνονται στους υποτομείς της Γενικής Κυβέρνησης (εφεξής «λοιποί φορείς της Γενικής Κυβέρνησης»), προσδιορίζονται, ανά υποτομέα, από το Μητρώο Φορέων Γενικής Κυβέρνησης, που τηρείται με ευθύνη της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής και αποτελούν ξεχωριστά νομικά πρόσωπα που εποπτεύονται

από φορείς της Κεντρικής Διοίκησης ή από ΟΤΑ. γ. Υποτομέας της Κεντρικής Κυβέρνησης: περιλαμβάνει την Κεντρική Διοίκηση και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου, καθώς και τις Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές που έχουν νομική προσωπικότητα, εφόσον τα παραπάνω περιλαμβάνονται στο Μητρώο Φορέων Γενικής Κυβέρνησης, αλλά δεν ανήκουν στους υποτομείς των ΟΤΑ και των ΟΚΑ. δ. Υποτομέας ΟΤΑ: περιλαμβάνει: (αα) τους ΟΤΑ, οι οποίοι αποτελούνται από τους Δήμους (ΟΤΑ Α' βαθμού) και τις Περιφέρειες (ΟΤΑ Β' βαθμού) και (ββ) τα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου που ανήκουν, ελέγχονται ή χρηματοδοτούνται από τους ΟΤΑ. ε. Υποτομέας ΟΚΑ: περιλαμβάνει Ασφαλιστικά Ταμεία, Οργανισμούς Απασχόλησης και Οργανισμούς Παροχής Υπηρεσιών Υγείας. στ. Κεντρική Διοίκηση ή Δημόσιο ή Κράτος: περιλαμβάνει την Προεδρία Δημοκρατίας, τα Υπουργεία και τις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, καθώς και τις Ανεξάρτητες Αρχές που δεν έχουν νομική προσωπικότητα». Αυτά ως προς τον ορισμό του Δημόσιου Τομέα.

Ο Δημόσιος Τομέας, και γενικότερα, οι δημόσιοι οργανισμοί δρουν και λειτουργούν με βάση κάποιους σκοπούς. Ειδικότερα, στους κύριους σκοπούς τους συγκαταλέγεται η εξυπηρέτηση των πολιτών και η διευκόλυνσή τους στην καθημερινότητά τους, η ανάπτυξη και η πρόοδος της χώρας, η διασφάλιση και η προαγωγή του δημοσίου συμφέροντος, η κοινωνική δικαιοσύνη και η συμβολή τους στον εκσυγχρονισμό της κοινωνίας. Με άλλα λόγια, ο Δημόσιος Τομέας είναι αφοσιωμένος στην υπηρεσία του πολίτη.

Όσο αφορά τα χαρακτηριστικά του. Γενικότερα, κάνοντας μία γρήγορη αναζήτηση στη βιβλιογραφία για τον ελληνικό Δημόσιο Τομέα, μπορεί να διαπιστώσει κανείς ότι για πολλά χρόνια, μέχρι για τα χρόνια της οικονομικής κρίσης, χαρακτηριζόταν από ένα παραδοσιακό μοντέλο διοίκησης και κάποια αρνητικά φαινόμενα, όπως είναι η γραφειοκρατία και η πολυπλοκότητα, η αυστηρή ιεραρχία, οι πελατειακές σχέσεις και κάποιες φορές, η χαμηλής ποιότητας παροχή υπηρεσιών από τους χαμηλής αποδοτικότητας υπαλλήλους. Ταυτόχρονα, αρκετοί ισχυρίζονταν ότι διέθετε μεγάλο αριθμό ανθρώπινου δυναμικού με χαμηλό επίπεδο μόρφωσης, και μάλιστα, από αρκετούς θεωρήθηκε ένας από τους παράγοντες που συνέβαλαν στην οικονομική κρίση της χώρας.

Οι προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει ο Δημόσιος Τομέας ευρύτερα είναι πολλές. Η τεχνολογική και ψηφιακή ανάπτυξη που επιτάσσουν συμμόρφωση, ώστε να συμβαδίζει ο Δημόσιος Τομέας με την υπόλοιπη κοινωνία και παγκόσμια κοινότητα. Επίσης, η πρόσφατη οικονομική κρίση που ανέδειξε σοβαρά προβλήματα του τομέα που κάποια από

αυτά ακόμη αναζητούν λύση. Η ενεργειακή κρίση που παρουσιάζεται τώρα και προβάλλει ζητήματα βιώσιμης ανάπτυξης, επάρκειας πόρων και αποδοτικότητας, καθώς και άλλες πολλές προκλήσεις. Όμως, ανάμεσα σε όλες αυτές τις προκλήσεις, βάση όλων και κύριος ρυθμιστικός παράγοντας είναι το ανθρώπινο δυναμικό, ειδικά τα ηγετικά στελέχη, για το οποίο αναζητούνται να βρεθούν εκείνα τα στοιχεία που θα το καθιστούν κατάλληλο και αποδοτικό.

Αυτό που παρατηρείται, όμως, στη σύγχρονη Ελλάδα, μετά τις ραγδαίες εξελίξεις και τις αλλεπάλληλες αλλαγές, πριν και κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, καθώς και της υγειονομικής κρίσης, είναι μία προσπάθεια μεταστροφής από τον παραδοσιακό τρόπο δημόσιας διοίκησης σε έναν νέο τρόπο, που εκφράζεται κυρίως από τις αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζεμεντ (New Public Management- εφεξής NPM) (Μιχαλόπουλος, 2003), δίνοντας βαρύτητα στα άτομα με ηγετικές ικανότητες, δηλαδή τους ηγέτες που στελεχώνουν τον τομέα. Μέσα από αυτές τις μεταρρυθμίσεις επιδιώκεται ο εκσυγχρονισμός, αξιοποιώντας βασικές αρχές του ιδιωτικού τομέα, όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός, οι εργασιακές σχέσεις κλπ..

Το NPM είναι ένας τρόπος διοικητικής οργάνωσης που έχει ως σκοπό την επίτευξη οικονομικών στόχων, ενώ οι δύο κύριοι πυλώνες του είναι οι πολιτικές και οργανωτικές διαδικασίες που υλοποιούνται, αλλά και η συστηματική ανάλυση των πρακτικών². Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, ο Δημόσιος Τομέας που χρησιμοποιεί τις μεθόδους αυτές να χαρακτηρίζεται από εξωστρέφεια της διοίκησης, παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, αύξηση της αποτελεσματικότητας, διεπιστημονικότητα, αύξηση της ικανοποίησης των πολιτών, χρησιμοποιώντας τις ΤΠΕ (Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας).

Στις επόμενες ενότητες θα αναλυθεί η θέση της Ηγεσίας και του σύγχρονου Ηγέτη, καθώς και της Σ.Ν. μέσα στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα στην Ελλάδα

3.2. Η Ηγεσία στο Δημόσιο Τομέα

Το κατά πόσο επιτυχημένος είναι ένας Ηγέτης εξαρτάται από τα ιδιαίτερα γνωρίσματα του χαρακτήρα του, τα οποία μπορεί να έχει εκ φύσεως (έμφυτα) ή τα έχει αποκτήσει και τα έχει αναπτύξει. Αρκετοί κατέβαλαν προσπάθειες, ώστε να προσδιορίσουν ποιο είναι εκείνο τα

² Μιχαλόπουλος, Ν. Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο δημόσιο management, Εκδ. Παπαζήση. Ζιανίκας Χ., Διοικητική επιστήμη και πρακτική στο δημόσιο, Εκδ. Σιδέρη.

στοιχείο της προσωπικότητας ενός “Ηγέτη” που θα τον καταστήσει επιτυχημένο και αποτελεσματικό, χωρίς όμως να οδηγηθούν σε συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Συνεπώς, τα γνωρίσματα της προσωπικότητάς του οφείλονται να διερευνώνται ανάλογα με το πλαίσιο στο οποίο ενεργεί ο κάθε Ηγέτης (Πιπερόπουλος, 2004).

Κάποια χαρακτηριστικά που αναφέρονται ότι διαθέτουν οι ηγέτες,, είναι η αποφασιστικότητα, η πρωτοβουλία, το όραμα, η διορατικότητα, η προσαρμοστικότητα, η ευελιξία, η δημιουργικότητα και άλλα πολλά χαρακτηριστικά (Φωτόπουλος, 2013). Κάποιοι υποστηρίζουν ότι τα χαρακτηριστικά και γενικά οι αρχές για τον Ηγέτη και την Ηγεσία ισχύουν γενικά είτε στον ιδιωτικό είτε στο δημόσιο τομέα. Όμως, έτσι όπως είναι διαρθρωμένος ο Δημόσιος Τομέας, αυτά δεν έχουν την ίδια σημαντικότητα, βρίσκονται σε μία ιεραρχία μεταξύ τους και κάποια από αυτά εμπεριέχονται μέσα σε άλλα (Παγκάκης, 1986,) αλλά και παρουσιάζουν διαφορές,

Η σημαντική επισήμανση που πρέπει να γίνει εδώ, είναι ότι στον ευρύτερο ελληνικό δημόσιο τομέα, παρά τις προσπάθειες αλλαγής με την εισαγωγή του NPM, η Ηγεσία στις περισσότερες περιπτώσεις, στηρίζεται κυρίως στην εξουσία που κατέχουν τα άτομα λόγω θέσης, αφού η οργανωτική δομή διατηρεί τη βεμπεριανή ιεραρχική πυραμίδα. Στο Δημόσιο Τομέα, η Ηγεσία είναι συνώνυμη με την εξουσία που προέρχεται από τον ιεραρχικό ρόλο των υπαλλήλων, ενώ προκύπτει μέσω των στόχων του οργανισμού και όχι των ατομικών δυνατοτήτων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η ανάδειξη των κατάλληλων Ηγετών και η άσκηση της κατάλληλης Ηγεσίας να εμποδίζεται από παράγοντες, όπως είναι η έλλειψη ευκαιριών, ο συγκεντρωτισμός, οι πελατειακές και φιλικές σχέσεις, η έλλειψη προσόντων, η έλλειψη κινήτρων, κλπ.

Επομένως, ο Ηγέτης κατέχει αρχικώς τη θέση και ύστερα οι προσωπικές ικανότητες του θα του επιτρέψουν να δημιουργήσει σχέσεις συνεργασίας και εμπιστοσύνης με τους υπόλοιπους, να επιλέξει το στιλ Ηγεσίας που ταιριάζει στην προσωπικότητά του και στον εκάστοτε οργανισμό. Έτσι, αφού τα τελευταία χρόνια στο Δημόσιο Τομέα, η Ηγεσία κατευθύνεται σε νέες τάσεις και ανάγκες του επιχειρηματικού τομέα³ (NPM), διαπιστώνεται ότι υιοθετούνται τα σύγχρονα μοντέλα Ηγεσίας όπως της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής.

³ Δημητριάδου, Θ. (2017) «Ηγεσία, παρακίνηση και οι αντιδράσεις εργαζομένων σε οργανισμούς του δημοσίου τομέα. Η περίπτωση των ΟΤΑ, Μεταπτυχιακή Εργασία στο ΠΜΣ στη Δημόσια Διοίκηση

Συμπερασματικά, γίνεται κατανοητό πως ο σημασία της Ηγεσίας και του Ηγέτη μέσα σε μία ομάδα ή έναν οργανισμό, και μάλιστα δημόσιο, είναι μεγάλη. Σύμφωνα με τον Bass (1965), η ύπαρξη προβλημάτων σε μία ομάδα αποτελούν την κύρια αιτία δημιουργίας της, και επομένως καλείται ο Ηγέτης να τα επιλύσει. Ειδικά όταν πρόκειται για το Δημόσιο Τομέα, τότε η βαρύτητα της είναι αυξημένη, αφού διακυβεύεται η εξυπηρέτηση και η ικανοποίηση των πολιτών και του δημοσίου συμφέροντος. Έτσι, κατέχει μία σημαντική θέση μέσα στο χώρο του Δημόσιου Τομέα.

3.3 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Δημόσιο Τομέα

Γενικότερα στο χώρο εργασίας, ο Goleman(1995), υποστήριξε ότι τα συναισθήματα έχουν μεγάλη σημασία, ενώ οι Joseph και Newman (2010), επεσήμαναν πως μέσα από τη Σ.Ν. και την κατανόηση των συναισθημάτων των υπολοίπων, το άτομο αυτορυθμίζεται και έτσι αυξάνει την επίδοσή του. Ταυτόχρονα, έχει τη δυνατότητα να καλυτερεύσει την προσωπική αλληλεπίδραση και τον τρόπο λήψης αποφάσεων (Elfenbein, Foo, White, Tan, και Aik, (2007).

Στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα, στο οποίο για πολλά χρόνια, πριν τις προσπάθειες για αλλαγή του, κυριαρχούσε το γραφειοκρατικό μοντέλο στο οποίο επικρατεί η ταχύτητα, η συνέπεια, η εξειδίκευση, η τυποποίηση των διαδικασιών και εν γένει, η ψυχρή ορθολογιστική διοικητική δράση, χωρίς συναισθηματισμούς, αρκετοί είναι οι υπάλληλοι εκείνοι που ακολουθούν την πιστή και ακριβή διατύπωση της νομοθεσίας, καθώς και τον ορθολογισμό στη σκέψη, αμφιβάλλοντας για το ρόλο των συναισθημάτων ως μέσα διαχείρισης των διαφορών με τον πολίτη (Fineman 1993). Από την άλλη πλευρά όμως, βρίσκονται οι πολίτες που περιμένουν για υψηλή παροχή υπηρεσιών, ίσως και άνευ όρων, μιας και οι υπάλληλοι είναι σε αυτή τη θέση για να τους εξυπηρετήσουν. Επιπλέον, κάποιιο θεωρούν πως ένας ακόμη λόγος που επιβάλλει στον εκάστοτε υπάλληλο να διαθέτει τη στοιχειώδη Σ.Ν. είναι ότι και υπάλληλοι, ως άνθρωποι, έχουν συναισθήματα τα οποία μπορεί να επηρεάσουν τον τρόπο λειτουργίας τους, την αποτελεσματικότητάς τους και γενικότερα την παρουσία τους, έχοντας αντίκτυπο στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (G.Meisler,E.Vigoda-Gadot, 2010).

Μάλιστα, σε πολλούς οργανισμούς του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα, έχει αναφερθεί μέσα από έρευνες, ότι το να διαθέτει ένας υπάλληλος Σ.Ν. είναι επιβεβλημένη, όπως για παράδειγμα στον τομέα της εκπαίδευσης, όπου οι εκπαιδευτικοί χρειάζεται να κατανοούν τα

συναισθήματα γονέων και παιδιών, δείχνοντας ενσυναίσθηση (βασικά χαρακτηριστικά της Σ.Ν.). Πέρα από αυτό, όμως, σε άλλους τομείς, όπως της υγείας, οι υπάλληλοι πρέπει να είναι πιο αποστασιοποιημένοι και να διαχειρίζονται τα αρνητικά συναισθήματα και καταστάσεις που προκύπτουν (η διαχείριση των συναισθημάτων του περίγυρου αποτελεί βασικό και αυτό το χαρακτηριστικό της Σ.Ν.).

Όσο αφορά, τη σύγχρονη δημόσια διοίκηση, από τους Vigora-Gadot & Meisier (2010) φαίνεται να υιοθετείται το μοντέλο Σ.Ν. των Mayer et al. (2008) αναθεωρημένο, κατά το οποίο η Σ.Ν στηρίζεται σε δύο σημεία: 1) τη συστηματική κατανόηση των συναισθημάτων και 2) τη λογική νοημοσύνη. Έτσι, προκύπτει η συναισθηματική δημόσια διοίκηση, η οποία σχετικά με το πρώτο σημείο προσπαθεί μέσα από ικανότητες και δεξιότητες των εμπλεκόμενων να διαχειριστεί και να κατανοήσει τα συναισθήματα στο χώρο εργασίας. Επίσης, περιλαμβάνει και ικανότητες που θα βοηθήσουν τα υπόλοιπα άτομα να αναπτύξουν δεξιότητες βελτίωσης της δικής τους Σ.Ν. Από την άλλη μεριά, για το δεύτερο βασικό σημείο, προκύπτει η ευφυής δημόσια διοίκηση, η οποία αντιπροσωπεύει την ικανότητα να κατανοούνται και αν επιλύονται τα προβλήματα με βάση το συλλογισμό σε σχέση με τη γραφειοκρατική γνώση, την πολιτική, κλπ. (πχ, σχέσεις εξουσίας και επιρροής, λογικές ενέργειες, κα.). Με αυτόν τον τρόπο, η Σ.Ν. στη δημόσια διοίκηση, υποστηρίζεται πως μπορεί να βοηθά στην αντίληψη και επίλυση ζητημάτων που αφορούν μεγάλο μέρος του πληθυσμού, αλλά ταυτόχρονα, να αντιμετωπίζει με αποτελεσματικότητα θέματα διαχείρισης, ελέγχου και εποπτείας κυβερνήσεων.

Αυτό που σημειώνεται είναι ότι η Σ.Ν για πολλούς μελετητές παίζει βασικό ρόλο στο οποιοδήποτε περιβάλλον εργασίας, δημόσιο ή ιδιωτικό, είτε αφορά εργαζομένους/ υπαλλήλους/ μέλη είτε τους Ηγέτες και τα ηγετικά στελέχη μίας ομάδας ή ενός οργανισμού. Η σημασία της, ωστόσο, θα αναλυθεί παρακάτω.

4. Ερευνητικά Ερωτήματα

Η παρούσα εργασία, όμως, δεν αποτελεί απλή παράθεση πηγών της βιβλιογραφίας σχετικά με την Ηγεσία και τα Σ.Ν. Η παράθεση των πηγών γίνεται με στόχο να απαντηθούν συγκεκριμένα ερωτήματα σχετικά με τις συγκεκριμένες έννοιες, και φυσικά, στο πλαίσιο του ευρύτερου ελληνικού Δημόσιου Τομέα, καθώς και να γίνει μία κριτική αποτίμηση των όσων έχουν αναφερθεί. Με αυτό τον τρόπο, η επιστημονική αξία της εργασίας αυτής εκτιμάται στην οργάνωση της γνώσης γύρω από αυτό το θέμα. Αντίστοιχα, η πρακτική αξία της εργασίας έγκειται στο να γίνει κατανοητή η σημασία και η αναγκαιότητα της Σ.Ν. από τα ήδη υπάρχοντα στελέχη του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα, αλλά και από τα μελλοντικά, και επίσης, να ληφθούν υπόψη οι τρόποι βελτίωσή της, προκειμένου να επωφεληθεί στο μέγιστο ο Δημόσιος Τομέας και το ανθρώπινο δυναμικό της Έτσι, λοιπόν, τα βασικά ερωτήματα, τα οποία θα γίνει προσπάθεια να απαντηθούν στη συνέχεια είναι τα εξής:

1. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένας σύγχρονος Ηγέτης στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα και πώς αυτά συνδέονται με τη Σ.Ν.;
2. Γιατί η Σ.Ν. θεωρείται απαραίτητη για τους σύγχρονους ηγέτες του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα και ποια τα οφέλη που προκύπτουν από αυτή;
3. Πώς θα μπορούσε να βελτιωθεί η Σ.Ν τους σύγχρονους ηγέτες του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα;

Σε αυτό το σημείο πρέπει να επισημανθούν και κάποιοι περιορισμοί που αντιμετωπίζει η συγκεκριμένη εργασία. Αρχικά, η συγκεκριμένη εργασία λόγω του περιορισμένου χρόνου για την ολοκλήρωσή της επικεντρώθηκε σε συγκεκριμένα βασικά σημεία που θεωρήθηκαν απαραίτητα για την ανάλυσή της, παρά την μεγάλη βιβλιογραφία και τη δυνατότητα επέκτασής της σχετικά με αυτό το θέμα. Επιπλέον, λόγω της πανδημίας του covid -19 η πρόσβαση σε φυσικές βιβλιοθήκες ήταν περιορισμένη και προτιμήθηκαν, κυρίως, αναγκαστικά ηλεκτρονικές πηγές βιβλιογραφίας.

5. Συμπεράσματα

Τα τελευταία χρόνια, όσο αφορά τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς του ευρύτερου Δημόσιου τομέα, το βάρος της εργασίας έχει πέσει στο ανθρώπινο δυναμικό τους, αφού αυτό αποτελεί την κινητήρι δύναμη και οι σύγχρονες ηγέτες σε αυτούς την ουσία και το κίνητρο των υπόλοιπων υπαλλήλων.

Ένας σύγχρονος Ηγέτης του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα, προκειμένου να ανταπεξέλθει στο ρόλο του, να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες, να καταφέρει να δημιουργήσει ένα όραμα και να αποκτήσει οπαδούς ή τέλος πάντων, υφισταμένους που θα ακολουθήσουν τις συμβουλές και τις οδηγίες του, και γενικότερα, να θεωρηθεί επιτυχημένος και αποτελεσματικός, χρειάζεται να διαθέτει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Εφόσον, έχουν αναλυθεί και παρουσιαστεί κάποιες γενικές πληροφορίες για τον Ηγέτη και την Ηγεσία, θα προσδιοριστούν αυτά τα χαρακτηριστικά και το προφίλ του σύγχρονου Ηγέτη μέσα σε μία ομάδα ή έναν οργανισμό που λειτουργεί στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα και θεωρούνται πιο σημαντικά.

Πιο συγκεκριμένα, η άποψη που επικρατεί είναι ότι οι μεγάλοι ηγέτες κινητοποιούν, ενώ στην πραγματικότητα ισχύει ότι επιδρούν στο συναίσθημα των ανθρώπων (Goleman, Boyatzis, McKEE, 2002). Το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό τους έχει να κάνει με την ικανότητα τους να είναι έτοιμοι να αντιμετωπίσουν μία αλλαγή (Lewis, Goodman, & Fandt, 1998), αλλά, ταυτόχρονα, να γνωρίζουν και να αντιλαμβάνονται τα συναισθηματικά χαρακτηριστικά των μελών μίας ομάδας ή ενός οργανισμού (Coetzee & Schaap, 2005).

Γενικότερα, ο Ηγέτης μίας ομάδας ή ενός οργανισμού οφείλει να διαθέτει κάποια χαρακτηριστικά, όπως είναι ο ισχυρός χαρακτήρας, η οξυδέρκεια, προσαρμοστικότητα και η ευελιξία, η εξωστρέφεια και η αποφασιστικότητα (Mann, 1959), καθώς, επίσης, και το να είναι δημιουργικός, με φαντασία και διορατικότητα. Αντίθετα, γνωρίσματα της προσωπικότητας που δεν οδηγούν στην αποδοτικότητα και συμβάλλουν στην στη δημιουργία προβληματικού χώρου εργασίας είναι ο ναρκισσισμός, ο μακιαβελισμός και κάθε συμπεριφορά που δεν είναι κοινωνικά αποδεκτή και αποσκοπεί στην ατομική ικανοποίηση (Paulhus & Williams, 2002· Harms & Spain, 2014· Wu & LeBreton, 2011).

Παρατηρείται, όμως, και μία άλλη προσέγγιση των χαρακτηριστικών του που στηρίζεται ακόμη περισσότερο σε χαρακτηριστικά που έχουν να κάνουν με τα συναισθήματα, τις συμπεριφορές, τις σχέσεις με τους άλλους. Έτσι, τα χαρακτηριστικά που δημιουργούν το προφίλ του σύγχρονου Ηγέτη περιλαμβάνουν έναν ικανό Ηγέτη που επιζητά την ανάπτυξη των μελών της ομάδας του, μέσα από την εκπαίδευση, εστιάζοντας σε κοινά αποδεκτές αξίες από τα μέλη και προωθώντας, βέβαια, σε όλους ένα κοινό όραμα και σκοπό. Επιπλέον, απαιτείται να είναι υποστηρικτικός με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, ενθαρρύνοντάς τους, να προωθώντας τη στοχοθεσία και την αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους, αλλά και να χαρακτηρίζεται από αποφασιστικότητα, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις παραμέτρους, δείχνοντας δυναμικότητα.. Ακόμη, ένα στοιχείο που πρέπει να τον χαρακτηρίζει είναι η ενσυναίσθηση και η διαπροσωπική ευαισθησία (Goleman, 1998· Ryback, 1998). Για τους Caruso, Mayer & Salovey (2002), ο ικανός Ηγέτης αναγνωρίζει τα δικά του συναισθήματα, καθώς και των ατόμων που τον περιβάλλουν. Με αυτόν τον τρόπο αποκτά την εμπιστοσύνη τους με αποτέλεσμα να μεγιστοποιείται η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα της ομάδας ή του οργανισμού. Ταυτόχρονα, σύμφωνα με τον Ryback (1998), διακρίνεται από ουσιαστική κριτική, δηλαδή από εποικοδομητική κριτική, χωρίς να είναι επικριτικός με τους γύρω του, κάνοντας χρήση εύστοχων σχολίων και παρατηρήσεων και δημιουργώντας θετική στάση στα μέλη της ομάδας και αυτοπεποίθηση.

Με άλλα λόγια μιλάμε πλέον για έναν συναισθηματικά νοήμονα Ηγέτη που χαρακτηρίζεται από κατανόηση, τόσο για τα μέλη της ομάδας όσο και για τα συναισθήματά τους, ωθώντας τους στην αυτογνωσία, από τη δική του εμπειρία, αλλά και από ειλικρίνεια για τους σκοπούς του, τα συναισθήματά του, με αυθεντικότητα και απουσία δόλου. Παράλληλα, ο Ηγέτης αυτός καταδεικνύει δεκτικότητα και ανάληψη ευθυνών σε δύσκολες καταστάσεις, προωθώντας την ειλικρινή έκφραση των μελών και λαμβάνοντας τις απαραίτητες αποφάσεις με διαφάνεια.

Επιπλέον, ο Ηγέτης με Σ.Ν. δίνει έμφαση στις λεπτομέρειες, αλλά και στο σύνολο ενός γεγονότος. Επίσης, είναι άτομο με εκφραστικότητα, επικοινωνιακός που εκφράζει τα συναισθήματά του στη σωστή στιγμή, με αποτέλεσμα την ανάπτυξη της ομαδικότητας, του σεβασμού των άλλων και της αλληλοεμπιστοσύνης. Επιπρόσθετα, ο Ηγέτης αυτός, δηλαδή, ο συναισθηματικά νοήμων Ηγέτης, έχει την ικανότητα να κινητοποιεί τα μέλη της ομάδας, εμπνέοντας αφοσίωση και εμπιστοσύνη για την επίτευξη ενός στόχου. Έτσι, οι στόχοι πραγματοποιούνται, ενώ παρατηρείται εργασιακή ικανοποίηση (Ryback, 1998), επιδρώντας

στη συμπεριφορά των μελών της ομάδας, παρακινώντας τα και εμπνέοντάς τα. Αντίστοιχα, σύμφωνα με την George (2000), ο ρόλος των συναισθημάτων στην διαδικασία της Ηγεσίας είναι καταλυτικός, αφού, συνοπτικά, ένας επιτυχημένος Ηγέτης:

- προωθεί και υπηρετεί συλλογικούς στόχους και σκοπούς,
- εμπνέει εκτίμηση στους υφισταμένους του και τους δίνει το αίσθημα ότι η δουλειά τους είναι σημαντική,
- δημιουργεί και διατηρεί στην ομάδα αισιοδοξία, αυτοπεποίθηση, ενθουσιασμό, συλλογικό πνεύμα και εμπιστοσύνη,
- ενθαρρύνει την ευελιξία σχετικά με την λήψη των αποφάσεων και την διαχείριση των αλλαγών και
- διατηρεί μια συγκεκριμένη «ταυτότητα» για τον οργανισμό που υπηρετεί.

Για έναν Ηγέτη που λειτουργεί μέσα σε έναν οργανισμό, θεωρείται απαραίτητη η ικανότητα της επίβλεψης και της διεύθυνσης, κατέχοντας ταυτόχρονα γνωστικές δεξιότητες (Πιπερόπουλος, 2004). Δηλαδή, το να διακρίνεται για την γνωστική νοημοσύνη του και τη διευθυντική του ικανότητα. Ακόμη, ένας Ηγέτης στο Δημόσιο Τομέα είναι αναγκαίο να διακατέχεται από ένα ρεαλιστικό όραμα, γιατί μέσα από αυτό επιτυγχάνει τους στόχους, τις φιλοδοξίες, αλλά ταυτόχρονα, εμπνέει και πείθει τα υπόλοιπα μέλη, με αποτέλεσμα να εργάζονται αποτελεσματικά και με προθυμία. Με αυτόν τον τρόπο, θα έχει καταφέρει την επικοινωνία, την λήψη πρωτοβουλιών, την καινοτομία για το βέλτιστο αποτέλεσμα (Μπουραντάς, 2005).

Επιπρόσθετα, μεγάλο ρόλο παίζει οι ηγέτες να διακρίνονται από αξιοκρατία και της δικαιοσύνη. Αυτό, διότι δεν είναι καθόλου ευεργετικό σε έναν δημόσιο οργανισμό ο εκάστοτε Ηγέτης να είναι μεροληπτικός και να δείχνει εύνοια έναντι των υπαλλήλων. Στην περίπτωση που συμβεί αυτό και οι υπάλληλοι αντιληφθούν την άνιση μεταχείριση σε ότι αφορά πχ. προαγωγές, αμοιβές, επαγγελματική ανάπτυξη τότε αυτό λειτουργεί ως αντικίνητρο για απόδοση και αποτελεσματικότητα στην εργασία και δημιουργείται απογοήτευση. (Φωτοπουλος, 2013).

Ωστόσο, σε κάθε οργανισμό του Δημοσίου Τομέα που λειτουργεί ένας Ηγέτης με Σ.Ν, το ορθότερο είναι να εφαρμόζεται εκείνο το στιλ Ηγεσίας που ταιριάζει στον δημόσιο

οργανισμό, με ευελιξία, ικανοποιώντας τους υπαλλήλους και τους στόχους, αλλά και τους πολίτες. Βέβαια, υποστηρίζεται πως η ύπαρξη ενός στιλ Ηγεσίας που θα επιτρέπει την ανάπτυξη των θετικών συναισθημάτων έχει καλύτερα αποτελέσματα για όλους. Εάν, για παράδειγμα, κυριαρχεί ένα αυταρχικό στιλ Ηγεσίας και το εργασιακό περιβάλλον δεν είναι πρόσφορο για την καλλιέργεια θετικών συναισθηματικών ικανοτήτων, τότε το ηγετικό στέλεχος παραμένει στον αυτοέλεγχο και την αυτεπίγνωση, χωρίς να μπορεί να ‘εκμεταλλευτεί’ τις δεξιότητες που προκαλούν θετικό εργασιακό κλίμα, όπως, του διαλόγου, της συμμετοχής και της επικοινωνίας. Από τη σχετική βιβλιογραφία, συμπεραίνεται ότι η Σ.Ν. λειτουργεί και έχει μεγαλύτερα οφέλη σε πιο δημοκρατικά στιλ Ηγεσίας, αλλά και στα πιο σύγχρονα μοντέλα Ηγεσίας, όπως είναι το Μετασχηματιστικό μοντέλο, αφού εξ ορισμού συνδέεται με τα συναισθήματα, την ενσυναίσθηση και τη διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων, ενώ αυξάνει και την ικανοποίηση στο χώρο της εργασίας. Μάλιστα, προς επίρρωση αυτού, σε έρευνα που διεξήχθη σε δείγμα δημοσίων υπαλλήλων του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ), διαπιστώθηκε ότι το επικρατέστερο και πιο επιθυμητό στιλ Ηγεσίας ήταν το Μετασχηματιστικό.⁴

Συμπεραίνεται, λοιπόν, ο τρόπος για να επιβιώσει ένας σύγχρονος Ηγέτης στην κοινωνία και ειδικότερα στον Δημόσιο Τομέα, που χαρακτηρίζεται από πολλές προκλήσεις και αρκετό ανταγωνισμό, τόσο για την ανέλιξή του και την καθιέρωσή του ως ηγετικό στέλεχος όσο και για την εξυπηρέτηση των σκοπών της υπηρεσίας του, χρειάζεται να διαθέτει δύο στοιχεία. Αφενός, τη συνεχή επαφή με το γνωστικό αντικείμενο απασχόλησης και τη διαρκή επιμόρφωσή του, και αφετέρου, να διαθέτει και ικανότητες συναισθηματικής φύσεως, όπως είναι οι συμβουλευτικές, οι επικοινωνιακές, οι ηγετικές και οι εκπαιδευτικές κα. που έχουν να κάνουν με τη Σ.Ν, εφαρμόζοντάς τες, βέβαια, στο κατάλληλο περιβάλλον, ανάλογα με το εκάστοτε στιλ Ηγεσίας και με ευελιξία.

Όσο αφορά το 2^ο ερευνητικό ερώτημα, σχετικά με αν η Σ.Ν θεωρείται απαραίτητη για τους σύγχρονους ηγέτες του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα και με το ποια είναι τα οφέλη της Σ.Ν. Καταλήγοντας, μετά από την παράθεση της βιβλιογραφίας και τη βιβλιογραφική αναζήτηση, συμπεραίνεται ότι η Σ.Ν. θεωρείται απαραίτητο στοιχείο για τα ηγετικά στελέχη που απασχολούνται στους οργανισμούς, και ειδικά στους Δημόσιους που μελετώνται στην

⁴ Καρέλλας, Δ. (2015). Ηγεσία και Ικανοποίηση Στελεχών στον Εργασιακό Χώρο. Η περίπτωση του Δημοσίου Τομέα. Τελική εργασία. Αθήνα: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. ΚΓ΄ Εκπαιδευτική Σειρά

εργασία αυτή. Αυτό γιατί, η Ηγεσία και η Σ.Ν. είναι έννοιες στενά συνδεδεμένες, αφού οι ηγέτες προκαλούν συναισθήματα και ενώ διαθέτοντας, ταυτόχρονα, Σ.Ν. καταφέρνουν να τα διαχειρίζονται, καθιστώντας τους με αυτόν τον τρόπο Ηγέτες και όχι απλούς manager του οργανισμού. Μέσα από τη Σ.Ν. επιτυγχάνονται οι στόχοι, ενώ ταυτόχρονα, προσφέρει πολλά οφέλη τόσο για τους σύγχρονους ηγέτες και τους εργαζόμενους στους Δημόσιους οργανισμούς, όσο και για τον ίδιο τον οργανισμό, αλλά και τους πολίτες.

Πιο συγκεκριμένα, τα οφέλη αυτά αφορούν τους ίδιους τους ηγέτες του Δημόσιου τομέα, ειδικά τα υψηλόβαθμα στελέχη και τα στελέχη πρώτης γραμμής (Guy & Lee 2015), στα οποία κρίνεται απαραίτητη. Η συναισθηματική ικανότητα ενός Ηγέτη συμβάλλει στην ομαδικότητα, στην επικοινωνία, στην επίτευξη αλλαγών και στην επίλυση των προβλημάτων της ομάδας ή του οργανισμού στο βέλτιστο τρόπο. Όσο πιο υψηλό δείκτη Σ.Ν. διαθέτουν τόσο θα μπορέσουν να επιτύχουν τους στόχους τους, αφού θα διαθέτουν την ευελιξία της προσαρμογής της συμπεριφοράς τους και θα γνωρίζουν του τι θα πρέπει να κάνουν ακριβώς για να το επιτύχουν. Επίσης, θα καταφέρουν να είναι πιο αποτελεσματικοί και αποδοτικοί, γιατί μέσα από τη Σ.Ν. καταφέρουν να συνεργάζονται δημιουργώντας εκείνες τις σχέσεις και τα συναισθήματα με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, που θα εργαστούν για αυτούς και θα εκπληρώσουν το όραμα του, αξιοποιώντας τα, δηλαδή, για την βελτίωση τους και την επίτευξη των στόχων τους μέσα σε ένα ασφαλές, παραγωγικό και ευχάριστο εργασιακό κλίμα.

Επίσης, όταν πρόκειται για θέσεις του δημοσίου που απαιτούν συχνή ή και καθημερινή επαφή με τους πολίτες ή με άλλα στελέχη, τότε η ικανότητες της Σ.Ν., όπως είναι η επικοινωνία, η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές δεξιότητες είναι απαραίτητες, αφού μέσα από αυτές θα καταφέρει να τους εξυπηρετήσει, κάτι που συμβάλλει, επίσης, στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα τους, καθώς και στην βελτίωση της παροχής ποιοτικότερων υπηρεσιών. Ακόμη, και στην περίπτωση που ο Δημόσιος οργανισμός ή η ομάδα εργασίας μέσα σε αυτόν λειτουργεί με στιλ Ηγεσίας που δεν επιτρέπουν την ανάπτυξη θετικών συναισθηματικών ικανοτήτων, όπως η ενσυναίσθηση και η κατανόηση, οι σύγχρονοι ηγέτες διαθέτουν την ικανότητα αυτοελέγχου και διαχείρισης συναισθημάτων, που τελικά, και αυτά αποτελούν ικανότητες της Σ.Ν.

Ένα ακόμη στοιχείο, που επηρεάζει η Σ.Ν. και το ωφελεί, είναι οι υπάλληλοι που ακολουθούν τους ηγέτες. Μέσα από μία πληθώρα ερευνών έχει αποδειχθεί ότι η Σ.Ν. αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, πόσο μάλλον, όταν πρόκειται για υπαλλήλους

του Δημόσιου Τομέα, που συχνά κατηγορείται για στασιμότητα, έλλειψη ενδιαφέροντος και δημιουργικότητας, και εξουθένωση. Έτσι, λοιπόν, μέσα από τη Σ.Ν. αποφεύγεται το αρνητικό εργασιακό κλίμα, το άγχος, το χαμηλό ηθικό και η έλλειψη ενθουσιασμού των υπαλλήλων, καθώς κι η μειωμένη παραγωγή, αφού ο εκάστοτε Ηγέτης μπορεί να τα εντοπίζει και με την κατάλληλη συμπεριφορά και ευελιξία να τα διορθώνει. Ταυτόχρονα, ο εκάστοτε Ηγέτης παρακολουθεί, εντοπίζει και προωθεί την αυτοβελτίωση των υπαλλήλων, την πρόοδό τους και την ανάπτυξή τους, προτείνοντας τους διάφορες εκπαιδεύσεις, ανάληψη έργων, συμμετοχή σε ομάδες εργασίας κλπ. και παρέχοντας τους διάφορα κίνητρα. Άρα, γίνεται αντιληπτό πόσο μεγάλο όφελος αποτελεί, ειδικά σε συνθήκες που οι αποδοχές παραμένουν χαμηλές και σταθερές, η Σ.Ν. ως παρακίνηση των εργαζομένων του δημοσίου.

Πέρα από αυτά, η Σ.Ν. ωφελεί το Δημόσιο Τομέα και στο επίπεδο του ίδιου του οργανισμού. Μέσα από τη Σ.Ν. οι σύγχρονοι ηγέτες του Δημόσιου Τομέα, μπορούν να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις συγκρούσεις που προκύπτουν μέσα στον δημόσιο οργανισμό και να τις επιλύσουν. Συγκρούσεις που αφορούν την επίτευξη των στόχων, την έλλειψη, ανθρώπινου δυναμικού, υλικοτεχνικές ελλείψεις, αλλά και συγκρούσεις που προκύπτουν με πρακτικά θέματα πχ. Αδειών, μπορούν με τις κατάλληλες συναισθηματικές ικανότητες να διαχειριστούν αποτελεσματικά. Παράλληλα, μέσα από την Σ.Ν., εφόσον, αυξάνεται η αποδοτικότητα και η ικανοποίηση των εργαζομένων και των ηγετικών στελεχών, τότε ο οργανισμός αποκτά φήμη, εκπληρώνει το σκοπό του, ικανοποιεί τους πολίτες σε μεγάλο βαθμό και εξυπηρετεί το δημόσιο συμφέρον, καταπολεμώντας φαινόμενα κακοδιοίκησης και διαφθοράς, με καινοτομίες, οργανωτικότητα, προσβασιμότητα σε όλους και εφαρμοσμένος στις συνεχείς και αυξανόμενες απαιτήσεις και ανάγκες της σύγχρονης εποχής. Με αποτέλεσμα η Σ.Ν. επιδρά και στην οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού.

Βέβαια, να σημειωθεί πως η Σ.Ν. δεν συνεπάγεται μόνο θετική επίδραση. Άτομα, με υψηλό δείκτη Σ.Ν. μπορεί να γίνονται χειριστικά ή να αποτελούν αντικείμενο χειριστικών ανθρώπων. Για το λόγο αυτό θέλει πολύ προσοχή, ώστε να διαθέτουν τον απαραίτητο αυτοέλεγχο και αυτορρύθμιση, που αποτελούν συναισθηματικές ικανότητες, για να προσαρμόζονται κατάλληλα τη συμπεριφορά τους.

Τέλος, το τρίτο και τελευταίο ερώτημα της εργασίας αφορά τη βελτίωση της Σ.Ν. των σύγχρονων ηγετών στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Κάθε άνθρωπος εκ γενετής έχει ένα επίπεδο Σ.Ν., αυτό στη συνέχεια, αυτό εξελίσσεται μέσα από την ανατροφή του και τα βιώματα του.

Και φτάνει σε ένα σημείο. Από εκεί και πέρα, όμως, αρκετές έρευνες έχουν αποδείξει ότι η Σ.Ν. είναι ένα σύνολο δεξιοτήτων που μπορεί να διδαχθεί και να καλλιεργηθεί, αφού όλοι οι άνθρωποι (εκτός ψυχιατρικών περιπτώσεων) διαθέτουν συναισθήματα.

Στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα, ωστόσο, για να αποκομίσει τα οφέλη της Σ.Ν., που αναφέρθηκαν πιο πάνω, όπως είναι φυσικό, χρειάζεται ηγέτες που να τη διαθέτουν και να την χρησιμοποιούν, και φυσικά, την αναπτύσσουν. Υπάρχει όμως αυτή η δυνατότητα;. Το μόνο που χρειάζεται είναι να προσπαθήσουν να την αξιοποιήσουν με τον κατάλληλο τρόπο.

Πιο αναλυτικά, μία σειρά βελτιώσεων των συναισθηματικών ικανοτήτων των σύγχρονων ηγετών στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα περιλαμβάνει, αρχικά, τον εντοπισμό και την εξακρίβωση του δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετικών στελεχών. Δηλαδή, όπως για παράδειγμα, αξιολογούνται οι γνωστικές ικανότητες και το επίπεδο γνώσεων, με αυτόν τον τρόπο να αξιολογείται και αυτή, και να λαμβάνεται υπόψη. Στη συνέχεια, να πραγματοποιούνται προγράμματα εκπαίδευσης για τη βελτίωση της Σ.Ν. των ατόμων αυτών. Αυτά τα προγράμματα θα πρέπει να εξυπηρετούν τις ατομικές ανάγκες του κάθε ατόμου, τις απαιτήσεις της θέσης του και του οργανισμού που λειτουργεί. Ενδεικτικά, αυτά τα προγράμματα δύναται να περιλαμβάνουν εκπαίδευση στις ικανότητες Διαχείρισης του Εαυτού, της Κοινωνικής επίγνωσης, της Διαχείρισης σχέσεων (Boyatzis, 1995). Σε αυτά θα εντοπίζονται τα κενά και θα παρέχονται κατάλληλες συμβουλές.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η εξοικείωση με όλες της πτυχές τις Σ.Ν. είναι πολύ σημαντική, θα ήταν πολύ χρήσιμη και η εργασία με άλλες μορφές, όταν η θέση του εκάστοτε Ηγέτη το επιτρέπει. Αυτό με άλλα λόγια σημαίνει ότι, εάν ένα στέλεχος του δημοσίου κατέχει μία θέση η οποία επιβάλλει συναντήσεις, διπλωματικές ικανότητες, ενσυναίσθηση και διαχείριση σχέσεων, η εργασία του να περιλαμβάνει πχ. Δραστηριότητες, γεύματα, ομαδικές συζητήσεις, κλπ, προκειμένου να αναπτύξει τις ικανότητες εκείνες της Σ.Ν. που απαιτείται. Ταυτόχρονα, μπορεί να αυξηθεί με συνεχή εξάσκηση, συμμετοχή σε ομαδικά προγράμματα (projects), ανατροφοδότηση, παροχή κινήτρων και την προώθηση της κινητικότητας, μιας και τα άτομα μέσα από αυτή έχουν τη δυνατότητα να μετακινηθούν σε διάφορες θέσεις, να αντιληφθούν τις διαφορετικές συναισθηματικές ικανότητες που διαθέτουν και που απαιτεί η κάθε θέση, κι έτσι, να βρεθούν στη θέση που ταιριάζει περισσότερο στην προσωπικότητά τους.

Ακόμη, η Σ.Ν αυξάνεται με τη δημιουργία υγιών σχέσεων που στηρίζονται σε ξεκάθαρες προσδοκίες χωρίς εξαρτήσεις και χωρίς προσκολλήσεις. Με αυτόν τον τρόπο

αυξάνεται η δέσμευση και καλή θέληση μέσα στο χώρο εργασίας. Μία, επιπλέον, πρόταση για βελτίωση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των σύγχρονων Ηγετών είναι και κάποιες αλλαγές που αφορούν την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού, η οποία θα επιβραβεύει τις κοινωνικές δεξιότητες και θα ενθαρρύνει στάσεις και συμπεριφορές. Συγχρόνως, αλλαγές που αφορούν τον εργασιακό περιβάλλον εργασίας (ίσως για κάποιους αρκετά προχωρημένο, αλλά μπορεί να λειτουργήσει ευεργετικά), όπως η αλλαγή των χρωμάτων στους τοίχους, εικαστικά έργα, κατάλληλη μουσική στον κατάλληλο τόνο, αλλαγές που αποσκοπούν να διεγείρουν εκείνους τους νευροδιαβιβαστές του εγκεφάλου που επηρεάζουν το συναισθηματικό μέρος των ατόμων και τα κάνουν πιο συναισθηματικά. Τέλος, κάτι ακόμη, που θα μπορούσε να βελτιώσει τη Σ.Ν. των σύγχρονων ηγετών είναι το mentoring⁵. Δηλαδή, η συμβουλευτική μέσα στον εργασιακό χώρο του δημοσίου από στελέχη με περισσότερη εμπειρία που θα μπορούν να ‘καθοδηγήσουν’ συναισθηματικά και να εξηγήσουν στους ‘νέους’ ηγέτες για το ποια συναισθηματική ικανότητα θα πρέπει να επιδείξουν σε κάθε περίπτωση. Αυτά, είναι κάποια βήματα που, ίσως, καταφέρουν να συμβάλουν στη βελτίωση της Σ.Ν. στο δημόσιο τομέα. Ωστόσο, το σίγουρο είναι ότι σε κάθε περίπτωση χρειάζεται να το θέλει ο ίδιος ο Ηγέτης να βελτιώσει τις συναισθηματικές του ικανότητες, επιδεικνύοντας υπομονή και συνεχή προσπάθεια.

⁵ Mentoring είναι η παροχή συμβουλών, πληροφοριών ή καθοδήγησης από ένα άτομο με εμπειρία που διαθέτει γνώσεις και δεξιότητες σε ένα άλλο άτομο που θα το βοηθήσει στην προσωπική και επαγγελματική του εξέλιξη (Καμπουροπούλου, 2015)

Αντί επιλόγου

Καταλήγοντας, μέσα από την παρούσα εργασία είναι σημαντικό να τονιστεί πως διαπιστώνεται, μέσω της βιβλιογραφίας, η θετική συσχέτιση μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της Ηγεσίας και πως η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί απαραίτητο χαρακτηριστικό των σύγχρονων ηγετών στον ευρύτερο Δημόσιο τομέα. Τα σύγχρονα ηγετικά στελέχη που απασχολούνται σε αυτόν πρέπει στα χαρακτηριστικά γνωρίσματά τους και στις δεξιότητές τους να περιλαμβάνεται η Συναισθηματική Νοημοσύνη, να τη διαθέτουν σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο, αλλά και να τους παρέχεται η δυνατότητα βελτίωσής της και ανάπτυξής της με διάφορους τρόπους, ώστε να αποκομίσουν όλα τα οφέλη που παρέχει, καθώς και να αποτελέσουν παράδειγμα επιτυχημένου Ηγέτη, ενώ ταυτόχρονα να καθιστούν τον οργανισμό ή της ομάδα τους αποτελεσματική, ικανοποιώντας όλα τα μέλη.

Βιβλιογραφία

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Bagshaw, M., (2000). *Emotional Intelligence – training people to be affective so they can be effective*. Industrial and Commercial Training.

Bar-On,(2006). *The Bar-On model of emotional- social intelligence*(ESI). Psicothema

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organisational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bass, Bernard M.: *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*. Harper and Row, N. York, London and JohnWeatherliill, Inc, Tokyo 1965.

Boyatzis, R. (2008). *Competencies in the 21st century*. Journal of Management Development.<http://www.oostvoorncoaching.nl/wpcontent/uploads/boyatzisthe+21st+century+competencies.pdf>

Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. S. (2000). *Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory*. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.

Boyatzis, R.(1995). *Developing Emotional Intelligence, από το βιβλίο Developments in Emotional Intelligence*, Chemiss C, Boyatzis R. E & Eliaw M. San Francisco: Jossey-Bass.

Brownell, J. (2006). *Meeting the competency needs of global leaders: A partnership approach*. Human Resource Management.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Chapman, Ann L N, Johnson, David and Kilner, Karen (2014). *Leadership styles used by senior medical leaders : patterns, influences and implications for leadership development*. Leadership in Health Services.

Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Ciarrochi, J. V., Chan, A. Y. C., & Caputi, P. (2000). *A critical evaluation of the emotional intelligence construct. Personality and Individual Differences.*, [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(99\)00119-1](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(99)00119-1)

Coetzee, C & Schaap, P 2005, 'The relationship between leadership behaviour, outcomes of leadership and emotional intelligence', SA Journal of Industrial Psychology.

Conger, J. A. (1999). *Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research*. The Leadership Quarterly. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00012-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00012-0)

Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Business*. London: Orion Business Books.

Den Hartog, D.N., House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintanilla, S.A., Dorfman, P.W. and GLOBE Associates (1999). *Culture Specific and Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed?* The Leadership Quarterly [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00018-1](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00018-1)

DuBois, M., Koch, J., Hanlon, J., Nyatuga, B., & Kerr, N. (2015). *Leadership Styles of Effective Project Managers: Techniques and Traits to Lead High Performance Teams*. Journal of Economic Development, Management, IT, Finance & Marketing.

Elfenbein, H. A., Foo, M. D., White, J., Tan, H. H., & Aik, V. C. (2007). *Reading your counterpart: The benefit of emotion recognition accuracy for effectiveness in negotiation*. Journal of Nonverbal Behavior. <https://doi.org/10.1007/s10919-007-0033-7>

Fineman SE (1993). *Emotion in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Fineman, S. (Ed.). (1993). *Emotion in organizations*. Sage Publications, Inc.

G.Meisler,E.Vigoda-Gadot. (2010). *Emotions in Management and the Management of Emotions:The Impact of Emotional Intelligence and Organizational Politics on Public Sector Employees*. Public Administration Review.

Galvin, B. M., Waldman, D. A., & Balthazard, P. (2010). *Visionary communication qualities as mediators of the relationship between narcissism and attributions of leader charisma*. *Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01179.x>

Gary Yukl. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*. [DOI: 10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books, Inc

Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury.

Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business School Press.

Gutiérrez-Cobo, M. J., Cabello, R., Rodríguez-Corrales, J., Megías-Robles, A., Gómez-Leal, R., & Fernández-Berrocal, P. (2019). *A Comparison of the Ability Emotional Intelligence of Head Teachers With School Teachers in Other Positions*. *Frontiers in Psychology*. [file:///C:/Users/liaal/Desktop/DOI:10.3389/fpsyg.2019.00841](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00841)

Guy Mary E. & Lee Hyun Jung (2015), “*How Emotional Intelligence Mediates Emotional Labor in Public Service Jobs*”, *Review of Public Personnel Administration*, vol. 35, no. 3.

Humphrey, R. H. (2002). *The many faces of emotional leadership*. *The Leadership Quarterly*. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00140-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00140-6)

Jackson, A. R., Alberti, J. L., & Snipes, R. L. (2014). *An examination on the impact of gender on leadership style and employee job satisfaction in the modern workplace*. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*,

James, C.& Vince, R. (2001). *Developing the Leadership Capability of Headteachers*. *Educational Management Administration & Leadership*. [file:///C:/Users/liaal/Desktop/doi:10.1177/0263211x010293005%20A0](https://doi.org/10.1177/0263211x010293005%20A0)

Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). *Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model*. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/a0017286>

Keskes, I. (2014). *Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of leader-member exchange*.

Lane, R. D. and Schwartz, G. (1987). *Levels of emotional awareness: A cognitive-developmental theory and its application to psychopathology*. American Journal of Psychiatry.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). *Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created Social Climates*. Journal of Social Psychology.

Lewis, P.S., Goodman, S.H. & Fandtt, P.M. (1998). *Management: challenges in the 21st century*. Cincinnati: Thomson

Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.

Likert, R. (1967). *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill.

M. Weber, (1968). *Economy and Society*. New York, NY: Bedminster Press.

Mann, R. D. (1959). *A review of the relationships between personality and performance in small groups*. Psychological Bulletin. <https://doi.org/10.1037/h0044587>

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. Basic Books.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). *Emotional intelligence: New ability or eclectic traits?* American Psychologist.

Mayer, J.D., DiPaolo, M.T., & Salovey, P. (1990). *Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence*. Journal of Personality Assessment.

Menon – Eliophotou, M. (2011). *Leadership theory and educational outcomes: The case of distributed and transformational leadership*. Proceedings of the 24th International Congress for School Effectiveness and Improvement. <https://pdfs.semanticscholar.org/c2be/a719c93bdf7d41105bca92dc7508843eacbc.pdf>

Montana, P, και Charnov, H., (2002), *Μάνατζμεντ (3η έκδοση)*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). *The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy*. *Journal of Research in Personality*. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)

Payne, W.L. (1985). *A study of emotion: Developing emotional intelligence; self-integration; relating to fear, pain and desire (theory, structure of reality, problem-solving, contraction/expansion, tuning in/comingout/letting go)*. (Unpublished doctoral dissertation). The Union for Experimenting Colleges and Universities, Cincinnati, OH.

Pirola-Merlo, A., Härtel, C., Mann, L., & Hirst, G. (2002). *How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams*. *The Leadership Quarterly*. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00144-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00144-3)

Ryback D. (1998). *Putting emotional intelligence to work. Successful leadership is more than IQ*. ButterworthHeinemann.

Salovey, P., Mayer, J. D., & Caruso, D. (2002). *The positive psychology of emotional intelligence*. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*. Oxford University Press.

Sashkin, M. & W. E. Rosenbach. (1998). *Visionary leadership theory: A current overview model, measures, and research (Working Paper 9-114)*. Washington DC: GWU.

Sashkin, M. (1986). *True vision in leadership*. *Training and Development Journal*.

Sashkin, M. (1988). *The visionary leader: A new theory of organizational leadership*. In J. A. Conger and R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership in management*. San Francisco: Jossey-Bass.

Spain, S. M., Harms, P., & LeBreton, J. M. (2014). *The Dark Side of Personality at Work*. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.1894>

Sparrow, T., & Knight, A. (2006). *Applied emotional intelligence*. Chichester: Wiley.

Thorndike, E.L. (1920). *Intelligence and its use*. Harper's Magazine.

Vesterinen S, Isola A, Paasivaara L. (2009) *Leadership styles of Finnish nurse managers and factors influencing it*. *J Nurs Manag*.

Vigoda- Gadot E, Meisler G (2010). *Emotions in management and the management of emotions: the impact of emotional intelligence and organizational politics on public sector employees*. Public Admin Rev.

Wechsler, D. (1940). *Non-intellective factors in general intelligence*. Psychological Bulletin.

Wu, J., & LeBreton, J. M. (2011). *Reconsidering the Dispositional Basis of Counterproductive Work Behavior: The Role of Aberrant Personality Traits*. Personnel Psychology. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01220.x>

Zaleznik, A. (1977). *Managers and leaders: Are they different*. Houston Police Department Leadership Journal Dated.

Zehir, C., Müceldili, B., Altındağ, E., Şehitoğlu, Y., & Zehir, S. (2014). *Charismatic leadership and organizational citizenship behavior: The mediating role of ethical climate*. Social Behavior and Personality: An international journal.

Zhou, J., & M. George. 2003. *Awakening Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence*. *The Leadership Quarterl*. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00051-1](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00051-1)

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Αλβανού. Ε. (2021). *Συναισθηματική νοημοσύνη δημοσίων υπαλλήλων και η εκτίμησή τους για την ηγεσία*. (Μεταπτυχιακή Εργασία στο ΠΜΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΑΓΩΓΗΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΝΗΛΙΚΩΝ) Ανακτήθηκε από :

<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/25754/3/AlvanouEleutheriaMsc2021.pdf>

Γαβριηλίδου Β. (2020). *Η συναισθηματική νοημοσύνη ως παράγοντας επίδρασης στην αντίληψη του διοικητικού προσωπικού για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών δημόσιου νοσοκομείου*. (Μεταπτυχιακή Εργασία στο ΠΜΣ στη Διοίκηση Μονάδων Υγείας).

Ανακτήθηκε από:

<https://apothesis.eap.gr/bitstream/repo/47870/1/gavriilidou%20virginia%20std110539.pdf>

Γιαννάκη Α. (2020). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο εργασιακό περιβάλλον. Μπορεί να επηρεάσει το ρόλο του ηγέτη;* (Πτυχιακή Εργασία στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας). Ανακτήθηκε από:

<http://repository.library.teiwest.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/8473/%ce%97%20%ce%a3%ce%a5%ce%9d%ce%91%ce%99%ce%a3%ce%98%ce%97%ce%9c%ce%91%ce%a4%ce%99%ce%9a%ce%97%20%ce%9d%ce%9f%ce%97%ce%9c%ce%9f%ce%a3%ce%a5%ce%9d%ce%97%20%ce%a3%ce%a4%ce%9f%20%ce%95%ce%a1%ce%93%ce%91%ce%a3%ce%99%ce%91%ce%9a%ce%9f%20%ce%a0%ce%95%ce%a1%ce%99%ce%92%ce%91%ce%9b%ce%9b%ce%9f%ce%9d.%20%ce%9c%ce%a0%ce%9f%ce%a1%ce%95%ce%99%20%ce%9d%ce%91%20%ce%95%ce%a0%ce%97%ce%a1%ce%95%ce%91%ce%a3%ce%95%ce%99%20%ce%a4%ce%9f%20%ce%a1%ce%9f%ce%9b%ce%9f%20%ce%a4%ce%9f%ce%a5%20%ce%97%ce%93%ce%95%ce%a4%ce%97%3b.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Δημητριάδου, Θ. (2017). *Ηγεσία, παρακίνηση και οι αντιδράσεις εργαζομένων σε οργανισμούς του δημοσίου τομέα. Η περίπτωση των ΟΤΑ.* (Μεταπτυχιακή Εργασία στο ΠΜΣ στη Δημόσια Διοίκηση). Ανακτήθηκε από:

<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/20126/4/DimitriadouTheodoraMSc2017.pdf>

Δρένος, Δ.(2018). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας.* (Τελική εργασία). Ανακτήθηκε από:

<https://repositoryesdda.ekdd.gr/bitstream/123456789/288/3/%CE%94%CF%81%CE%>

Ζιανίκας Χ., (1996). *Διοικητική επιστήμη και πρακτική στο δημόσιο.* Αθήνα: Σιδέρη.

Καμπουροπούλου, Θ. (2015). *Η επίδραση του «e-mentor» σε επιμορφούμενους εκπαιδευτικούς της πρώην Σοβιετικής Ένωσης στην ενίσχυση της διδακτικής τους ικανότητας στη διδασκαλία της νέας ελληνικής ως ξένης γλώσσας..* (Μεταπτυχιακή εργασία: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας). Ανακτήθηκε από :

<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/18678/6/KampouroupoulouEuthaliaMsc2015.pdf>

Καραμπέτσου Μ. (2015). *ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.* (Μεταπτυχιακή Εργασία στο ΠΜΣ: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ) Ανακτήθηκε από:

https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/7825/Karampetsou_Maria.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Καρέλλας, Δ. (2015). *Ηγεσία και Ικανοποίηση Στελεχών στον Εργασιακό Χώρο. Η περίπτωση του Δημοσίου Τομέα*. (Τελική εργασία. Αθήνα: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. ΚΓ' Εκπαιδευτική Σειρά). Διαθέσιμο από Αποθετήριο ΕΚΔΔΑ

Καρνή Μ. (2019). *Μπορεί ένας Σχολικός Διευθυντής να αυξήσει την Επαγγελματική Ικανοποίηση των εκπαιδευτικών;*. (Μεταπτυχιακή Εργασία στο ΕΑΠ) Ανακτήθηκε από: https://apothesis.eap.gr/bitstream/repo/43383/1/115140_%ce%9a%ce%b1%cf%81%ce%bd%ce%ae_%ce%9c%ce%b1%cf%81%ce%af%ce%b1.pdf

Κετσετζής Δ. Παντελής, (2019). *Ο Ηγέτης που υπηρετεί στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση* (Μεταπτυχιακή εργασία). Ανακτήθηκε από : <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/22854/4/KetsetzisPanteleimonMsc2019.pdf>

Κούρτεση Μ. (2021). *Emotional intelligence, leadership and motivation: how they influence the Greek public servants' job satisfaction*. (Μεταπτυχιακή Εργασία στο ΕΑΠ) Ανακτήθηκε από: https://apothesis.eap.gr/bitstream/repo/50840/1/140284_Kourtesi%20Marina.pdf

Κουστέλιος, Α., Μπελιάς, Δ., Ζουρνατζή, Ε. (2021). *Ηγεσία στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα. Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης* Ανακτήθηκε από: <https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Λαθούρης Α.(2014). *ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ*. (Μεταπτυχιακή Εργασία στο ΠΜΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ). Ανακτήθηκε από: <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/6012/Lathouris.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Λιάκου Ε. (2008). *ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ*. (Μεταπτυχιακή Εργασία στο ΠΜΣ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ) Ανακτήθηκε από: <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/2921/Liakou%2c%20Eleni%20G..pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Μικάλλη Μ. (2017). *ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ*. (Μεταπτυχιακή Εργασία στο Πανεπιστήμιο Πάφου στο ΠΜΣ:ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ) Ανακτήθηκε από : <http://82.116.208.3/bitstream/handle/11728/10392/Mikalli-Marina-fulltext.pdf?sequence=2&isAllowed=>

Μιχαλόπουλος Ν. (2003). *Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Παπαζήση,.

Μουταβέλης. Π. (2017). *ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ & ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΗΓΕΣΙΑ*. (Πτυχιακή Εργασία στο ΑΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ) Ανακτήθηκε από : <http://oceanis.lib.teipir.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/3577/%ce%a3%ce%a5%ce%9d%ce%91%ce%99%ce%a3%ce%98%ce%97%ce%9c%ce%91%ce%a4%ce%99%ce%9a%ce%97%ce%9d%ce%9f%ce%97%ce%9c%ce%9f%ce%a3%ce%a5%ce%9d%ce%97%284%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Μπελεργής Κ. (2010). *Συναισθηματική Νοημοσύνη, Μετασχηματιστική Ηγεσία και Διοίκηση Αλλαγών στο πλαίσιο της Οργάνωσης*. (Μεταπτυχιακή Εργασία στο Πανεπιστήμιο Πατρών στο ΠΜΣ :Διοίκησης Επιχειρήσεων) Ανακτήθηκε από : <https://nemertes.library.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/3694/1/%ce%94%ce%a0%ce%9b%ce%a9%ce%9c%ce%91%ce%a4%ce%99%ce%9a%ce%97%20%ce%9c%ce%a0%ce%95%ce%9b%ce%95%ce%93%ce%a1%ce%97%ce%a3%20%ce%a6.%20%ce%9a%ce%a9%ce%9d%ce%a3%ce%a4%ce%91%ce%9d%ce%a4%ce%99%ce%9d%ce%9f%ce%a3.pdf>

Μπουραντάς Δημήτρης. (2005). *Ηγεσία . Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική ΑΕ.

Παγκάκης Γ., (1986). *Σκέψεις για τη Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα: Εκδοτική.

Παναγοπούλου Μ.(2020) Οργανωσιακή κουλτούρα, Δημόσια Διοίκηση και στρες: Η περίπτωση της Ελλάδας Ανακτήθηκε από: <https://social-lib.gr/arthra/dimosia-ilektroniki-dioikisi/466-dimosia-dioikisi-kai-stress.html>

Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική Ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Πιπερόπουλος Γ., (2004). *Επικοινωνώ άρα Υπάρχω*. Θεσσαλονίκη: Ζυγός.

Σμπίλη Ε. (2018). *ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟ ΦΛΩΡΙΝΑΣ*. (Μεταπτυχιακή Εργασία στο ΠΜΣ στη ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ) Ανακτήθηκε από: <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/21763/4/SmpiliEleniMsc2018.pdf.pdf>

Σύρμα Ε. (2016-2017). *ΗΓΕΣΙΑ: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΜΗ ΛΕΚΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ*. (Μεταπτυχιακή Εργασία στο ΠΜΣ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ) Ανακτήθηκε από: <http://oceanis.lib.teipir.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/3268/%ce%95%ce%a5%ce%91%ce%93%ce%93%ce%95%ce%9b%ce%99%ce%91%20%ce%a3%ce%a5%ce%a1%ce%9c%ce%91.%20%ce%97%ce%93%ce%95%ce%a3%ce%99%ce%91.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Τριαντάρη Α. Σωτηρία. (2020). *Ηγεσία, Θεωρίες Ηγεσίας. Από τον Αριστοτέλη στο σύγχρονο Ηγέτη*. Θεσσαλονίκη: Κ & Μ Σταμούλη.

Τρούλη Ε. *Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΥΓΕΙΑΣ*. (Μεταπτυχιακή Εργασία στο ΠΜΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ) Ανακτήθηκε από: https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9191/Trouli_Erasmia.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Τσούμπα Ε.(2008). *Ο πολυδιάστατος ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον κόσμο των επιχειρήσεων*. (Μεταπτυχιακή Εργασία στο ΠΜΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ) Ανακτήθηκε από: <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/2768/Tsouba.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Φωτόπουλος, Ν. (2013). *Αποτελεσματική Ηγεσία στην εργασία, Εκπαιδευτικό υλικό για τα κέντρα δια βίου μάθησης*, Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Ανακτήθηκε από <http://kdvm.gr/Media/Default/Pdf%20enotites/5.3.pdf>

Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

http://www.diffen.com/difference/EQ_vs_IQ , Differences E.Q vs I.Q Ανακτήθηκε:
Απρίλιος 2022

ΝΟΜΟΛΟΓΙΑ

Απόφαση ΣτΕ υπ' αριθ. 1007/2016.

Νόμος 4270/2014. ΦΕΚ 143/Α'/28-6-2014. «Αρχές δημοσιονομικής διαχείρισης και εποπτείας (ενσωμάτωση της Οδηγίας 2011/85/ΕΕ) - δημόσιο λογιστικό και άλλες διατάξεις».



Ε.Π.
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ**



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)

Πειραιώς 211, ΤΚ 177 78, Ταύρος

τηλ: 2131306349 , fax: 2131306479

www.ekdd.gr