

Διπλωματική εργασία:

“Η συναισθηματική νοημοσύνη και η ηγεσία ως παράγοντες επίδρασης των εργασιακών σχέσεων σε υπηρεσίες και εργαζομένους των Δημοσίων Υπηρεσιών, μέσα από την παροχή Συμβουλευτικών Δράσεων”

Ματζιάρη Θ. Χρυσούλα

Επιβλέπων καθηγητής : Δρ. Πασχαλούδης Δημήτριος



*Δηλώνω ότι είμαι κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων αυτής της εργασίας/διατριβής, η οποία δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλλει τα πνευματικά δικαιώματα άλλων. **Παραχωρώ στη Βιβλιοθήκη το δικαίωμα της ηλεκτρονικής δημοσίευσης του πλήρους κειμένου της Εργασίας/Διατριβής μου στο Ιδρυματικό Αποθετήριο ΔΙ.ΠΑ.Ε. Ανοικτής Πρόσβασης** για εκπαιδευτική, ερευνητική και ιδιωτική χρήση μη κερδοσκοπικού ή εμπορικού χαρακτήρα, σύμφωνα με τους όρους και τους περιορισμούς του νόμου περί πνευματικής ιδιοκτησίας, από την ημέρα της κατάθεσής της.*

Περίληψη

Με έμφαση στη λειτουργία της συμβουλευτικής, η παρούσα μελέτη εξετάζει τις δυναμικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης, της ηγεσίας και των συνδυασμένων επιδράσεών τους στην ανάπτυξη επικοινωνιακών εργασιακών σχέσεων στο πλαίσιο των δημόσιων υπηρεσιών και της υποστήριξης των εργαζομένων. Η συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία περιλαμβάνει την ικανότητα αντίληψης, κατανόησης, ελέγχου και χρήσης των συναισθημάτων, αναγνωρίζεται ως κρίσιμο συστατικό για τον καθορισμό των ενεργειών των επιτυχημένων ηγετών. Οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να είναι περισσότερο εξοπλισμένοι για να αντιμετωπίσουν τις δυσκολίες στον τομέα των δημόσιων υπηρεσιών, όπου η πολυπλοκότητα των ανθρώπινων σχέσεων ενισχύεται, επηρεάζοντας επομένως ολόκληρο το εργασιακό περιβάλλον.

Διερευνάται προσεκτικά η αποτελεσματικότητα διαφόρων φιλοσοφιών ηγεσίας, όπως η μετασχηματιστική και η υπηρεσιακή ηγεσία, στην προώθηση μιας θετικής κουλτούρας στο χώρο εργασίας. Οι υπηρετικοί ηγέτες θέτουν ως προτεραιότητα την ανάπτυξη και την ευημερία των μελών της ομάδας τους, ενώ οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενεργοποιούν και εμπνέουν τους εργαζόμενους με έναν κοινό στόχο. Αξιολογούνται οι επιδράσεις και των δύο προσεγγίσεων στην ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης και, ως εκ τούτου, στις εργασιακές σχέσεις.

Η έρευνα αυτή μελετά επίσης την κρίσιμη λειτουργία που διαδραματίζουν οι συμβουλευτικές υπηρεσίες ως προληπτικό μέτρο για την αντιμετώπιση των συναισθηματικών δυσκολιών που προκύπτουν στην εργασία. Η προσφορά θεραπείας στα μέλη του προσωπικού όχι μόνο τους παρέχει έναν ιδιωτικό χώρο για να επεξεργαστούν τα προσωπικά και επαγγελματικά τους προβλήματα, αλλά τους βοηθά επίσης να γίνουν πιο συναισθηματικά ευφείς. Η συμβουλευτική μπορεί επίσης να βοηθήσει τους ηγέτες να βελτιώσουν τις διαπροσωπικές τους δεξιότητες δημιουργώντας ένα περιβάλλον που εκτιμά την ανοιχτή επικοινωνία, την ενσυναίσθηση και την εμπιστοσύνη.

Στόχος της παρούσας μελέτης είναι να ρίξει φως στις πολύπλοκες σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ των στυλ ηγεσίας, της συναισθηματικής νοημοσύνης και της παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών. Αυτό θα γίνει με τη χρήση μιας διεπιστημονικής προσέγγισης που αντλεί από την οργανωσιακή συμπεριφορά, την ψυχολογία και τις θεωρίες ηγεσίας. Στο τέλος, τα αποτελέσματα θα συμβάλουν στην εμπειριστατωμένη γνώση του τρόπου με τον οποίο τα στοιχεία αυτά αλληλεπιδρούν για να επηρεάσουν τις εργασιακές σχέσεις, ιδίως στο

συγκεκριμένο περιβάλλον των πλαισίων υποστήριξης των εργαζομένων και των δημόσιων υπηρεσιών.

Λέξεις κλειδιά

Συναισθηματική νοημοσύνη, ηγεσία, εργασιακές σχέσεις, συμβουλευτική, δημόσιες υπηρεσίες.

Abstract

Focusing on the function of counselling, this study examines the dynamic interactions between emotional intelligence, leadership and their combined effects on the development of constructive working relationships in the context of public services and employee support. Emotional intelligence, which includes the ability to detect, understand, control and use emotions, is recognised as a critical component in determining the actions of successful leaders. Leaders with high emotional intelligence may be better equipped to deal with the difficulties in the public service sector, where the complexity of human relations is amplified, thus affecting the entire work environment.

The effectiveness of different leadership philosophies, such as transformational and servant leadership, in promoting a positive workplace culture is carefully examined. Servant leaders prioritise the development and well-being of their team members, while transformational leaders energise and inspire employees with a common goal. The effects of both approaches on the development of emotional intelligence and hence on work relationships are evaluated.

This research also examines the critical function that counselling plays as a preventive measure to address emotional difficulties arising at work. Offering therapy to staff members not only provides them with a private space to work through their personal and professional problems, but also helps them to become more emotionally intelligent. Counselling can also help leaders improve their interpersonal skills by creating an environment that values open communication, empathy and trust.

The aim of this study is to shed light on the complex relationships that exist between leadership styles, emotional intelligence, and counseling. This will be done using an interdisciplinary approach that draws on organizational behavior, psychology and leadership theories. In the end, the results will contribute to a thorough understanding of how these elements interact to influence work relationships, particularly in the specific context of employee support and public service contexts.

Keywords

Emotional Intelligence, Leadership, Work Relationships, Counseling, Public Services.

Περιεχόμενα

Περίληψη	3
Λέξεις κλειδιά	4
Abstract	5
Keywords.....	5
Εισαγωγή	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Η συναισθηματική νοημοσύνη	9
1.1. Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	9
1.1.1 Ιστορία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	9
1.1.2 Αυτογνωσία.....	11
1.1.3. Αυτοδιαχείριση.....	12
1.1.4. Κοινωνική συνείδηση.....	12
1.1.5. Διαχείριση σχέσεων	13
1.1.6. Η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης	14
1.1.7. Μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	16
1.1.8. Σημάδια συναισθηματικής νοημοσύνης.....	17
1.2. Η διαφορά μεταξύ IQ και συναισθηματικής νοημοσύνης	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η ηγεσία	20
2.1 Ορισμός της ηγεσίας	20
2.1.1. Μία νέα προσέγγιση της ηγεσίας	21
2.1.2. Σημασία της ηγεσίας	23
2.1.3. Στρατηγικές επιτυχημένης ηγεσίας	25
2.2. Ηγεσία με συναισθηματική νοημοσύνη	27
2.3. Θεωρίες ηγεσίας στις δημόσιες υπηρεσίες.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Συναισθηματική νοημοσύνη και εργασιακές σχέσεις	31
3.1. Επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στις αλληλεπιδράσεις των εργαζομένων	31
3.2. Ενσυναίσθηση και κατανόηση στην εργασία στις δημόσιες υπηρεσίες	32
3.3. Συναισθηματική νοημοσύνη σε στρεσογόνες καταστάσεις και συγκρούσεις	34

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Στυλ ηγεσίας και σχέσεις εργαζομένων.....	36
4.1. Μετασχηματιστική ηγεσία	36
4.2. Συναλλακτική ηγεσία και σχέσεις προσανατολισμένες στο έργο.....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Μεθοδολογία.....	39
5.1. Αποτελέσματα	40
5.2. Συμπεράσματα έρευνας.....	55
Συμπέρασμα	57
Βιβλιογραφία.....	59

Εισαγωγή

Η διασύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας αποτελεί σημαντικό παράγοντα που καθορίζει τη δυναμική της εργασίας και την ολιστική επίτευξη των ατόμων και των οργανισμών στον τομέα των δημόσιων υπηρεσιών. Σε ένα δυναμικά εξελισσόμενο και περίπλοκο επαγγελματικό περιβάλλον, όπου οι αλληλεπιδράσεις με τους συναδέλφους και τους πελάτες αποκτούν ύψιστη σημασία, η ικανότητα κατανόησης και ρύθμισης των συναισθημάτων αποκτά καθοριστικό ρόλο στη διευκόλυνση της αποτελεσματικής ηγεσίας. Η συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία συνήθως αποκαλείται EQ, περιλαμβάνει ένα ρεπερτόριο ικανοτήτων και δεξιοτήτων που δίνουν τη δυνατότητα στα άτομα να διακρίνουν, να κατανοούν και να ρυθμίζουν τις δικές τους συναισθηματικές καταστάσεις, ενώ παράλληλα επιδεικνύουν ενσυναίσθηση προς τους άλλους και ελίσσονται επιδέξια στις κοινωνικές περιπλοκές. Όταν συνδυάζεται συνεργατικά με την αποτελεσματική ηγεσία, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει τη δυνατότητα να ασκήσει βαθιά επιρροή στην καλλιέργεια θετικών εργασιακών σχέσεων, στην ενίσχυση της διαπροσωπικής επικοινωνίας και στην προώθηση μιας εργασιακής κουλτούρας που χαρακτηρίζεται από υποστήριξη και συνεργασία.

Οι ηγέτες που παρουσιάζουν αυξημένο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης δεν χαρακτηρίζονται μόνο από την αυτογνωσία τους και την επιδεξιότητά τους στη ρύθμιση των συναισθημάτων τους. Διαθέτουν επίσης βαθιά κατανόηση των περίπλοκων τρόπων με τους οποίους τα συναισθήματα επηρεάζουν τη δική τους συμπεριφορά καθώς και τη συμπεριφορά των ατόμων που βρίσκονται κοντά τους. Παρουσιάζουν την ικανότητα να κατανοούν και να αντιδρούν στις συναισθηματικές καταστάσεις των συναδέλφων τους, καλλιεργώντας έτσι μια ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης, κατανόησης και ψυχικής ευεξίας. Μέσω της στρατηγικής αξιοποίησης της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι ηγέτες διαθέτουν την ικανότητα να εμπνέουν και να παρακινούν αποτελεσματικά τις ομάδες τους, να διαχειρίζονται και να επιλύουν επιδέξια τις συγκρούσεις και να δημιουργούν ένα περιβάλλον εργασίας χωρίς αποκλεισμούς και υποστήριξη που εκτιμά και αναγνωρίζει πραγματικά τις ατομικές συνεισφορές (Sadri, 2012).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Η συναισθηματική νοημοσύνη

1.1. Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης

Η συναισθηματική νοημοσύνη, όπως ορίζεται, περιλαμβάνει την ικανότητα αντίληψης, ερμηνείας, επίδειξης, ρύθμισης, αξιολόγησης και χρήσης των συναισθημάτων με τρόπο που διευκολύνει την αποτελεσματική και εποικοδομητική διαπροσωπική επικοινωνία και τη δυναμική των σχέσεων. Η ικανότητα έκφρασης και ρύθμισης των συναισθημάτων είναι υψίστης σημασίας, όπως και η ικανότητα κατανόησης, ανάλυσης και αντίδρασης στα συναισθήματα που επιδεικνύουν τα άτομα. Σύμφωνα με τους Dulewicz και Higgs (2000), υπάρχει μια προοπτική μεταξύ ορισμένων ειδικών που θεωρεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει μεγαλύτερη σημασία από τον δείκτη νοημοσύνης στον καθορισμό της επιτυχίας ενός ατόμου στη ζωή. Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης αφορά τις διαφορές μεταξύ των ατόμων στη διάκριση, τον γνωστικό χειρισμό, τον έλεγχο και την εφαρμογή των συναισθηματικών δεδομένων. Δεδομένων των αποδεδειγμένων ανισοτήτων, είναι προφανές ότι οι διαφοροποιήσεις αυτές ασκούν ουσιαστική επίδραση σε κρίσιμες πτυχές της ανθρώπινης ύπαρξης, όπως η ψυχική και σωματική ευεξία, η επαγγελματική αποτελεσματικότητα και οι διαπροσωπικές σχέσεις (Mayer, 2004).

1.1.1 Ιστορία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Το 1930, ο έγκριτος ψυχολόγος Edward Thorndike έδωσε έναν ολοκληρωμένο ορισμό της "Κοινωνικής Νοημοσύνης" ως της γνωστικής ικανότητας να αλληλεπιδρά κανείς αποτελεσματικά και αρμονικά με τους συνανθρώπους του με τρόπο που να προάγει τις θετικές διαπροσωπικές σχέσεις. Στη συνέχεια, το έτος 1940, ο αξιόλογος ψυχολόγος David Wechsler ανέπτυξε την άποψη ότι οι ποικίλες πτυχές της γνωστικής ικανότητας έχουν την ικανότητα να προσδιορίζουν το επίπεδο επίτευξης και θριάμβου ενός ατόμου. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1950, προέκυψε ένα αξιοσημείωτο πνευματικό κίνημα όπου οι μελετητές, συμπεριλαμβανομένου του αξιόλογου Abraham Maslow, αφιέρωσαν τις προσπάθειές τους στη διερεύνηση διαφόρων μεθοδολογιών που αποσκοπούσαν στην αύξηση της συναισθηματικής ικανότητας των ατόμων. Η διατύπωση της έννοιας της πολλαπλής νοημοσύνης μπορεί να αποδοθεί στον Howard Gardner το έτος 1970. Η εισαγωγή αυτής της έννοιας από τον Gardner υποστηρίζει ότι η νοημοσύνη εκτείνεται πέρα από μια μοναδική, συνολική ικανότητα, αμφισβητώντας έτσι τη συμβατική αντίληψη της νοημοσύνης ως μονοδιάστατης κατασκευής.

Η έννοια της "συναισθηματικής νοημοσύνης" εισήχθη αρχικά από τον Wayne Payne σε μια διδακτορική διατριβή. Το έτος 1990, οι έγκριτοι ψυχολόγοι Peter Salovey και John Mayer συνέβαλαν σημαντικά στον τομέα της ψυχολογίας δημοσιεύοντας ένα θεμελιώδες άρθρο στο έγκριτο περιοδικό *Imagination, Cognition, and Personality* (Duggal, 2018).

Ο όρος "Συναισθηματική Νοημοσύνη" εισήχθη αρχικά από τους Peter Salovey και John D. Mayer το 1990. Την όρισαν ως ένα είδος κοινωνικής νοημοσύνης που περιλαμβάνει την ικανότητα να παρατηρεί και να κατανοεί κανείς τόσο τα δικά του όσο και τα συναισθήματα και τα συναισθήματα των άλλων, να τα διαφοροποιεί μεταξύ τους και να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά αυτή τη γνώση για να ενημερώνει τις γνωστικές διαδικασίες και τις συμπεριφορές του. Οι Salovey και Mayer, επιπλέον, ξεκίνησαν μια ερευνητική προσπάθεια με στόχο την καλλιέργεια αξιόπιστων αξιολογήσεων για τη συναισθηματική νοημοσύνη, ενώ ταυτόχρονα εμβάθυναν στις βαθιές επιπτώσεις της. Σε μια συγκεκριμένη μελέτη, παρατηρήθηκε ότι τα άτομα που παρουσίαζαν αυξημένα επίπεδα συναισθηματικής διαύγειας, που δηλώνει την επάρκειά τους στην αναγνώριση και την επισήμανση των βιωμένων συναισθημάτων τους, επέδειξαν ταχύτερη ανάκαμψη μετά την έκθεση σε μια οδυνηρή κινηματογραφική παραγωγή. Σε μια ξεχωριστή έρευνα, τα άτομα που παρουσίαζαν αυξημένα επίπεδα επάρκειας στην ακριβή αντίληψη, κατανόηση και αξιολόγηση των συναισθημάτων των άλλων, επέδειξαν αυξημένη ικανότητα ευέλικτης προσαρμογής στις μεταβολές του κοινωνικού τους περιβάλλοντος και καλλιέργειας θεραπευτικών κοινωνικών δικτύων (Golis, 2017).

Με την πάροδο του χρόνου, η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, που συνήθως αναφέρεται ως EQ, έχει υποστεί μια μετασχηματιστική διαδικασία, αναδεικνύοντας τελικά μια θεμελιώδη ικανότητα. Τα εμπειρικά ευρήματα που προκύπτουν από την έρευνα που διεξήγαγε η TalentSmart, ένας εξέχων πάροχος αξιολογήσεων συναισθηματικής νοημοσύνης, δείχνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη παρουσιάζει το υψηλότερο επίπεδο προβλεψιμότητας όσον αφορά τα αποτελέσματα των επιδόσεων. Οι υπεύθυνοι προσλήψεων έχουν αναγνωρίσει δεόντως αυτή την παρατήρηση: Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, η σημαντική πλειοψηφία των εργοδοτών, συγκεκριμένα το 71%, εξέφρασε την προτίμηση της συναισθηματικής νοημοσύνης (EQ) έναντι της διανοητικής νοημοσύνης (IQ). Η προτίμηση αυτή απορρέει από την πεποίθηση ότι τα άτομα που διαθέτουν αυξημένο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης είναι καλύτερα εξοπλισμένα για να διατηρούν την ψυχραιμία τους σε καταστάσεις υψηλής πίεσης, να αντιμετωπίζουν επιδέξια τις συγκρούσεις και να αλληλεπιδρούν με τους συναδέλφους τους με συμπονετικό και ενσυναισθητικό τρόπο. Η

κατασκευή της συναισθηματικής νοημοσύνης συνήθως αναλύεται σε τέσσερις θεμελιώδεις ικανότητες (Mayer, 2004):

- Αυτογνωσία
- Αυτοδιαχείριση
- Κοινωνική επίγνωση
- Διαχείριση σχέσεων (Mayer, 2004).

1.1.2 Αυτογνωσία

Η αυτογνωσία είναι απαραίτητος παράγοντας του επαγγελματικού θριάμβου, καθώς περιλαμβάνει την ικανότητα κατανόησης των ικανοτήτων, των περιορισμών, των συναισθηματικών καταστάσεων και των συνεπειών τους στην ατομική και συλλογική αποτελεσματικότητα. Παρ' όλα αυτά, τα ευρήματα της έρευνας που διεξήγαγε η αξιολογήτρια οργανωτική ψυχολόγος Tasha Eurich ρίχνουν φως σε μια αξιοσημείωτη διαφορά που υπάρχει μεταξύ της υποκειμενικής αντίληψης των ατόμων για την αυτογνωσία τους και της αντικειμενικής πραγματικότητας της αυτογνωσίας τους. Περιέργως, μόλις το 10 έως 15 τοις εκατό των ατόμων εμφανίζουν πραγματική αυτογνωσία, σε πλήρη αντίθεση με το συντριπτικό 95 τοις εκατό που έχει την πεποίθηση ότι διαθέτει το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό. Η έλλειψη επαρκούς αυτογνωσίας που επιδεικνύουν οι συνάδελφοι μπορεί να αποφέρει δυσμενείς συνέπειες για τη συνολική επιτυχία της ομάδας, με αποτέλεσμα αυξημένα επίπεδα άγχους και μειωμένα κίνητρα. Μια αξιολογική μεθοδολογία για την αξιολόγηση της αυτογνωσίας συνεπάγεται την εφαρμογή της ανατροφοδότησης 360 μοιρών. Η συγκεκριμένη μεθοδολογία συνεπάγεται την αξιολόγηση της απόδοσης ενός ατόμου μέσω συγκριτικής ανάλυσης με τις προοπτικές των ατόμων σε θέσεις εξουσίας, των συναδέλφων και εκείνων που έχουν υποδεέστερους ρόλους. Μέσω της ενεργού συμμετοχής σε αυτό το διαδικαστικό εγχείρημα, τα άτομα έχουν την ευκαιρία να αποκτήσουν σημαντικές γνωστικές αποκαλύψεις που αφορούν τα πρότυπα συμπεριφοράς τους, προωθώντας έτσι μια αυξημένη κατανόηση της οργανωσιακής τους αντίληψης (Bratton, Dodd, & Brown, 2011).

Μέσω της διαδικασίας επαύξησης της αυτογνωσίας του ατόμου, τα άτομα είναι σε θέση να διακρίνουν με επάρκεια τους τομείς που απαιτούν προσωπική ανάπτυξη, να αξιοποιούν τις εγγενείς ικανότητές τους και να διορθώνουν τυχόν υπάρχουσες ελλείψεις. Η αυξημένη κατάσταση αυτογνωσίας διευκολύνει τα άτομα να λαμβάνουν συνειδητές αποφάσεις που αφορούν τα συναισθήματα, τις συμπεριφορές και τις διαπροσωπικές τους δεσμεύσεις.

Στην ουσία, η καλλιέργεια της αυτογνωσίας χρησιμεύει ως το θεμελιώδες υπόβαθρο πάνω στο οποίο στηρίζεται η καλλιέργεια ευνοϊκών διαπροσωπικών δυναμικών, η ενίσχυση των συνεργατικών προσπαθειών και η προώθηση του οργανωτικού θριάμβου (Bratton, Dodd and Brown, 2011).

1.1.3. Αυτοδιαχείριση

Η αυτοδιαχείριση είναι μια επιτακτική πτυχή της συναισθηματικής νοημοσύνης που συνεπάγεται την ικανή ρύθμιση και εποπτεία των συναισθημάτων του ατόμου, ειδικά σε δύσκολες και απαιτητικές συνθήκες. Οι ηγέτες που παρουσιάζουν ανεπάρκεια στις δεξιότητες αυτοδιαχείρισης αντιμετωπίζουν συχνά δυσκολίες στη ρύθμιση των παρορμήσεών τους, οδηγώντας έτσι σε παρορμητικές αντιδράσεις αντί για στοχαστικές απαντήσεις. Όταν έρχονται αντιμέτωπα με συναισθηματικά ερεθίσματα, τα άτομα που διαθέτουν αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη έχουν την ικανότητα να μεταπηδούν από μια αντιδραστική κατάσταση σε μια πιο συγκροτημένη και μελετημένη αντίδραση. Μέσω της εφαρμογής τεχνικών αυτοδιαχείρισης, τα άτομα διαθέτουν την ικανότητα να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά και να πλοηγούνται στις προκλήσεις που θέτουν το άγχος και οι αντιξοότητες με στοχευμένες και εποικοδομητικές ενέργειες. Η καλλιέργεια δεξιοτήτων αυτοδιαχείρισης επιτρέπει στους ηγέτες να διατηρούν μια αισιόδοξη προοπτική, να επιδεικνύουν ψυχραιμία εν μέσω δύσκολων συνθηκών και να συμμετέχουν σε συνετές διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Μέσω της ρύθμισης των συναισθημάτων τους, οι ηγέτες διαθέτουν την ικανότητα να καλλιεργούν ένα αρμονικό εργασιακό περιβάλλον, να εμπνέουν εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας τους και να περιηγούνται επιδέξια σε σύνθετες και απαιτητικές συνθήκες. Στο ευρύτερο πλαίσιο, είναι επιτακτική ανάγκη να αναγνωριστεί ο σημαντικός αντίκτυπος που ασκεί η αυτοδιαχείριση στην ενίσχυση της ηγετικής αποτελεσματικότητας και στην προώθηση του θριάμβου τόσο για τα άτομα όσο και για τους οργανισμούς (Yosia Sunindijo, Ogunlana and Hadikusumo, 2007).

1.1.4. Κοινωνική συνείδηση

Η κοινωνική επίγνωση είναι μια απαραίτητη πτυχή της συναισθηματικής νοημοσύνης, η οποία περιλαμβάνει την ικανότητα κατανόησης και διάκρισης των συναισθημάτων των ατόμων, καθώς και των αλληλεπιδράσεων που υπάρχουν σε ένα οργανωτικό πλαίσιο. Οι

υποδειγματικοί ηγέτες στον τομέα της κοινωνικής επίγνωσης επιδεικνύουν μια βαθιά δέσμευση στην ενσυναίσθηση, προσπαθώντας ενεργά να κατανοήσουν και να εσωτερικεύσουν τα συναισθήματα και τις προοπτικές των συναδέλφων τους. Αυτό διευκολύνει την ενισχυμένη επικοινωνία και συνεργασία, καλλιεργώντας έτσι εποικοδομητικές σχέσεις μεταξύ των ομάδων. Με βάση τα εμπειρικά ευρήματα μιας ολοκληρωμένης μελέτης που διεξήγαγε η DDI, ένας εξέχων παγκόσμιος οργανισμός που ειδικεύεται στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων, διαπιστώθηκε ότι η ενσυναίσθηση ξεχωρίζει ως η σημαντικότερη δεξιότητα στην αποτελεσματική ηγεσία. Τα εμπειρικά στοιχεία δείχνουν ότι οι ηγέτες που επιδεικνύουν ενσυναίσθηση παρουσιάζουν ανώτερες επιδόσεις σε σύγκριση με τους ομολόγους τους, με αξιοσημείωτη διαφορά άνω του 40%, ιδίως σε τομείς όπως η καθοδήγηση, η προώθηση της δέσμευσης μεταξύ των άλλων και η λήψη ορθών αποφάσεων. Επιπλέον, μια εμπειρική έρευνα που διεξήχθη από το έγκριτο Κέντρο για τη Δημιουργική Ηγεσία αποκάλυψε ότι οι διευθυντές που επιδεικνύουν αυξημένα επίπεδα ενσυναίσθησης προς τους υφισταμένους τους θεωρούνται ως άτομα με ανώτερες επιδόσεις από τις ανώτερες αρχές τους. Μέσω της υιοθέτησης της ενσυναίσθησης στη διαπροσωπική επικοινωνία, οι ηγέτες έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν σημαντική βοήθεια στα μέλη της ομάδας τους, αυξάνοντας έτσι το δικό τους επίπεδο απόδοσης κατά τη διαδικασία. Η κατανόηση των συναισθημάτων και των προοπτικών των άλλων διευκολύνει τους ηγέτες στην παροχή κατάλληλης καθοδήγησης, στην καλλιέργεια της εμπιστοσύνης και στην καλλιέργεια ενός ευνοϊκού εργασιακού περιβάλλοντος. Η καλλιέργεια της κοινωνικής συνείδησης και η εφαρμογή της ενσυναίσθησης συμβάλλουν καθοριστικά στην προώθηση της ενισχυμένης συνεργασίας, της αυξημένης συμμετοχής των εργαζομένων και, τελικά, στην επίτευξη του υπέρτατου οργανωτικού θριάμβου (Stichler, 2006).

1.1.5. Διαχείριση σχέσεων

Η διαχείριση σχέσεων είναι μια επιτακτική πτυχή της συναισθηματικής νοημοσύνης που περιλαμβάνει την ικανότητα άσκησης επιρροής, την παροχή καθοδήγησης και καθοδήγησης και την ικανή επίλυση συγκρούσεων με άτομα. Αν και είναι αλήθεια ότι ορισμένα άτομα μπορεί να έχουν την τάση να αποφεύγουν τις συγκρούσεις, παραμένει επιτακτική ανάγκη η ταχεία και συνετή αντιμετώπιση και επίλυση των σχετικών ζητημάτων. Η υπάρχουσα έρευνα δείχνει ότι η παρουσία ανεπίλυτων συγκρούσεων σε ένα οργανωτικό πλαίσιο μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική εξάντληση πολύτιμων πόρων της εταιρείας, ιδίως όσον αφορά την κατανομή του χρόνου. Έχει παρατηρηθεί εμπειρικά ότι περίπου οκτώ ώρες πολύτιμου εταιρικού χρόνου σπαταλώνονται ως συνέπεια της ενασχόλησης με μη παραγωγικές

δραστηριότητες, κυρίως με τη διάδοση κουτσομπολιών. Το προαναφερθέν φαινόμενο όχι μόνο εξαντλεί πολύτιμους πόρους, αλλά ασκεί και διακριτή επίδραση στο συλλογικό ηθικό εντός του οργανωτικού πλαισίου (Landry, 2019). Με βάση έρευνα που διεξήχθη από την έγκριτη Εταιρεία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, αποκαλύφθηκε ότι η σημαντική πλειοψηφία των εργαζομένων, συγκεκριμένα το 72%, έχει προσδιορίσει τη "σεβαστή μεταχείριση όλων των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα" ως τον κυριότερο παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης. Μέσω της προληπτικής διαχείρισης των διαπροσωπικών σχέσεων και της επιμελούς επίλυσης των συγκρούσεων, οι ηγέτες διαθέτουν την ικανότητα να καλλιεργούν ένα εργασιακό περιβάλλον που ευνοεί τη θετικότητα και τελικά αυξάνει το ηθικό της ομάδας. Η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των σχέσεων εξαρτάται από την πρακτική της διαφανούς και ευγενικής επικοινωνίας, της αφοσιωμένης και προσεκτικής ακρόασης, καθώς και από την ικανότητα εντοπισμού και εφαρμογής λύσεων που είναι επωφελείς για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Οι ηγέτες που επιδεικνύουν εξαιρετική επάρκεια στη διαχείριση σχέσεων διαθέτουν την ικανότητα να καλλιεργούν ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από εμπιστοσύνη, συνεργασία και σεβασμό. Κατά συνέπεια, αυτό προάγει αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και ενισχύει τη συνολική ευημερία των εργαζομένων (Landry, 2019).

1.1.6. Η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης (EI) έχει σημαντική σημασία, καθώς διευκολύνει την ικανότητα των ατόμων να επιδεικνύουν ενσυναίσθηση προς τους άλλους, να συμμετέχουν σε αποτελεσματική επικοινωνία και να καλλιεργούν μια αυξημένη αίσθηση αυτογνωσίας και κοινωνικής συνείδησης. Η εμπλοκή σε διαπροσωπικές ανταλλαγές με άτομα από διάφορα υπόβαθρα και ο επιδέξιος ελιγμός μέσα στις ιδιοτροπίες της ζωής απαιτεί έναν βαθύ βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης προκειμένου να διαχειρίζεται κανείς με επάρκεια τέτοιες περιστάσεις. Επιπλέον, είναι επιτακτική ανάγκη να αναγνωρίσουμε ότι αναλαμβάνει μια καίρια λειτουργία στην καλλιέργεια της ενσυναίσθησης και της κατανόησης μέσω της διευκόλυνσης της διερεύνησης των θεμελιωδών κινητήριων δυνάμεων που ωθούν τα άτομα να εμπλακούν σε συγκεκριμένες συμπεριφορές. Σε περιόδους αυξημένης έντασης, όπως περιπτώσεις διχόνοιας, μεταβάσεων και προκλήσεων, η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης ενισχύεται σημαντικά. Η καλλιέργεια της καλοσύνης και η καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να αποδειχθεί ανεκτίμητη για την αποτελεσματική πλοήγηση και διαχείριση τέτοιων περιστάσεων. Ο έγκριτος μελετητής Daniel Goleman προσδιόρισε με οξυδέρκεια πέντε θεμελιώδη συστατικά στοιχεία που συμβάλλουν ενεργά στην

καλλιέργεια και την ενίσχυση της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως διευκρινίζεται από την ομάδα της Inspire Kindness (n.d.).

- Η αυτογνωσία αναφέρεται στη γνωστική ικανότητα να αναγνωρίζουμε και να κατανοούμε τα δικά μας συναισθήματα, καθώς και την επακόλουθη επιρροή που ασκούν στους γύρω μας.
- Η αυτορρύθμιση αναφέρεται στις γνωστικές και συμπεριφορικές διαδικασίες που εμπλέκονται στην αποτελεσματική διαχείριση και τον έλεγχο των συναισθημάτων του ατόμου, επιτρέποντας έτσι στα άτομα να λαμβάνουν συνειδητές αποφάσεις σχετικά με τα κατάλληλα μέσα έκφρασης αυτών των συναισθημάτων.
- Κίνητρα: Η ώθηση που προέρχεται από εσωτερικούς παράγοντες και την κατανόηση των εσωτερικών μας αναγκών και στόχων.
- Η ενσυναίσθηση, μια θεμελιώδης πτυχή της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης, περιλαμβάνει τη γνωστική και συναισθηματική ικανότητα κατανόησης και συντονισμού με τα συναισθήματα και τις εμπειρίες ατόμων άλλων από τον εαυτό μας. Περιλαμβάνει την ικανότητα ανταπόκρισης σε αυτά τα συναισθήματα και τις εμπειρίες με στοχαστικό και συμπονετικό τρόπο.
- Οι κοινωνικές δεξιότητες περιλαμβάνουν την ανάπτυξη και την καλλιέργεια αποτελεσματικής επικοινωνίας και διαπροσωπικών ικανοτήτων, οι οποίες είναι απαραίτητες για τη συμμετοχή σε επιτυχημένες κοινωνικές αλληλεπιδράσεις (Inspire Kindness Team, n.d.).

Ενσωματώνοντας αυτές τις διάφορες συνιστώσες στον ιστό της ύπαρξής μας, έχουμε τη δυνατότητα να εκδηλώσουμε ουσιαστικές και αξιοσημείωτες μεταμορφώσεις, όχι μόνο για τη δική μας προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη, αλλά και για τη βελτίωση και τον εμπλουτισμό των ατόμων της άμεσης κοινωνικής μας σφαίρας. Η αύξηση της συναισθηματικής νοημοσύνης χρησιμεύει για την ενίσχυση της ικανότητας ενσυναίσθησης, διευκολύνοντας έτσι τη δημιουργία βαθύτερων διαπροσωπικών δεσμών, ενώ ταυτόχρονα εντείνει τη γνώση των περιπλοκών που ενυπάρχουν στις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις. Μέσω της σκόπιμης καλλιέργειας και της επακόλουθης εφαρμογής της συναισθηματικής νοημοσύνης, τα άτομα είναι σε θέση να συμβάλλουν σημαντικά στη δημιουργία και διατήρηση αρμονικών σχέσεων, καλλιεργώντας έτσι ένα κοινωνικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από θετικότητα και υποστήριξη (Clancy, 2014).

Τα άτομα που διαθέτουν αυξημένα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης παρουσιάζουν αυξημένη ικανότητα προσαρμοστικότητας, μια ιδιότητα που είναι επιτακτική στην ταχέως εξελισσόμενη ψηφιακή εποχή μας. Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ότι οι ηγέτες που διαθέτουν αυξημένα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης παρουσιάζουν την τάση να καλλιεργούν ένα εργατικό δυναμικό που χαρακτηρίζεται από αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης μεταξύ των εργαζομένων, με συνέπεια την παρατεταμένη παραμονή και την επακόλουθη μείωση των δαπανών που σχετίζονται με την αποχώρηση. Επιπλέον, αυτοί οι ηγέτες είναι πιο πιθανό να γίνουν μάρτυρες αυξημένων προσπαθειών από το εργατικό δυναμικό τους, οδηγώντας έτσι σε αξιοσημείωτη αύξηση των συνολικών επιπέδων παραγωγικότητας (Duggal, 2018).

1.1.7. Μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης

Η συναισθηματική νοημοσύνη, ως μια ευρέως αναγνωρισμένη και εμπειρικά υποστηριζόμενη κατασκευή, προσφέρει ανεκτίμητες πληροφορίες για τη δυναμική των διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων κατά την αρχική συνάντηση με τους υποψηφίους. Επιπλέον, είναι επιτακτική ανάγκη κάθε αλληλεπίδραση να ακολουθεί μια τυποποιημένη προσέγγιση προκειμένου να διασφαλιστεί η δίκαιη αξιολόγηση για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Επιπλέον, μπορεί να υποστηριχθεί ότι μια τέτοια πρόταση στερείται πρακτικότητας. Σε αυτό το σημείο χρησιμοποιούνται οι πιο πρόσφατες και προηγμένες αξιολογήσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Η αυτοαναφορά, η αναφορά από άλλους και η δοκιμασία ικανοτήτων είναι οι τρεις εξέχουσες μεθοδολογίες μέτρησης που χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (EI) (Duggal, 2018).

- Η αυτοαναφορά αναφέρεται σε μια διαδικασία που μοιάζει με τη χορήγηση τεστ προσωπικότητας, η οποία συνήθως αναλαμβάνεται από τα άτομα. Η προαναφερθείσα μεθοδολογία αποδεικνύεται αποτελεσματική στη διαλεύκανση των αυτοαντιλήψεων των υποψηφίων, αν και δεν στερείται των εγγενών περιορισμών της. Οι δοκιμασίες αυτοαναφοράς είναι μια αξιόπιστη προσέγγιση για την αξιολόγηση εγγενών χαρακτηριστικών, όπως αυτά που συναντώνται στις αξιολογήσεις προσωπικότητας. Σύμφωνα με τους Boyle, Matthews και Saklofske (2008), η αυτοαναφορά μπορεί να χρησιμεύσει ως αξιόπιστο μέτρο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, αν και μόνο σε άτομα που διαθέτουν προϋπάρχοντα υψηλά επίπεδα Συναισθηματικής Νοημοσύνης.
- Η δεξιότητα της αναφοράς άλλων αφορά την αξιολόγηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ενός ατόμου μέσω της ανάλυσης της αναφοράς της EI ενός άλλου ατόμου.

Αυτή η συγκεκριμένη κατασκευή, που συνήθως αναφέρεται ως αξιολόγηση από τον παρατηρητή, αποδεικνύεται ιδιαίτερα επωφελής στην αξιολόγηση της ικανότητας ενός ατόμου να ρυθμίζει τα συναισθήματά του σε σχέση με το κοινωνικό του περιβάλλον. Μια εναλλακτική έκθεση παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για τις εξωτερικές αντιλήψεις ενός ατόμου, αν και μπορεί να μην είναι η βέλτιστη προσέγγιση για την αξιολόγηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Προκειμένου να επιτευχθούν αποτελέσματα μέγιστης αξιοπιστίας από εναλλακτικές πηγές αναφοράς, είναι απαραίτητο όλοι οι παρατηρητές να διαθέτουν ένα αξιόπαινο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης (EI). Υπό το πρίσμα της προαναφερθείσας ανησυχίας, είναι επιτακτική ανάγκη να αναγνωρίσουμε ότι η συγκεκριμένη μεθοδολογία ενέχει τον κίνδυνο να εισάγει ενδεχομένως μεροληψία στη διαδικασία αξιολόγησης, όπως τονίζουν οι Boyle, Matthews και Saklofske (2008).

- Οι δοκιμασίες ικανοτήτων, αναμφίβολα, αποτελούν την πιο αξιόπιστη μορφή αξιολόγησης όταν πρόκειται για την αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης μέσω δοκιμασιών. Με μια πρώτη ματιά, θα μπορούσε κανείς να αντιληφθεί το έργο της ακριβούς ποσοτικοποίησης και αξιολόγησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ενός ατόμου ως μια ανυπέρβλητη πρόκληση. Είναι μια ευρέως διαδεδομένη πλάνη ότι τα φαινόμενα που αφορούν συναισθήματα ή συναισθηματικές καταστάσεις δεν έχουν επιστημονική ή ορθολογική βάση. Ωστόσο, ο ισχυρισμός αυτός είναι θεμελιωδώς εσφαλμένος. Κατά την επιδίωξη της αξιολόγησης της ικανότητας δακτυλογράφησης ενός υποψηφίου, θα θεωρούνταν αταίριαστο να ζητηθούν πληροφορίες σχετικά με την ταχύτητα δακτυλογράφησης του ή να ζητηθούν μαρτυρίες από τους γνωστούς ή τους συναδέλφους του. Ευγενικά θα πρέπει να χορηγηθεί μια αξιολόγηση δακτυλογράφησης στα εν λόγω άτομα. Τα εξέχοντα συστατικά στοιχεία μιας ικανής αξιολόγησης ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης πρέπει να υπογραμμίζουν την ικανότητα του εξεταζομένου Η ικανότητα του εξεταζομένου έγκειται στη διάκριση, την κατανόηση και τη χρήση των συναισθηματικών καταστάσεων (Boyle, Matthews and Saklofske, 2008).

1.1.8. Σημάδια συναισθηματικής νοημοσύνης

Ο εντοπισμός ενός αυξημένου επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να γίνει αντιληπτός μέσω ενός πλήθους δεικτών. Τα άτομα που διαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη παρουσιάζουν την ικανότητα να κατανοούν με ενσυναίσθηση τους άλλους, να συνεργάζονται αποτελεσματικά και να εκδηλώνουν επάρκεια στην αντίληψη και τη διαχείριση των συναισθημάτων. Περιηγούνται και αντιμετωπίζουν με επιδεξιότητα τις συγκρούσεις, τις

ανησυχίες και τις ανάγκες με συγκροτημένο και άμεσο τρόπο, ενισχύοντας έτσι τη διαπροσωπική και επαγγελματική επικοινωνία και καλλιεργώντας θετικές σχέσεις με τους άλλους. Επιπλέον, τα άτομα που διαθέτουν υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν την ικανότητα να διακρίνουν και να αναγνωρίζουν την παρουσία ποικίλων συναισθηματικών καταστάσεων στους άλλους, προσφέροντας στη συνέχεια την απαιτούμενη βοήθεια και κατανόηση. Η τάση που επιδεικνύουν τα άτομα να θέτουν ανοικτές ερωτήσεις είναι ενδεικτική της τάσης τους να αποκτούν γνώσεις και να προωθούν μια ολοκληρωμένη κατανόηση των άλλων. Επιπλέον, παρουσιάζουν εξαιρετική κοινωνική ικανότητα και επιδεικνύουν δεξιότητες διεκδικητικής επικοινωνίας, ενώ θέτουν αποτελεσματικά τα κατάλληλα όρια. Αυτοί οι δείκτες υποδεικνύουν συλλογικά την εκδήλωση της συναισθηματικής νοημοσύνης, επιτρέποντας στα άτομα να πλοηγούνται επιδέξια στις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις με ενσυναισθηματική κατανόηση, να χειρίζονται με επάρκεια τις συγκρούσεις και να δημιουργούν βαθιές και σημαντικές σχέσεις με τους συνανθρώπους τους (Mestre and Barchard, 2017).

1.2. Η διαφορά μεταξύ IQ και συναισθηματικής νοημοσύνης

Η διάκριση μεταξύ IQ και EQ έγκειται στους αντίστοιχους τρόπους μέτρησης και στις συγκεκριμένες πτυχές της γνωστικής ικανότητας στις οποίες δίνουν έμφαση. Η κατασκευή που είναι γνωστή ως IQ, ή δείκτης νοημοσύνης, προέρχεται από τα αποτελέσματα τυποποιημένων αξιολογήσεων που έχουν σχεδιαστεί για την αξιολόγηση των γνωστικών ικανοτήτων. Αυτό αφορά τις γνωστικές ικανότητες που περιλαμβάνουν τις διαδικασίες απόκτησης, κατανόησης και εφαρμογής των πληροφοριών. Οι αυξημένες βαθμολογίες IQ είναι ενδεικτικές των αυξημένων γνωστικών ικανοτήτων που αφορούν την αφηρημένη συλλογιστική και την ενισχυμένη ικανότητα για την εγκαθίδρυση γνωστικών συσχετίσεων με μεγαλύτερη ευκολία. Αντίθετα, η συναισθηματική νοημοσύνη, που συνήθως αναφέρεται ως EI ή EQ (Emotional Intelligence Quotient), διαθέτει μια μοναδική φύση. Η διαδικασία συνεπάγεται τη χρήση συναισθηματικών καταστάσεων για τη διευκόλυνση των γνωστικών διαδικασιών και την ενίσχυση των ικανοτήτων λογικής συλλογιστικής. Τα άτομα που παρουσιάζουν αυξημένα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης διαθέτουν την ικανότητα να ρυθμίζουν με επάρκεια τις δικές τους συναισθηματικές καταστάσεις και να τις αξιοποιούν για να ενισχύουν τις γνωστικές τους ικανότητες. Επιπλέον, αξίζει να αναφερθεί ότι τα άτομα της συγκεκριμένης ομάδας παρουσιάζουν επίσης την ικανότητα να κατανοούν και να επιδεικνύουν ενσυναίσθηση προς τις

συναισθηματικές καταστάσεις που βιώνουν οι συνομιλητές τους (Cotruș, Stanciu, & Bulborea, 2012).

Στο πεδίο των επαγγελματικών περιβαλλόντων, εξακολουθεί να υφίσταται μια επίμονη συζήτηση γύρω από τη σχετική σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης έναντι του διανοητικού πηλίκου (IQ) σε σχέση με την επίτευξη επαγγελματικής επιτυχίας. Υπάρχει διάσταση απόψεων, όπου ορισμένα άτομα υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη διαθέτει μεγαλύτερο βαθμό σημαντικότητας, ενώ άλλα δίνουν έμφαση στην αξία του διανοητικού πηλίκου (IQ). Παρ' όλα αυτά, αναγνωρίζεται ευρέως ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αναλαμβάνει καθοριστικό ρόλο στο πλαίσιο του επαγγελματικού περιβάλλοντος. Διευκολύνει την επιδέξια πλοήγηση στις διαπροσωπικές δυναμικές, την εγκαθίδρυση ισχυρών σχέσεων και την ικανή διαχείριση των συναισθημάτων και των συγκρούσεων, τα οποία συλλογικά προάγουν την επαγγελματική ανάπτυξη και τα επιτεύγματα (Feinberg, 1941).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η ηγεσία

2.1 Ορισμός της ηγεσίας

Όλοι οι ηγέτες, σε διαφορετικό βαθμό, συμμετέχουν σε παρόμοιες δραστηριότητες. Όταν συζητάμε για άτομα σε θέσεις εξουσίας, είτε πρόκειται για εκτελεστικά στελέχη, διευθυντές, προπονητές αθλημάτων ή δασκάλους, η έννοια της ηγεσίας περιστρέφεται γύρω από την πράξη της παροχής καθοδήγησης και της άσκησης επιρροής στα αποτελέσματα. Συνεπάγεται τη διευκόλυνση συλλογικών προσπαθειών μεταξύ ομάδων ατόμων, επιτρέποντάς τους να επιτύχουν στόχους που διαφορετικά θα ήταν ανέφικτοι μέσω ατομικών προσπαθειών. Από επιστημονική άποψη, μπορεί να υποστηριχθεί ότι η ηγεσία είναι μια προσπάθεια προσανατολισμένη στη δράση και όχι ένα εγγενές χαρακτηριστικό ή γνώρισμα. Ορισμένα άτομα που κατέχουν επίσημες ηγετικές θέσεις παρουσιάζουν ανεπαρκείς ηγετικές ικανότητες, ενώ πολλά άτομα που αναλαμβάνουν ηγετικούς ρόλους δεν έχουν επίσημη εξουσία. Η εμπιστοσύνη και η ενέργεια ενσταλάζονται κυρίως από τα άτομα μέσω των πράξεών τους και όχι μέσω απλών λεκτικών εκφράσεων. Επιπλέον, είναι επιτακτική ανάγκη να αναγνωριστεί ότι η ηγεσία δεν είναι ένα έμφυτο χαρακτηριστικό, αλλά μάλλον μια ικανότητα που μαθαίνεται. Κεντρικό ρόλο στη θεμελίωση αυτής της κατασκευής παίζουν τα γνωστικά πλαίσια, που συνήθως αναφέρονται ως νοοτροπίες, οι οποίες εκδηλώνονται σε εμφανείς πράξεις που μπορούν εύκολα να παρατηρηθούν. Αυτές οι ενέργειες, με τη σειρά τους, δημιουργούν μετρήσιμα αποτελέσματα που μπορούν να μετρηθούν αντικειμενικά. Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας ενός ηγέτη ή η ικανότητά του να εμπλέκει τους άλλους πηγάζει από την ικανότητά του ως προσεκτικού ακροατή; Στρέφοντας την προσοχή μας στις συμπεριφορές, είμαστε σε θέση να υιοθετήσουμε μια πιο αντικειμενική προσέγγιση στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Η ουσία της διαλεύκανσης των αλλαγών στη συμπεριφορά έγκειται στο να κατευθύνουμε την προσοχή μας προς τις νοοτροπίες, να καλλιεργήσουμε αυξημένη ευαισθητοποίηση όσον αφορά τις γνωστικές διαδικασίες και τις πεποιθήσεις μας και να παρουσιαστούμε με ακλόνητη ειλικρίνεια στο σύνολό μας (Winston and Patterson, 2006).

Με βάση μια εκτεταμένη έρευνα που περιλάμβανε ένα σημαντικό μέγεθος δείγματος περίπου 200.000 ατόμων σε 81 διαφορετικούς οργανισμούς που εκτείνονται σε όλο τον κόσμο, διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν τέσσερις ξεχωριστές κατηγορίες συμπεριφοράς που συμβάλλουν συλλογικά σε ένα αξιοσημείωτο 89% της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας:

- να είναι υποστηρικτικός

- λειτουργώντας με έντονο προσανατολισμό στα αποτελέσματα
- αναζήτηση διαφορετικών προοπτικών
- αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων (McKinsey & Company, 2022).

Οι ικανοί ηγέτες κατανοούν ότι οι στρατηγικές που αποφέρουν ευνοϊκά αποτελέσματα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο μπορεί να μην αποφέρουν πάντα παρόμοια αποτελέσματα σε όλες τις περιστάσεις. Η διαμόρφωση στρατηγικών ηγεσίας απαιτεί τη σχολαστική εξέταση των μοναδικών παραγόντων του πλαισίου και του εξελικτικού σταδίου κάθε οργανισμού. Μια καίρια προοπτική που πρέπει να εξεταστεί είναι αυτή της οργανωσιακής υγείας, η οποία περιλαμβάνει μια ολοκληρωμένη σειρά παραγόντων που διευκολύνουν την ανάπτυξη και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία των οργανισμών. Η υιοθέτηση μιας προσέγγισης της κατάστασης δίνει τη δυνατότητα στους ηγέτες να κατευθύνουν την προσοχή τους προς τις συμπεριφορές που έχουν τη μεγαλύτερη σημασία καθώς ένας οργανισμός εξελίσσεται προς μια κατάσταση βελτιωμένης υγείας (McKinsey & Company, 2022).

2.1.1. Μία νέα προσέγγιση της ηγεσίας

Η συμβατική προσέγγιση της διοίκησης ήταν πράγματι πρωτοποριακή κατά την εποχή της και αποδείχθηκε ιδιαίτερα αποτελεσματική στη δημιουργία εκτεταμένων πολυεθνικών εταιρειών που βελτίωσαν σημαντικά την ποιότητα ζωής κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων αιώνων. Ωστόσο, ενόψει της εμφάνισης του 21ου αιώνα, γίνεται όλο και πιο εμφανές ότι η συγκεκριμένη μεθοδολογία αντιμετωπίζει τους εγγενείς περιορισμούς της. Πρέπει να αναγνωρίσουμε ότι η συγκεκριμένη προσέγγιση δεν παρέχει μια οριστική διαβεβαίωση για ευχαριστημένα ή αφοσιωμένα στελέχη και εργαζόμενους. Αναμφίβολα, ένα σημαντικό ποσοστό του αμερικανικού εργατικού δυναμικού, συγκεκριμένα το 56%, ισχυρίζεται ότι ο προϊστάμενός του παρουσιάζει ποικίλους βαθμούς τοξικότητας, που κυμαίνονται από ήπια έως σοβαρή. Επιπλέον, ένα συντριπτικό 75% των ατόμων επιβεβαιώνει ότι η πιο αγχωτική πτυχή της καθημερινής επαγγελματικής τους ρουτίνας περιστρέφεται γύρω από τις αλληλεπιδράσεις με τους αντίστοιχους προϊσταμένους τους. Στο σύγχρονο επιχειρηματικό τοπίο, το οποίο χαρακτηρίζεται από την περίπλοκη φύση του, διαφαίνεται μια αναδυόμενη αλλαγή παραδείγματος στην ηγεσία, η οποία απαιτεί μια ριζικά νέα και βελτιωμένη προσέγγιση για τους οργανισμούς του 21ου αιώνα. Οι σύγχρονοι ηγέτες στρέφουν επί του παρόντος την προσοχή τους στη δημιουργία οργανισμών που είναι ευέλικτοι, επικεντρωμένοι γύρω από τις ανθρώπινες ανάγκες και εξοπλισμένοι με ψηφιακές δυνατότητες. Αυτοί οι οργανισμοί είναι σχεδιασμένοι όχι μόνο για να επιβιώσουν αλλά και για να ευδοκιμήσουν στο σημερινό

απαράμιλλο περιβάλλον. Επιπλέον, στοχεύουν στην εξυπηρέτηση ενός ευρύτερου φάσματος ενδιαφερομένων μερών, συμπεριλαμβανομένων των πελατών, των εργαζομένων, των προμηθευτών, των κοινοτήτων και των επενδυτών (Lloyd, 1996).

Το νέο παράδειγμα ηγεσίας αναφέρεται ενίοτε ως "υπηρετική ηγεσία". Αν και υπάρχουν ορισμένες επικρίσεις σχετικά με την ορολογία που χρησιμοποιείται, η εν λόγω έννοια μπορεί να συνοψιστεί επιγραμματικά ως εξής: αντί να αναλαμβάνει το ρόλο του διευθυντή που ασκεί εξουσία και εποπτεία επί των ατόμων, μια πιο αποτελεσματική προσέγγιση συνεπάγεται ότι οι ηγέτες αναλαμβάνουν μια θέση υποτέλειας απέναντι σε εκείνους τους οποίους καθοδηγούν. Η πρωταρχική έμφαση έγκειται στη διαλεύκανση των στρατηγικών που χρησιμοποιούν οι ηγέτες για να βελτιώσουν τη συνολική ευημερία των υφισταμένων τους, η οποία περιλαμβάνει σωματικές, γνωστικές και συναισθηματικές πτυχές. Σύμφωνα με επιστημονικές έρευνες, έχει προταθεί ότι η υιοθέτηση αυτής της συγκεκριμένης νοοτροπίας μπορεί ενδεχομένως να αυξήσει όχι μόνο τη συνολική αποτελεσματικότητα μιας ομάδας αλλά και το επίπεδο ικανοποίησης που βιώνουν τα μέλη της. Σε αυτό το νέο παράδειγμα, οι ηγέτες συμμετέχουν στην καλλιέργεια της ενσυναίσθησης, της συμπόνιας, της ευπάθειας, της ευγνωμοσύνης, της αυτογνωσίας και της αυτοφροντίδας. Διευκολύνουν την καλλιέργεια του θαυμασμού και της ενίσχυσης, εγκαθιδρύοντας έτσι μια κατάσταση ψυχολογικής ασφάλειας που επιτρέπει στο εργατικό δυναμικό τους να συμμετάσχει σε συνεργατικές προσπάθειες, να προωθήσει την καινοτομία και να εκφράσει τις ανησυχίες του όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο. Αυτό περιλαμβάνει τον εορτασμό της επίτευξης σταδιακών ορόσημων στην πορεία προς την υλοποίηση σημαντικών στόχων, καθώς και την αύξηση της ευημερίας των ατόμων μέσω βελτιωμένων διαπροσωπικών δεσμών. Αυτές οι συνθήκες έχουν αποδειχθεί εμπειρικά ότι διευκολύνουν τη βέλτιστη απόδοση μιας ομάδας. Με μια πιο εκτεταμένη έννοια, η καλλιέργεια αυτού του νέου παραδείγματος ηγεσίας μπορεί να συνοψιστεί ως η πραγματοποίηση πέντε καίριων μετασχηματισμών που περιλαμβάνουν, βασίζονται και υπερβαίνουν τις συμβατικές μεθοδολογίες (Ebrahimi Mehrabani and Azmi Mohamad, 2015):

- Ξεπερνώντας το ρόλο του στελέχους, πρέπει να επιδιώκεται να γίνει κάποιος οραματιστής, ικανός να διαμορφώσει έναν ξεχωριστό σκοπό που όχι μόνο θα έχει απήχηση σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, αλλά και θα παράγει έναν ολοκληρωμένο αντίκτυπο που θα περιλαμβάνει τη συλλογική τους ευημερία.
- Από τη σκοπιά ενός ακαδημαϊκού, η μετατροπή από σχεδιαστή σε αρχιτέκτονα περιλαμβάνει τη σύλληψη και τον επανασχεδιασμό διαφόρων κλάδων, με στόχο

την καινοτομία επιχειρηματικών συστημάτων που μπορούν να δημιουργήσουν πρωτοφανή επίπεδα αξίας.

- Ο ρόλος του διευθυντή επεκτείνεται πέρα από την απλή διαχείριση, καθώς ενεργεί ως καταλύτης, διευκολύνοντας την εμπλοκή των ατόμων σε συνεργατικές προσπάθειες στο πλαίσιο ανοικτών και ενδυναμωμένων δικτύων.
- Η μετάβαση από το ρόλο του ελεγκτή σε αυτόν του προπονητή διευκολύνει τη συνεχή εξέλιξη του οργανισμού μέσω της διαδικασίας της ταχείας μάθησης. Η μετάβαση αυτή δίνει επίσης τη δυνατότητα στους συναδέλφους να καλλιεργήσουν νέες νοοτροπίες, να αποκτήσουν νέες γνώσεις και να αναπτύξουν βασικές δεξιότητες.
- Η υπέρβαση της ιεραρχικής δομής της εξουσίας, η πράξη της παρουσίασης του εαυτού με γνήσιο και ανόθευτο τρόπο, χωρίς προσχήματα, στον εργασιακό χώρο (Ebrahimi Mehrabani and Azmi Mohamad, 2015).

Συλλογικά, αυτές οι προαναφερθείσες αλλαγές έχουν τη δυνατότητα να επιτρέψουν σε έναν ηγέτη να διευρύνει το φάσμα των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων του, διευκολύνοντας έτσι τη δημιουργία ενός νέου και αυξημένου βαθμού αξίας για τα διάφορα άτομα και τις ομάδες που έχουν συμφέροντα στον οργανισμό. Η τελευταία μετατόπιση έχει ύψιστη σημασία, καθώς περιστρέφεται γύρω από την καλλιέργεια ενός αυξημένου επιπέδου γνώσης και ενσυνειδητότητας που αφορά την εσωτερική μας κατάσταση. Οι ηγέτες που επιδίδονται σε ενδοσκόπηση και ξεκινούν ένα γνήσιο ταξίδι αυτοεξερεύνησης υφίστανται μετασχηματιστικές αλλαγές μέσα στον εαυτό τους και την ύπαρξή τους, ενισχύοντας έτσι την ικανότητά τους να συμβάλλουν στη βελτίωση του οργανισμού τους. Αυτό συνεπάγεται την καλλιέργεια της "επίγνωσης του προφίλ", η οποία περιλαμβάνει τα γνωστικά μοτίβα, τις συναισθηματικές καταστάσεις, τις φιλοδοξίες και τις τάσεις συμπεριφοράς ενός ατόμου σε διάφορα πλαίσια, καθώς και την "επίγνωση της κατάστασης", η οποία περιλαμβάνει τη διάκριση των υποκείμενων κινήτρων που ωθούν τις πράξεις ενός ατόμου. Η ενσωμάτωση ενδοσκοπικών, εξατομικευμένων προσπαθειών με προληπτικές, εξωτερικευμένες πρωτοβουλίες μπορεί να προκαλέσει αποτελεσματικά διαρκή μετασχηματισμό (Nicholls, 2017).

2.1.2. Σημασία της ηγεσίας

Για να μπορέσει οποιοσδήποτε οργανισμός, είτε πρόκειται για μια εμπορική επιχείρηση, είτε για ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα, είτε για ένα κυβερνητικό όργανο, να πλοηγηθεί αποτελεσματικά στην πορεία του, απαιτείται η παρουσία ατόμων που διαθέτουν τις ιδιότητες

της ηγεσίας για να παρέχουν καθοδήγηση και κατεύθυνση. Η ηγεσία συνεπάγεται την παροχή καθοδήγησης και πρόβλεψης, την καλλιέργεια κινήτρων και έμπνευσης στους άλλους για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και τη διευκόλυνση μιας ευνοϊκής ατμόσφαιρας για τον θρίαμβο με την προώθηση της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας. Συνοπτικά, είναι επιτακτική ανάγκη για κάθε οργανισμό που φιλοδοξεί να επιτύχει τους στόχους του να διαθέτει αποτελεσματική ηγεσία και ισχυρές διοικητικές ικανότητες (Ciulla, 2020).

Η ηγεσία εκπληρώνει πολυάριθμες λειτουργίες που είναι εξαιρετικά σημαντικές για τον θρίαμβο ενός οργανισμού. Μία από τις ύψιστες ευθύνες ενός ηγέτη είναι να παρέχει ένα ολοκληρωμένο και συναρπαστικό όραμα για τον οργανισμό. Ο ηγέτης διασαφηνίζει το γενικό όραμα και περιγράφει τις απαιτούμενες ενέργειες που πρέπει να αναλάβουν τα μέλη του οργανισμού προκειμένου να το υλοποιήσουν. Στο πλαίσιο ενός οργανισμού, είναι επιτακτική ανάγκη να αναγνωριστεί το ποικίλο φάσμα ταλέντων και ικανοτήτων που διαθέτουν τα μέλη του. Ωστόσο, ο ρόλος της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι να διοχετεύει και να ενοποιεί αυτές τις ατομικές προσπάθειες προκειμένου να επιτευχθεί ο γενικός συλλογικός στόχος. Οι ηγέτες διαδραματίζουν καίριο ρόλο στην προώθηση της οργανωτικής επιτυχίας εμπνέοντας έμπνευση και κίνητρα στις ομάδες, ενώ συντονίζουν αποτελεσματικά τις ατομικές προσπάθειες προς την επίτευξη ενός κοινού στόχου (Elliott, 1997).

Οι ομάδες συχνά αποτελούνται από άτομα που διαθέτουν ένα ευρύ φάσμα ταλέντων και ικανοτήτων, δίνοντάς τους έτσι τη δυνατότητα να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά τις αντίστοιχες δεξιότητες και τις προηγούμενες εμπειρίες τους προκειμένου να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι η πλειονότητα των οργανισμών εξακολουθεί να επιλέγει τον διορισμό ενός επικεφαλής ομάδας προκειμένου να διοχετεύσει αποτελεσματικά τις συλλογικές προσπάθειες των μελών της. Τα άτομα διαθέτουν μια έμφυτη τάση να ακολουθούν την καθοδήγηση μιας καθορισμένης μορφής εξουσίας. Ανεξάρτητα από τον βαθμό εξειδίκευσης και εξοικείωσης ενός ατόμου σε έναν συγκεκριμένο τομέα, υπάρχει η δυνατότητα για αυξημένα επιτεύγματα όταν κάποιος λειτουργεί υπό την αιγίδα μιας ανώτερης διοικητικής οντότητας. Η λογική πίσω από αυτόν τον ισχυρισμό έγκειται στο γεγονός ότι ένας ηγέτης αναλαμβάνει το ρόλο του μέντορα, προσφέροντας πολύτιμη καθοδήγηση και υποστήριξη προκειμένου να μετριάσει τυχόν πιθανούς κινδύνους που μπορεί να εμποδίσουν τη συνολική παραγωγικότητα κάποιου. Ένας ηγέτης δεν χρειάζεται απαραίτητα να είναι ανώτερος συνάδελφος- ωστόσο, διαθέτει την ικανότητα να ενισχύει την πιθανότητα επίτευξης επιτυχίας μέσω της ικανής καθοδήγησης, της προώθησης της υπευθυνότητας και της επιδέξιας ανάθεσης αρμοδιοτήτων. Οι ηγέτες διαθέτουν ένα αυξημένο επίπεδο κατανόησης του γενικού

στόχου της ομάδας και των απαιτούμενων ενεργειών που απαιτούνται για την υλοποίηση του εν λόγω στόχου. Η αποτελεσματική ηγεσία δεν περιλαμβάνει μόνο την καθοδήγηση των ατόμων, αλλά και τον οξυδερκή προσδιορισμό, την ολοκληρωμένη κατανόηση και την ικανή επικοινωνία του γενικού οράματος ενός οργανισμού. Αυτή η πολύπλευρη προσέγγιση χρησιμεύει για να εμπνεύσει και να κινητοποιήσει τους άλλους, προωθώντας την ακλόνητη υποστήριξή τους στην επιδίωξη κοινών στόχων. Καθ' όλη τη διαδικασία σύλληψης και εκτέλεσης ενός έργου, είναι ευθύνη του ηγέτη να διασφαλίσει ότι κάθε μέλος της ομάδας κατανοεί τους αντίστοιχους ρόλους του και ότι του παρέχεται ένα ευνοϊκό περιβάλλον που διευκολύνει τη βέλτιστη απόδοση (Indeed Editorial Team, 2018).

Οι ηγέτες ομάδων έχουν την ικανότητα να εμπνέουν και να παρακινούν τα άτομα εντός των ομάδων τους να ενστερνιστούν και να ενστερνιστούν θεμελιώδεις αρχές που είναι ζωτικής σημασίας για τη συνολική ευημερία του οργανισμού. Εάν κάποιος διατηρεί μια ορθή και ενάρετη διάθεση, επιδεικνύει ειλικρίνεια και ακεραιότητα, τηρεί την ακρίβεια και αποτελεί παράδειγμα αξιόπαινης συμπεριφοράς, είναι πολύ πιθανό τα μέλη της ομάδας του να έχουν την τάση να μιμηθούν μια τέτοια συμπεριφορά. Αξίες όπως η υπευθυνότητα και η προθυμία ανάληψης ευθυνών μπροστά στις αντιξοότητες μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στη βελτίωση του οργανωτικού περιβάλλοντος, προς όφελος τόσο των εργαζομένων όσο και των πελατών. Οι ηγέτες ομάδων έχουν την ικανότητα να καλλιεργούν ένα περιβάλλον που καλλιεργεί και προάγει τη δημιουργικότητα σε έναν οργανισμό. Ενώ οι ηγέτες διαδραματίζουν καίριο ρόλο στη διασαφήνιση του οργανωτικού οράματος στους υφισταμένους τους, διαθέτουν επίσης την ικανότητα να προσδίδουν μεγαλύτερο βαθμό προσαρμοστικότητας στην εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων από τους υπαλλήλους. Αυτό μπορεί να διευκολύνει τη δημιουργία νέων προοπτικών όσον αφορά την εκτέλεση εργασιών, τη λήψη αποφάσεων και την παράδοση έργων, ενισχύοντας έτσι τη συνολική επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα (Indeed Editorial Team, 2021).

2.1.3. Στρατηγικές επιτυχημένης ηγεσίας

Η αποτελεσματική ηγεσία συνεπάγεται τη δημιουργία ενός σαφούς και ολοκληρωμένου οράματος που περιγράφει τα πιθανά επιτεύγματα που μπορεί να επιτύχει ένας οργανισμός. Η ηγεσία συνεπάγεται την παροχή ενός ολοκληρωμένου οδικού χάρτη που περιγράφει τα απαιτούμενα βήματα και τους πόρους που είναι απαραίτητοι για έναν οργανισμό ώστε να κινηθεί με επιτυχία προς τον επιθυμητό προορισμό του. Οι ηγέτες διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματική διάδοση του γενικού οράματος και της αποστολής του

οργανισμού στο εργατικό δυναμικό του. Το πλαίσιο αυτό προσφέρει καθοδήγηση και διευκολύνει τον συλλογικό προσδιορισμό των ρόλων που ευθυγραμμίζονται αποτελεσματικότερα με τις δεξιότητες και τις προηγούμενες εμπειρίες των ατόμων. Μέσω του αποτελεσματικού και ξεκάθਾਰου λόγου, οι ηγέτες καλλιεργούν ένα περιβάλλον στο οποίο οι υφιστάμενοι τους παρακινούνται και εξαναγκάζονται να αναλάβουν δράσεις που συμβάλλουν στην υλοποίηση προκαθορισμένων σκοπών και στόχων (Day and Sammons, 2013).

Η ικανότητα λήψης αποφάσεων θεωρείται ευρέως ως μία από τις σημαντικότερες δεξιότητες της αποτελεσματικής ηγεσίας. Η αποτελεσματική ηγεσία συνεπάγεται τη λήψη βέλτιστων αποφάσεων για τον οργανισμό σε κάθε πιθανή περίπτωση. Οι ηγέτες διαθέτουν βαθιά εξειδίκευση στη διάκριση και την εκτέλεση βέλτιστων αποφάσεων σύμφωνα με τις εκάστοτε συγκυριακές συνθήκες. Το εν λόγω άτομο αξιολογεί σχολαστικά τα δυνατά και αδύνατα σημεία του οργανισμού του, προκειμένου να τοποθετηθεί στρατηγικά για ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τόσο στο παρόν όσο και στο ορατό μέλλον. Οι ηγέτες επιδεικνύουν ένθερμη αφοσίωση στο όραμά τους και μεταδίδουν αποτελεσματικά τον ενθουσιασμό τους για να εμπνεύσουν και να παρακινήσουν τους άλλους προς την επίτευξή του (Garza, Murakami-Ramallo, & Merchant, 2011). Η αποτελεσματική ηγεσία λειτουργεί ως καταλύτης, ενσταλάζοντας στους άλλους μια βαθιά αίσθηση δέσμευσης προς τους στόχους του οργανισμού, ενισχύοντας έτσι την ακλόνητη αφοσίωση στις αντίστοιχες αρμοδιότητές τους. Αφού οι εργαζόμενοι αποκτήσουν τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες για την εκτέλεση των παραδοτέων του έργου, οι οξυδερκείς ηγέτες αναλαμβάνουν την ευθύνη της εποπτείας των προσπαθειών τους, ώστε να βεβαιωθούν για τη βέλτιστη εκτέλεση των αρμοδιοτήτων που τους έχουν ανατεθεί. Η ηγεσία είναι μια κρίσιμη πτυχή της διασφάλισης ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων είναι σύμφωνες με τους στόχους του οργανισμού, ενισχύοντας έτσι την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα (Davies and Brundrett, 2010).

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες επιδεικνύουν σταθερή αφοσίωση στον θρίαμβο του οργανισμού τους και του εργατικού δυναμικού του. Διατηρούν ακλόνητη αφοσίωση προς τους γενικούς στόχους του οργανισμού και αποφεύγουν να επιτρέπουν σε στιγμιαία εμπόδια να μειώνουν τον ενθουσιασμό τους. Μπροστά στις αντιξοότητες, οι ικανοί ηγέτες επιδεικνύουν την ικανότητα να εμπνέουν και να καθοδηγούν τις ομάδες τους, επιτρέποντάς τους να υπερβούν τα εμπόδια που εμποδίζουν την πρόοδό τους προς τον κοινό στόχο. Η αποτελεσματική ηγεσία μεταδίδει ηθικές αξίες στον οργανισμό. Ανεξάρτητα από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν, οι ικανοί ηγέτες χρησιμοποιούν τις κατάλληλες στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων τους. Η ακεραιότητα, η ειλικρίνεια και η δικαιοσύνη είναι

θεμελιώδη χαρακτηριστικά που επιδιώκουν να τηρούν στον οργανισμό τους και στις αλληλεπιδράσεις του με τους εργολάβους και τους πελάτες (Pidgeon, 2017).

Οι ηγέτες διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διευκόλυνση της ανάπτυξης και εξέλιξης των υφισταμένων τους, τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο, μεταδίδοντας αποτελεσματικά την ακλόνητη πίστη στις ικανότητές τους. Τα εν λόγω άτομα εμπλέκονται ενεργά στη διαδικασία της προσεκτικής υποδοχής και αναγνώρισης των ανησυχιών που εκφράζουν οι εργαζόμενοι και αφορούν τις επαγγελματικές τους ευθύνες. Επιπλέον, προσφέρουν εποικοδομητική επιβεβαίωση και προσπαθούν επιμελώς να καλλιεργήσουν ένα εργασιακό περιβάλλον που προάγει τη βέλτιστη απόδοση και παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού. Η ενίσχυση του ηθικού του προσωπικού επιτυγχάνεται μέσω της αποτελεσματικής ηγεσίας, η οποία χαρακτηρίζεται από την εδραίωση εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της ομάδας. Η δήλωση αυτή χρησιμεύει για την εμπέδωση ενός αισθήματος σιγουριάς μεταξύ των εργαζομένων, καθώς σηματοδοτεί την ακλόνητη πίστη του ηγέτη στην ικανότητά τους να εκτελούν αποτελεσματικά το γενικότερο όραμα και την αποστολή του οργανισμού. Η παρουσία αυξημένων επιπέδων ηθικού εντός του εργατικού δυναμικού χρησιμεύει για να μειώσει τους πιθανούς περισπασμούς και λειτουργεί ως καταλύτης για την παρακίνηση των εργαζομένων να κατευθύνουν τις προσπάθειές τους προς την επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Hoy and Smith, 2007).

2.2. Ηγεσία με συναισθηματική νοημοσύνη

Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας ασκεί βαθιά επιρροή σε διάφορες πτυχές του οργανωτικού περιβάλλοντος, αναλαμβάνοντας μια καίρια λειτουργία στη βελτίωση της ενδοεπικοινωνίας, στην προώθηση ενός βελτιωμένου εργασιακού περιβάλλοντος, στην αύξηση της παραγωγικότητας, στη βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας, στον μετριασμό των σφαλμάτων, στην εμπέδωση κινήτρων στους εργαζομένους, στην παραδειγματική συμπεριφορά, στην έμπνευση επιμελούς προσπάθειας, στη διαμόρφωση ενός ισχυρού οράματος και μιας τροχιάς για το μέλλον και στη διευκόλυνση της διατήρησης της εστίασης των εργαζομένων και της προσήλωσης στους στόχους. Οι ηγέτες που θέτουν την επικοινωνία ως ύψιστη προτεραιότητα καλλιεργούν μια ατμόσφαιρα που χαρακτηρίζεται από διαφάνεια και συμμετοχικότητα, όπου η ανταλλαγή ιδεών αγκαλιάζεται και η εμφάνιση παρεξηγήσεων μετριάζεται. Η καλλιέργεια ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος επιτυγχάνεται μέσω της

εδραίωσης εμπιστοσύνης, της επίδειξης σεβασμού και της εφαρμογής αποτελεσματικών στρατηγικών διαχείρισης. Αυτό, με τη σειρά του, οδηγεί σε αυξημένα επίπεδα ηθικού των εργαζομένων, αυξημένα κίνητρα και ενισχυμένη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας. Η αύξηση της παραγωγικότητας εξαρτάται από την αντίληψη της αξίας και των κινήτρων μεταξύ των εργαζομένων, ενώ η βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας επιτυγχάνεται μέσω της εναρμόνισης των καθηκόντων με τις ατομικές ικανότητες και της παροχής καθοδήγησης και κατεύθυνσης (Thompkins, 2020).

Ένας αποτελεσματικός ηγέτης αναλαμβάνει καίριο ρόλο στον μετριασμό των σφαλμάτων διακρίνει άμεσα τις μελλοντικές προκλήσεις και προληπτικά αποτρέπει τα υπερβολικά λάθη. Επιπλέον, τα άτομα αυτά διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για να εμπνεύσουν και να παρακινήσουν αποτελεσματικά τα μέλη της ομάδας τους, κατανοώντας τις μοναδικές απαιτήσεις τους, καλλιεργώντας μια ευνοϊκή και αισιόδοξη επαγγελματική ατμόσφαιρα και εξασφαλίζοντας ότι τα μέλη του προσωπικού αντιλαμβάνονται μια αίσθηση αξίας και αναγνώρισης. Η υποδειγματική ηγεσία μέσω της προσωπικής συμπεριφοράς λειτουργεί ως καταλύτης έμπνευσης και παρακινεί τα άτομα να μιμηθούν μια τέτοια συμπεριφορά, προωθώντας έτσι μια συλλογική αφοσίωση προς έναν κοινό στόχο. Ένας ικανός ηγέτης διαμορφώνει επιδέξια ένα ισχυρό όραμα για το επερχόμενο, το επικοινωνεί αποτελεσματικά με σαφήνεια και εμπνέει τους άλλους να προσπαθούν επιμελώς για την υλοποίησή του. Ο ρόλος των προϊσταμένων στη διατήρηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι πολύπλευρος, περιλαμβάνοντας διάφορες βασικές πτυχές, όπως η προώθηση αποτελεσματικών διαύλων επικοινωνίας, η προσφορά πολύτιμης υποστήριξης και πόρων και η διασφάλιση ότι η πορεία της προόδου παραμένει σύμφωνη με τους γενικούς στόχους του οργανισμού. Στο ευρύτερο πλαίσιο, η παρουσία ικανής ηγεσίας διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην προώθηση του θριάμβου και της επέκτασης στον επαγγελματικό τομέα μέσω της διευκόλυνσης της αποτελεσματικής επικοινωνίας, της καλλιέργειας ευνοϊκής ατμόσφαιρας, της βελτιστοποίησης της παραγωγικότητας και της στρατηγικής καθοδήγησης προς την επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Thompkins, 2020).

2.3. Θεωρίες ηγεσίας στις δημόσιες υπηρεσίες

Οι κυβερνητικοί οργανισμοί, οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί και άλλοι τομείς δημόσιων υπηρεσιών μπορούν όλοι να επωφεληθούν από τα χρήσιμα πλαίσια που παρέχουν οι θεωρίες ηγεσίας στον δημόσιο τομέα. Δεδομένου ότι επηρεάζει άμεσα την οργανωτική

απόδοση, τα κίνητρα των εργαζομένων και την παροχή δημόσιων υπηρεσιών, η αποτελεσματική ηγεσία είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών. Στο δημόσιο τομέα χρησιμοποιούνται συχνά ορισμένες σημαντικές θεωρίες ηγεσίας. Οι θεωρίες αυτές προσφέρουν πολλές απόψεις σχετικά με το τι συνιστά καλή ηγεσία (Van Wart, 2013).

Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μια τέτοια ιδέα και έχει τύχει σημαντικής μελέτης και εφαρμογής στο πλαίσιο των δημόσιων υπηρεσιών. Οι εργαζόμενοι των μετασχηματιστικών ηγετών εμπνέονται και παρακινούνται να συμβάλουν στην επιτυχία των οργανισμών τους και των κοινοτήτων που υπηρετούν. Εμπνέουν τα μέλη της ομάδας τους να παράγουν σπουδαία αποτελέσματα με τη γοητεία, το όραμα και τον ενθουσιασμό τους. Αυτή η προσέγγιση ηγεσίας είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την επίλυση των πολύπλοκων και δυναμικών δυσκολιών που αντιμετωπίζουν οι δημόσιες υπηρεσίες, επειδή αναπτύσσει μια συνεργατική ατμόσφαιρα εργασίας, ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και ενδυναμώνει τους υφισταμένους (Paarlberg & Lavigna, 2010).

Η συναλλακτική ηγεσία, η οποία εγκαθιδρύει μια συναλλακτική σχέση με τους οπαδούς, είναι μια άλλη ευρέως χρησιμοποιούμενη θεωρία. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να πληρούν τα πρότυπα απόδοσης χρησιμοποιώντας ένα σύστημα ανταμοιβών και ποινών. Ενώ η συναλλακτική ηγεσία είναι επιτυχής στη διατήρηση των καθημερινών εργασιών και στη διασφάλιση της τήρησης των κανονισμών, μπορεί να στερείται των μετασχηματιστικών και εμπνευσμένων χαρακτηριστικών που απαιτούνται για την ώθηση της καινοτομίας και της μακροπρόθεσμης ανάπτυξης στις δημόσιες υπηρεσίες (Nguyen et al., 2022).

Μια άλλη γνωστή ιδέα στη δημόσια διοίκηση είναι η υπηρετική ηγεσία, η οποία δίνει έμφαση στην αφοσίωση του ηγέτη στην ικανοποίηση των αναγκών τόσο του κοινού όσο και του εργατικού δυναμικού. Δίνοντας προτεραιότητα στην ευημερία και την ανάπτυξη των μελών της ομάδας τους, οι ηγέτες που ακολουθούν αυτό το μοντέλο επιδεικνύουν ταπεινότητα, ενσυναίσθηση και ενεργή ακρόαση. Οι κοινότητες που εξυπηρετούν ωφελούνται τελικά από την υπηρετική ηγεσία, επειδή αναπτύσσει μια υγιή κουλτούρα στο χώρο εργασίας, αυξάνει την ευτυχία των εργαζομένων και βελτιώνει την ποιότητα των υπηρεσιών (Han et al., 2010).

Από την άλλη πλευρά, η καθοδηγητική ηγεσία κατά περίπτωση προβάλλει την ιδέα ότι η αποτελεσματική ηγεσία ποικίλλει ανάλογα με την περίπτωση και το επίπεδο ανάπτυξης των εργαζομένων. Ακολουθώντας αυτή την αρχή, οι ηγέτες τροποποιούν την προσέγγισή τους ώστε να ανταποκρίνονται στις μοναδικές απαιτήσεις και δεξιότητες των μελών της ομάδας τους. Μπορεί να δώσουν σε λιγότερο έμπειρους εργαζόμενους μεγαλύτερη κατεύθυνση και υποστήριξη ή να αναθέσουν σε ικανούς και έμπειρους εργαζόμενους περισσότερες ευθύνες,

επιτρέποντας προσαρμοστικές απαντήσεις σε διάφορα ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι δημόσιες υπηρεσίες (Rabarison et al., 2013).

Η αυτογνωσία, το άνοιγμα και η ειλικρίνεια στην ηγετική συμπεριφορά αποτελούν τα βασικά συστατικά της αυθεντικής ηγεσίας. Οι γνήσιοι ηγέτες δίνουν έμφαση στη λήψη ηθικών αποφάσεων και εργάζονται για τη δημιουργία στενών δεσμών με τα μέλη της ομάδας τους και το ευρύ κοινό, γεγονός που συμβάλλει στη δημιουργία αξιοπιστίας και εμπιστοσύνης. Στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών, η γνήσια ηγεσία μπορεί να προωθήσει την εμπιστοσύνη του κοινού στους κυβερνητικούς θεσμούς και να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα (Coxen et al., 2016).

Τέλος, η κατανεμημένη ηγεσία προβάλλει την ιδέα ότι η ηγεσία δεν περιορίζεται σε ένα άτομο μέσα σε έναν οργανισμό, αλλά μάλλον κατανέμεται σε πολλά άτομα. Η προσέγγιση αυτή προωθεί τη συνεργασία, την καινοτομία και την ανταπόκριση σε νέα ζητήματα στις δημόσιες υπηρεσίες, ενθαρρύνοντας το προσωπικό σε όλα τα επίπεδα να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να μοιράζεται τα καθήκοντά του και να προσφέρει την τεχνογνωσία του στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Τα στελέχη του δημόσιου τομέα συχνά αναμειγνύουν ιδέες από πολλές θεωρίες ηγεσίας για να αναπτύξουν μια προσέγγιση ηγεσίας που ταιριάζει στο συγκεκριμένο πλαίσιο και τους στόχους των οργανισμών τους. Οι απαιτήσεις των εργαζομένων, των ενδιαφερομένων και των κοινοτήτων που εξυπηρετούν λαμβάνονται υπόψη μέσω της αποτελεσματικής ηγεσίας στις δημόσιες υπηρεσίες, η οποία είναι ευέλικτη και ανταποκρίνεται. Οι ηγέτες του δημόσιου τομέα μπορούν να προωθήσουν ισχυρές εργασιακές σχέσεις και να επιφέρουν σημαντικές αλλαγές προς όφελος του κοινού, χρησιμοποιώντας αυτές τις διάφορες ιδέες ηγεσίας (CURRIE et al., 2011).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Συναισθηματική νοημοσύνη και εργασιακές σχέσεις

3.1. Επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στις αλληλεπιδράσεις των εργαζομένων

Οι εργασιακές σχέσεις επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τη συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία διαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι συμπεριφέρονται στο εργασιακό περιβάλλον. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα αναγνώρισης, ανάλυσης και ελέγχου των συναισθημάτων τόσο στον εαυτό μας όσο και στους άλλους. Είναι απαραίτητη για την προώθηση ενός υποστηρικτικού και γόνιμου εργασιακού περιβάλλοντος. Οι εργαζόμενοι που διαθέτουν ισχυρή συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να συνδεθούν βαθύτερα με τους συναδέλφους τους, επειδή έχουν μεγαλύτερη ενσυναίσθηση και κατανόηση. Ως αποτέλεσμα αυτής της ενσυναίσθησης, καλλιεργείται η εμπιστοσύνη και η συντροφικότητα, δημιουργώντας τη βάση για συνεκτικά και ειρηνικά εργασιακά περιβάλλοντα (Prentice et al., 2019).

Η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά επίσης στην επιτυχή επίλυση διαφορών. Εντοπίζοντας και ελέγχοντας τα συναισθήματά τους, οι άνθρωποι με συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να χειρίζονται με διακριτικότητα δυσάρεστες καταστάσεις και να αποφεύγουν τις αντιπαραθέσεις να ξεφεύγουν από τον έλεγχο. Έχουν την ικανότητα να ακούνε ενεργά και να εντοπίζουν λύσεις που ωφελούν και τα δύο μέρη, γεγονός που βοηθά τις αντιπαραθέσεις να λήγουν πιο θετικά. Η αποτελεσματική ομαδική εργασία ενθαρρύνεται από τη συναισθηματική νοημοσύνη σε συνεργατικά εργασιακά περιβάλλοντα. Τα μέλη της ομάδας που είναι συναισθηματικά ευφυή είναι πιο ανοιχτά στην επικοινωνία τους, ανταλλάσσουν γνώσεις και αναγνωρίζουν διάφορες απόψεις. Αυτό προάγει την ψυχολογική ασφάλεια και την εμπιστοσύνη, γεγονός που βελτιώνει την ομαδική εργασία και την αμοιβαία υποστήριξη για την επίτευξη κοινών στόχων (El Khouly et al., 2010).

Για την αποτελεσματική αντιμετώπιση του στρες, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι επίσης απαραίτητη. Οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι σε θέση να διαχειριστούν καλύτερα το άγχος, επειδή μπορούν να αναγνωρίζουν τους προσωπικούς τους στρεσογόνους παράγοντες και να χρησιμοποιούν τους κατάλληλους μηχανισμούς αντιμετώπισης. Επιπλέον, προσφέρουν συναισθηματική υποστήριξη στους συναδέλφους τους σε δύσκολες στιγμές, ενισχύοντας και υποστηρίζοντας την εργασιακή κουλτούρα. Η

συναισθηματική νοημοσύνη έχει μεγάλο αντίκτυπο στην απόδοση της ηγεσίας. Εμπνέοντας και παρακινώντας τα μέλη της ομάδας τους, οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες προωθούν ένα εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον και δημιουργούν στενούς δεσμούς με τους υπαλλήλους τους. Λαμβάνουν υπόψη τους τις απαιτήσεις του προσωπικού τους και τροποποιούν τις ηγετικές τους προσεγγίσεις ώστε να ανταποκρίνονται τόσο στις ατομικές όσο και στις ομαδικές απαιτήσεις, γεγονός που τελικά βελτιώνει την ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων (Jorfi, 2011) Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί βασική δεξιότητα σε επαγγέλματα που περιλαμβάνουν την αλληλεπίδραση με τους πελάτες. Οι εργαζόμενοι που διαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη είναι σε θέση να διαβάζουν και να ανταποκρίνονται με δεξιότητα στα συναισθήματα των πελατών, προσφέροντάς τους εξατομικευμένη και συμπαθητική εξυπηρέτηση. Αυτός ο συναισθηματικός δεσμός αυξάνει την ικανοποίηση των πελατών, την αφοσίωση στη μάρκα και τις ευνοϊκές συστάσεις από στόμα σε στόμα. Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη προάγει την προσαρμογή και την ανθεκτικότητα. Οι άνθρωποι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι σε θέση να ξεπερνούν τις αποτυχίες, να αναπτύσσονται από τα λάθη τους και να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Σε δυναμικά εργασιακά περιβάλλοντα όπου η αλλαγή είναι μια συνεχής πτυχή, αυτή η προσαρμοστικότητα είναι ζωτικής σημασίας (Prentice et al., 2019).

3.2. Ενσυναίσθηση και κατανόηση στην εργασία στις δημόσιες υπηρεσίες

Η ενσυναίσθηση και η κατανόηση είναι βασικά χαρακτηριστικά που αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο της αποτελεσματικής παροχής υπηρεσιών στον τομέα των δημόσιων υπηρεσιών. Οι επαγγελματίες του δημόσιου τομέα, όπως οι υπάλληλοι της κυβέρνησης, οι κοινωνικοί λειτουργοί, οι πάροχοι υγειονομικής περίθαλψης και άλλοι, αλληλεπιδρούν με ποικίλους ανθρώπους και κοινότητες, καθεμία από τις οποίες έχει τις δικές της απαιτήσεις και δυσκολίες. Η οικοδόμηση εμπιστοσύνης, η ανάπτυξη ουσιαστικών σχέσεων και η επιτυχής ικανοποίηση των απαιτήσεων του κοινού εξαρτώνται από την ικανότητα κάποιου να επιδεικνύει ενσυναίσθηση, την ικανότητα να κατανοεί και να μοιράζεται τα συναισθήματα των άλλων και την πραγματική κατανόηση (Edlins, 2019).

Οι δημόσιοι υπάλληλοι μπορούν να αναπτύξουν βαθιές σχέσεις με τους ανθρώπους που υπηρετούν επιδεικνύοντας ενσυναίσθηση, υπερβαίνοντας τις απλώς συναλλακτικές ανταλλαγές. Το προσωπικό του δημόσιου τομέα μπορεί να αναπτύξει ισχυρότερες σχέσεις και να εδραιώσει σχέση με τους ανθρώπους και τις κοινότητες με τις οποίες εργάζεται, έχοντας

επίγνωση των ανησυχιών, των φόβων και των προσδοκιών τους. Στην απασχόληση στο δημόσιο τομέα, η εμπιστοσύνη είναι απαραίτητη, διότι προάγει την ανοιχτή επικοινωνία και τη συνεργασία, καθιστώντας απλούστερη την παροχή στα άτομα που έχουν ανάγκη από βοήθεια και υποστήριξη της βοήθειας και της υποστήριξης που τόσο απεγνωσμένα χρειάζονται (Dolamore, 2019).

Οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα έρχονται επίσης σε επαφή με άτομα από ποικίλα υπόβαθρα, συμπεριλαμβανομένων διαφόρων πολιτισμικών, κοινωνικών και οικονομικών συνθηκών. Για την παροχή κατάλληλων και εξατομικευμένων υπηρεσιών, είναι απαραίτητο να αναγνωριστεί ότι κάθε άτομο έχει συγκεκριμένες ανάγκες και καταστάσεις. Οι δημόσιοι υπάλληλοι που επιδεικνύουν ενσυναίσθηση είναι πιο ικανοί να αναγνωρίζουν και να ανταποκρίνονται στις μοναδικές ανάγκες κάθε ατόμου και κοινότητας, διασφαλίζοντας ότι οι υπηρεσίες τους είναι χωρίς αποκλεισμούς και επιτυχείς. Προκειμένου να αντιμετωπιστεί το στίγμα και οι διακρίσεις που εξακολουθούν να υπάρχουν σε ορισμένους τομείς των δημόσιων υπηρεσιών, η ενσυναίσθηση και η κατανόηση είναι απαραίτητες. Οι άνθρωποι μπορεί να βιώνουν στιγματισμό σε τομείς όπως η φροντίδα ψυχικής υγείας ή η κοινωνική πρόνοια λόγω των συνθηκών ή της ταυτότητάς τους. Αντιμετωπίζοντας τους πάντες με σεβασμό και αξιοπρέπεια, ανεξάρτητα από την καταγωγή ή τις περιστάσεις τους, οι εργαζόμενοι στις δημόσιες υπηρεσίες που προσεγγίζουν την εργασία τους με ενσυναίσθηση και σεβασμό συμβάλλουν στη μείωση αυτού του στίγματος (Edlins, 2019).

Η ενσυναίσθηση βελτιώνει την αποτελεσματική επικοινωνία, η οποία αποτελεί βασικό συστατικό της επιτυχημένης απασχόλησης στις δημόσιες υπηρεσίες. Οι άνθρωποι είναι πιο πρόθυμοι να εκφράσουν τις ανησυχίες τους και να παράσχουν σχετικές πληροφορίες όταν αισθάνονται ότι έχουν ακουστεί και κατανοηθεί πλήρως. Προκειμένου να δοθούν ολοκληρωμένες απαντήσεις στα πολλά προβλήματα που αντιμετωπίζει το κοινό, καθίστανται δυνατές οι ακριβείς εκτιμήσεις των αναγκών, οι σωστές απαντήσεις και η ενσυναίσθητική επικοινωνία. Επιπροσθέτως, η ενσυναίσθηση βοηθά στις συναλλαγές και είναι απαραίτητη για την παροχή υποστήριξης και ενδυνάμωσης σε όσους έχουν ανάγκη. Οι δημόσιοι υπάλληλοι που δείχνουν κατανόηση μπορούν να εμπνεύσουν τους ανθρώπους να ξεπεράσουν τα εμπόδια κάνοντάς τους να αισθάνονται ότι αναγνωρίζονται, υποστηρίζονται και ενδυναμώνονται. Ως αποτέλεσμα, οι άνθρωποι μπορεί να αισθάνονται πιο αυτόνομοι και να είναι σε θέση να αναλάβουν πρωτοβουλίες για την επίτευξη θετικών αλλαγών (Meyer et al., 2022).

Η εργασία στον δημόσιο τομέα οδηγεί αναπόφευκτα σε εμπόδια και συγκρούσεις. Οι επαγγελματίες μπορούν να χρησιμοποιήσουν την ενσυναίσθηση και την κατανόηση ως χρήσιμες δεξιότητες για να χειριστούν πιο επιδέξια αυτές τις συνθήκες. Οι δημόσιοι υπάλληλοι

μπορούν να προωθήσουν μια πιο ευνοϊκή ατμόσφαιρα για την επίλυση διαφορών και τη συνεργασία σε προβλήματα, αναγνωρίζοντας και επικυρώνοντας τις ανησυχίες όλων των μερών (Edlins & Dolamore, 2018).

3.3. Συναισθηματική νοημοσύνη σε στρεσογόνες καταστάσεις και συγκρούσεις

Οι συγκρούσεις αναπτύσσονται αναπόφευκτα στις ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις και μπορεί να συμβαίνουν συχνά στο χώρο εργασίας, όπου συνυπάρχουν άνθρωποι με διαφορετικό υπόβαθρο και απόψεις. Όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι προσεγγίζουν και διαχειρίζονται τις συγκρούσεις σε επαγγελματικά πλαίσια, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ζωτικής σημασίας. Η αποτελεσματική διαχείριση των συναισθημάτων και η διαπραγμάτευση δυσάρεστων καταστάσεων με ενσυναίσθηση, κατανόηση και παραγωγική επικοινωνία αποτελούν προϋποθέσεις για την επίλυση των συγκρούσεων. Μια σειρά από κρίσιμες ικανότητες που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική επίλυση συγκρούσεων διαθέτουν οι συναισθηματικά ευφυείς άνθρωποι (Schneider et al., 2013).

Πρώτα απ' όλα, έχουν αυξημένη συναισθηματική επίγνωση, η οποία τους επιτρέπει να αναγνωρίζουν τόσο τα δικά τους συναισθήματα όσο και των άλλων ανθρώπων κατά τη διάρκεια των αντιπαραθέσεων. Είναι σε θέση να κατανοήσουν πώς τα συναισθήματά τους μπορεί να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο αντιδρούν στη διαμάχη χάρη στην αυτογνωσία τους. Επιπλέον, προσεγγίζοντας το θέμα με περισσότερη ενσυναίσθηση και ευαισθησία χάρη στην ικανότητά τους για συναισθηματική αναγνώριση, μπορούν να καλλιεργήσουν ένα ευνοϊκό περιβάλλον για μια ευεργετική κατάληξη. Ένα άλλο κρίσιμο στοιχείο της επίλυσης συγκρούσεων στο οποίο οι συναισθηματικά ευφυείς άνθρωποι υπερέχουν είναι η συναισθηματική διαχείριση. Ακόμα και κάτω από ακραίο στρες, είναι σε θέση να ελέγχουν αποτελεσματικά τα συναισθήματά τους, γεγονός που τους επιτρέπει να παραμένουν ψύχραιμοι και να σκέφτονται λογικά. Μπορούν να αποφύγουν την κλιμάκωση της σύγκρουσης και αντ' αυτού να επικεντρωθούν στον εντοπισμό φιλικών λύσεων ελέγχοντας τα συναισθήματά τους (Houghton et al., 2011).

Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη βελτιώνει μια κρίσιμη ικανότητα που ονομάζεται ενσυναισθητική ακρόαση. Οι άνθρωποι με ισχυρή συναισθηματική νοημοσύνη είναι σε θέση να ακούν προσεκτικά τις ανησυχίες και τις απόψεις των άλλων χωρίς να αμύνονται. Δείχνουν ότι εκτιμούν τη συμβολή του άλλου μέρους κατανοώντας ειλικρινά την

άποψη του και επικυρώνοντας τα συναισθήματά του, γεγονός που ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία και προάγει μια πιο γόνιμη συζήτηση που οδηγεί σε λύση (Jordan & Troth, 2002).

Η ικανότητα του ατόμου να μπαίνει στη θέση του άλλου και να κατανοεί την οπτική του, ακόμη και αν διαφέρει από τη δική του, είναι ένα άλλο πλεονέκτημα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Τα άτομα με συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο ικανά να ανακαλύψουν κοινά σημεία και να αναγνωρίσουν λύσεις για όλους, χάρη στην κατανόηση των διαφόρων απόψεων, γεγονός που ενθαρρύνει τη συνεργασία και τη συνεννόηση κατά τη διαδικασία επίλυσης. Η επίλυση των συγκρούσεων απαιτεί αποτελεσματική επικοινωνία και τα άτομα με συναισθηματική νοημοσύνη είναι ικανά να χρησιμοποιούν επιθετική και ευγενική γλώσσα. Αποφεύγουν τη χρήση θυμωμένης ή εχθρικής γλώσσας που θα μπορούσε να επιδεινώσει την κατάσταση. Αντιθέτως, εκφράζουν άμεσα τις ανησυχίες τους και προσέχουν τις απαιτήσεις του άλλου μέρους, γεγονός που προάγει την κατανόηση και τη συνεργασία και επιταχύνει τη διαδικασία επίλυσης (Fteiha & Awwad, 2020).

Το κλειδί για την επίλυση των συγκρούσεων είναι η συνεργατική επίλυση προβλημάτων, στην οποία έλκονται οι συναισθηματικά ευφυείς άνθρωποι. Συνεργάζονται για την εξεύρεση συνεργατικών λύσεων που λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες και τα συμφέροντα όλων των εμπλεκόμενων μερών. Δημιουργούν την αίσθηση της ιδιοκτησίας στη λύση και αυξάνουν την πιθανότητα επιτυχών αποτελεσμάτων με τη συμμετοχή όλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τελικά, η συναισθηματική νοημοσύνη επιτρέπει στους ανθρώπους να επιλύουν τις διαφορές διατηρώντας ή και ενισχύοντας τις σχέσεις. Αυτή η ικανότητα διατήρησης των σχέσεων είναι κρίσιμη στον εργασιακό χώρο, όπου είναι απαραίτητη η συνεχής συνεργασία. Οι συναισθηματικά ευφυείς άνθρωποι εγκαθιδρύουν εμπιστοσύνη και σεβασμό αντιμετωπίζοντας τα προβλήματα με ενσυναίσθηση και κατανόηση, θέτοντας έτσι τις βάσεις για μελλοντικές αλληλεπιδράσεις που θα είναι πιο γόνιμες (Zeidner & Kloda, 2013).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Στυλ ηγεσίας και σχέσεις εργαζομένων

4.1. Μετασχηματιστική ηγεσία

Οι σχέσεις και η δέσμευση των εργαζομένων ενός οργανισμού μπορούν να επηρεαστούν σε μεγάλο βαθμό από την εμπνευσμένη παρακίνηση, ένα κρίσιμο στοιχείο της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εκφράζουν ένα όραμα που συντονίζεται έντονα με τις αξίες και τους στόχους του εργατικού δυναμικού τους μέσω της εμπνευσμένης παρακίνησης, δημιουργώντας ένα ισχυρό αίσθημα κοινού σκοπού και αποστολής. Ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται βαθιά συνδεδεμένοι με την εταιρεία και τους ευρύτερους στόχους της δημιουργείται από αυτό το ενοποιητικό όραμα, δημιουργώντας μια συνεκτική και ενωμένη ομάδα και έναν παραγωγικό εργασιακό χώρο (Cetin & Kinik, 2015).

Επιπλέον, η παρακινητική έμπνευση των μετασχηματιστικών ηγετών ενισχύει την εμπιστοσύνη και την αυτοπεποίθηση στην ηγεσία. Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να έχουν εμπιστοσύνη στις ικανότητες και τις προθέσεις των ηγετών τους, όταν τους βλέπουν να αφοσιώνονται με θέρμη σε ένα συναρπαστικό όραμα. Αυτή η αυξημένη εμπιστοσύνη προωθεί την ανοιχτή επικοινωνία, προωθεί τη διαφάνεια και εμπνέει το προσωπικό να ακολουθεί με ενθουσιασμό τις οδηγίες του ηγέτη. Περαιτέρω αποτελέσματα της εμπνευσμένης παρακίνησης περιλαμβάνουν την αναζωπύρωση του πάθους των εργαζομένων και την ενίσχυση της δέσμευσης. Οι εργαζόμενοι εμπνέονται να υπερβούν τα εσκαμμένα και να δεσμευτούν πλήρως στην εργασία τους χάρη στο σαγηνευτικό όραμα που παρουσιάζουν οι μετασχηματιστικοί ηγέτες. Αυτή η ενισχυμένη δέσμευση όχι μόνο ενισχύει την παραγωγικότητα, αλλά βοηθά επίσης τους εργαζόμενους να αισθάνονται πιο ικανοποιημένοι στην εργασία τους και να έχουν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση (Givens, 2008).

Επιπλέον, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επηρεάζουν την οργανωτική κουλτούρα με την εμπνευσμένη τους ορμή. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ισχυρά συνδεδεμένοι με την εταιρεία και ευθυγραμμισμένοι με την αποστολή και τις αξίες της, γεγονός που προάγει μια κουλτούρα συνεργασίας και ομαδικής εργασίας. Αυτό το παραγωγικό εργασιακό περιβάλλον ενθαρρύνει την ομαδική εργασία μεταξύ των μελών του προσωπικού για την επίδιωξη κοινών στόχων, καλλιεργώντας την κοινή επιθυμία για εταιρική επιτυχία. Μια κουλτούρα καινοτομίας και δημιουργικότητας προωθείται επίσης με την ενθάρρυνση της έμπνευσης. Οι εργαζόμενοι

ενθαρρύνονται να σκέφτονται δημιουργικά και να προσφέρουν ενεργά τις ιδέες τους για την επίτευξη των κοινών στόχων λόγω ενός σαφούς και ελκυστικού οράματος. Σύμφωνα με τους Ahmad και συν. (2014), οι μετασχηματιστικοί ηγέτες καλλιεργούν ενεργά ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει και προωθεί την καινοτόμο σκέψη. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη συνεχή ανάπτυξη και πρόοδο στο εσωτερικό της εταιρείας.

Στο τέλος, η εμπνευσμένη παρακίνηση καλλιεργεί μια ισχυρή αίσθηση του ανήκειν μεταξύ των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι βιώνουν μια ειλικρινή αίσθηση συντροφικότητας και αφοσίωσης στην εταιρεία, καθώς εμπνέονται από το όραμα των ηγετών τους. Αυτή η βελτιωμένη αίσθηση του ανήκειν ενισχύει τους δεσμούς μεταξύ των συναδέλφων, καλλιεργώντας ένα φιλόξενο και συνεκτικό περιβάλλον γραφείου, όπου η συνεργασία και η ομαδική εργασία ευδοκιμούν (Langat et al., 2019).

4.2. Συναλλακτική ηγεσία και σχέσεις προσανατολισμένες στο έργο

Δίνοντας μεγάλη έμφαση στη υπευθυνότητα και τις σαφείς προσδοκίες, η ηγεσία συναλλαγών ξεχωρίζει. Δεν υπάρχει καμία ευκαιρία για ασάφεια όταν οι ηγέτες με αυτόν τον τρόπο μεταφέρουν τους σαφείς στόχους, τις αναθέσεις και τις προσδοκίες απόδοσης. Οι εργαζόμενοι λειτουργούν σε ένα δομημένο περιβάλλον όπου γνωρίζουν ακριβώς τι αναμένεται από αυτούς και ποιες είναι οι συνέπειες εάν δεν ανταποκριθούν στις προσδοκίες αυτές λόγω αυτής της σαφήνειας. Ως αποτέλεσμα, δημιουργούνται σχέσεις προσανατολισμένες στο έργο, με έμφαση στην εκπλήρωση προκαθορισμένων στόχων και στην επίτευξη μετρήσιμων στόχων (McCleskey, 2014).

Στα θεμέλιά της, η συναλλακτική ηγεσία είναι ένα στυλ εστιασμένο στα καθήκοντα. Δίνοντας προτεραιότητα στην επίτευξη προκαθορισμένων στόχων και αποτελεσμάτων, οι ηγέτες παρακολουθούν συνεχώς την απόδοση των εργαζομένων. Για να εγγυηθούν ότι οι στόχοι επιτυγχάνονται με επιτυχία και αποτελεσματικότητα, προσφέρουν τακτική ανατροφοδότηση και προβαίνουν στις απαιτούμενες προσαρμογές. Υπό την καθοδήγηση των συναλλακτικών ηγετών, οι αλληλεπιδράσεις με επίκεντρο το καθήκον ορίζονται από τη συνεχή εστίαση στην παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα και τη συστηματική επίτευξη αποτελεσμάτων (Odumeru et al., 2013).

Ένα βασικό στοιχείο της συναλλακτικής ηγεσίας είναι η εξαρτημένη αποζημίωση. Οι ηγέτες αναπτύσσουν σημαντικά κίνητρα, όπως μπόνους, προαγωγές ή αναγνώριση, για να ενθαρρύνουν το προσωπικό να υπερέχει στην εργασία του και να επιτυγχάνει τους στόχους

του. Υπάρχει μια αίσθηση σχέσεων προσανατολισμένων στο έργο, όπου η απόδοση συνδέεται στενά με την αναγνώριση και τα συγκεκριμένα πλεονεκτήματα, καθώς οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι οι προσπάθειές τους συσχετίζονται άμεσα με τα κίνητρα που λαμβάνουν (Walumbwa et al., 2008).

Οι συναλλακτικοί ηγέτες παρέχουν συστηματικά στο προσωπικό τους ανατροφοδότηση με βάση την απόδοση. Σημειώνουν τις επιτυχίες και επισημαίνουν τα προβλήματα που χρειάζονται δουλειά. Η σχέση μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβής ενισχύεται από τη συχνή σύνδεση αυτής της ανατροφοδότησης με περιορισμένες ανταμοιβές. Οι εργαζόμενοι που δραστηριοποιούνται σε περιβάλλοντα προσανατολισμένα στο έργο είναι ανοιχτοί στην κριτική και τη χρησιμοποιούν για να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι και τα άμεσα αποτελέσματα τονίζονται συχνά από τη φύση της συναλλακτικής ηγεσίας. Η ιεράρχηση καθηκόντων που ικανοποιούν επείγουσες οργανωτικές ανάγκες μεταξύ του εργατικού δυναμικού προάγει την αίσθηση του επείγοντος και της ολοκλήρωσης της εργασίας. Οι σχέσεις που επικεντρώνονται στην ολοκλήρωση των καθηκόντων ευδοκιμούν γρήγορα (Abbas & Ali, 2021).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Μεθοδολογία

Στις έρευνες χρησιμοποιείται ποσοτική ή ποιοτική μέθοδος για την εκπόνησή τους ή μερικές φορές χρησιμοποιούνται και οι μεικτές μέθοδοι, όπου συμπεριλαμβάνονται και οι δύο. Η ποσοτική έρευνα πραγματοποιείται μέσω ερωτηματολογίων, η ποιοτική από συνεντεύξεις (τηλεφωνικών κλπ.) και η μεικτή περιλαμβάνει και τις δύο κατηγορίες. Επομένως, για τον λόγο ότι η διαδικασία συνέντευξης είναι πολύ χρονοβόρα στην προκειμένη έρευνα σχεδιάστηκε ερωτηματολόγιο.

Σκοπός της εργασίας

Για την εκπόνηση του έργου, ακολουθήθηκε ποσοτική έρευνα όπου αναλύθηκαν οι απόψεις των συμμετεχόντων αναφορικά με τις συμβουλευτικές υπηρεσίες, οι οποίες συνιστούν δυναμικές παρεμβάσεις και έχουν ως στόχο την κινητοποίηση, ενδυνάμωση και διευκόλυνση των εν δυνάμει εργαζομένων στο πλαίσιο της προσπάθειας ένταξής τους στην αγορά εργασίας αλλά και των σχέσεων ανάμεσα σε υπηρεσίες, συναδέλφους και εργαζομένους.

Ερευνητικό δείγμα

Η δειγματοληψία ήταν τυχαία και οι συμμετέχοντες που πήραν μέρος, ενημερώθηκαν πως οι απαντήσεις τους θα είναι ανώνυμες ώστε να μην εκτεθούν στον χώρο εργασίας τους. Ο αριθμός των συμμετεχόντων που πήρε μέρος στην έρευνα ήταν τα 116 άτομα.

Εργαλείο έρευνας

Για να συλλεχθούν τα αποτελέσματα, ο ερευνητής σχεδίασε ένα ερωτηματολόγιο που ανταποκρινόταν στις προδιαγραφές της έρευνας και στόχευε στους στόχους της μελέτης. Το ερωτηματολόγιο ως πρώτο μέρος, περιείχε ερωτήσεις δημογραφικών χαρακτηριστικών, και το δεύτερο μέρος τις απόψεις τους σχετικά με την ηγεσία και τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Διαδικασία έρευνας

Αφού συλλέχθηκαν τα ερωτηματολόγια, μέσω google forms, κωδικοποιήθηκαν στο Excel, και έπειτα περάστηκαν στο πρόγραμμα IBM SPSS Statistics 20 όπου αναλύθηκαν ξεχωριστά όλες οι ερωτήσεις και ύστερα προέκυψαν τα συμπεράσματα.

5.1. Αποτελέσματα

Πίνακας 1

		ΦΥΛΟ			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	24	20,7	20,7	20,7
	Γυναίκα	92	79,3	79,3	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 1, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων (79,3%) ήταν γυναίκες, ενώ το ακόλουθο (20,7%) ήταν άντρες.

Πίνακας 2

		ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	22-29	10	8,6	8,6	8,6
	30-39	34	29,3	29,3	37,9
	40-49	42	36,2	36,2	74,1
	50-59	29	25,0	25,0	99,1
	60+	1	,9	,9	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Όπως προκύπτει από τον πίνακα 2 αναφορικά με την ηλικία των συμμετεχόντων, το μεγαλύτερο ποσοστό (36,2%) είχαν ηλικίες από 40 έως 49 ετών, ενώ το ακόλουθο υψηλό ποσοστό (29,3%) είχαν ηλικίες από 30 έως 39. Έπειτα, βρίσκεται ποσοστό (25%) όπου είχαν ηλικίες από 50 έως 59, και τέλος τα μικρότερα ποσοστά (8,6% και 0,9%) δήλωσαν πως είχαν ηλικίες από 22 έως 29 και άνω των 60, αντίστοιχα.

Πίνακας 3

		Μορφωτικό Επίπεδο			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	6	5,2	5,2	5,2
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	53	45,7	45,7	50,9
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	55	47,4	47,4	98,3
	Κάτοχος Διδακτορικού	2	1,7	1,7	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Όπως προκύπτει από τον πίνακα 3, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων (47,4%) δήλωσαν πως είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού, ενώ το ακόλουθο υψηλό ποσοστό (45,7%)

δήλωσαν πως είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ. Τέλος, τα μικρότερα ποσοστά (5,2% και 1,7%) δήλωσαν πως είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και κάτοχοι διδακτορικού, αντίστοιχα.

Πίνακας 4

Επαγγελματική Ιδιότητα				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Ιδιωτικός Υπάλληλος	15	12,9	12,9
	Δημόσιος Υπάλληλος	96	82,8	95,7
Valid	Ελεύθερος Επαγγελματίας	4	3,4	99,1
	Άνεργος	1	,9	100,0
	Total	116	100,0	100,0

Όπως προκύπτει από τον πίνακα 4, το μεγαλύτερο ποσοστό (82,8%) εργάζονται ως δημόσιοι υπάλληλοι ενώ το ακόλουθο ποσοστό (12,9%) εργάζονται ως ιδιωτικοί υπάλληλοι. Τέλος, τα μικρότερα ποσοστά (3,4% και 0,9%) είναι ελεύθεροι επαγγελματίες και άνεργοι, αντίστοιχα.

Πίνακας 5

Έτη προϋπηρεσίας				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	0-5	44	37,9	37,9
	6-10	18	15,5	53,4
Valid	11-20	27	23,3	76,7
	21-30	27	23,3	100,0
	Total	116	100,0	100,0

Όπως προκύπτει από τον πίνακα 5, το μεγαλύτερο ποσοστό (37,9%) δήλωσαν πως έχουν προϋπηρεσία από 0 έως 5 έτη, ενώ τα ακόλουθα ίσα ποσοστά (23,3%) δήλωσαν 11-20 και 21-30 έτη αντίστοιχα. Τέλος, το μικρότερο ποσοστό (15,5%) δήλωσε 6-10 έτη.

Ο ρόλος της εκπαίδευσης και των εργασιακών συμβούλων στην παροχή συμβουλευτικών δράσεων

Πίνακας 6

Συμφωνείτε με την συμβουλευτική με σκοπό την ανάπτυξη της Αυτοαντίληψης και

Δημιουργία Επαγγελματικού Προφίλ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	,9	,9

Λίγο	4	3,4	3,4	4,3
Μέτρια	6	5,2	5,2	9,5
Πολύ	42	36,2	36,2	45,7
Πάρα πολύ	63	54,3	54,3	100,0
Total	116	100,0	100,0	

Στον πίνακα 6 απεικονίζονται οι απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με την συμφωνία των συμμετεχόντων για την συμβουλευτική με σκοπό την ανάπτυξη της Αυτοαντίληψης και Δημιουργία επαγγελματικού Προφίλ. Το μεγαλύτερο ποσοστό (54,3%) απάντησε πάρα πολύ, καθώς και το ακόλουθο υψηλό ποσοστό (36,3%) απάντησαν πολύ. Έπειτα, βρίσκεται ποσοστό (5,2%) όπου απάντησαν μέτρια, και τέλος τα μικρότερα ποσοστά (3,4% και 0,9%) απάντησαν λίγο και καθόλου, αντίστοιχα.

Πίνακας 7

Συμφωνείτε με την συμβουλευτική Πληροφόρησης σχετικά με την γνωριμία με το Περιβάλλον Εργασίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	2	1,7	1,7	1,7
Μέτρια	7	6,0	6,0	7,8
Valid Πολύ	47	40,5	40,5	48,3
Πάρα πολύ	60	51,7	51,7	100,0
Total	116	100,0	100,0	

Στον πίνακα 6 απεικονίζονται οι απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με την συμβουλευτική Πληροφόρησης σχετικά με την γνωριμία με το Περιβάλλον Εργασίας, όπου το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησαν ότι συμφωνούν πάρα πολύ, ενώ το ακόλουθο υψηλό ποσοστό (40,5%) απάντησαν πολύ. Τέλος, τα μικρότερα ποσοστά (6% και 1,7%) απάντησαν μέτρια και λίγο, αντίστοιχα.

Πίνακας 8

Συμφωνείτε με την συμβουλευτική επαγγελματικού προσανατολισμού που αφορά την σύνθεση – Λήψη Απόφασης – Κατάρτιση και Επαγγελματικού Σχεδίου Δράσης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	1	,9	,9	,9
Μέτρια	7	6,0	6,0	6,9
Valid Πολύ	45	38,8	38,8	45,7
Πάρα πολύ	63	54,3	54,3	100,0
Total	116	100,0	100,0	

Στον πίνακα 8 απεικονίζονται οι απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με την συμβουλευτική επαγγελματικού προσανατολισμού που αφορά την σύνθεση (Λήψη Απόφασης /Κατάρτιση και

Επαγγελματικού Σχεδίου Δράσης), όπου το μεγαλύτερο ποσοστό (54,3%) απάντησαν πάρα πολύ, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (38,8%) απάντησαν πολύ. Έπειτα, βρίσκεται ποσοστό (6%) όπου απάντησαν μέτρια, και τέλος το μικρότερο ποσοστό (0,9%) απάντησαν λίγο.

Πίνακας 9

Θεωρείται ότι είναι σημαντικά τα κάτωθι οφέλη από τη συμμετοχή του/της ωφελομένου σε ομάδα Συμβουλευτικής Επαγγελματικού Προσανατολισμού διερεύνηση δεξιοτήτων ικανοτήτων αξιών ενδιαφερόντων και προσωπικών χαρακτηριστικών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	2	1,7	1,7	1,7
Διαφωνώ	1	,9	,9	2,6
Δεν έχω άποψη	2	1,7	1,7	4,3
Συμφωνώ	58	50,0	50,0	54,3
Συμφωνώ απόλυτα	53	45,7	45,7	100,0
Total	116	100,0	100,0	

Στον πίνακα 9 απεικονίζονται οι απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με το αν θεωρούν ότι είναι σημαντικά τα κάτωθι οφέλη από τη συμμετοχή του/της ωφελομένου σε ομάδα Συμβουλευτικής Επαγγελματικού Προσανατολισμού, συγκεκριμένα για τη διερεύνηση δεξιοτήτων ικανοτήτων αξιών ενδιαφερόντων και προσωπικών χαρακτηριστικών. Το μεγαλύτερο ποσοστό (50%) απάντησαν πως συμφωνούν, ενώ το ακόλουθο υψηλό ποσοστό (45,7%) απάντησαν πως συμφωνούν απόλυτα. Έπειτα, βρίσκεται ποσοστό (1,7%) όπου απάντησαν ότι δεν έχουν άποψη και πως διαφωνούν απόλυτα, ενώ το μικρότερο ποσοστό (0,9%) απάντησα ότι διαφωνούν.

Πίνακας 10

Θεωρείται ότι είναι σημαντικά τα κάτωθι οφέλη από τη συμμετοχή του/της ωφελομένου σε ομάδα Συμβουλευτικής Επαγγελματικού Προσανατολισμού επαγγελματική ανάπτυξη και ωρίμανση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	3	2,6	2,6	2,6
Διαφωνώ	1	,9	,9	3,4
Δεν έχω άποψη	8	6,9	6,9	10,3
Συμφωνώ	62	53,4	53,4	63,8
Συμφωνώ απόλυτα	42	36,2	36,2	100,0
Total	116	100,0	100,0	

Στον πίνακα 10 απεικονίζονται οι απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με το αν θεωρούν ότι είναι σημαντικά τα κάτωθι οφέλη από τη συμμετοχή του/της ωφελομένου σε ομάδα Συμβουλευτικής Επαγγελματικού Προσανατολισμού, συγκεκριμένα για την επαγγελματική

ανάπτυξη και ωρίμανση. Το μεγαλύτερο ποσοστό (53,4%) απάντησαν πως συμφωνούν, ενώ το ακόλουθο υψηλό ποσοστό (36,2%) απάντησαν πως συμφωνούν απόλυτα. Έπειτα, βρίσκεται ποσοστό (6,9%) όπου απάντησαν ότι δεν έχουν άποψη, ενώ τα μικρότερα ποσοστά (2,6% και 0,9%) απάντησα ότι διαφωνούν απόλυτα και ότι διαφωνούν, αντίστοιχα.

Πίνακας 11

Θεωρείται ότι είναι σημαντικά τα κάτωθι οφέλη από τη συμμετοχή του/της ωφελούμενου/ης σε ομάδα Συμβουλευτικής Επαγγελματικού Προσανατολισμού πληροφόρηση για ευκαιρίες εκπαίδευσης επαγγελματικής κατάρτισης απασχόλησης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ Απόλυτα	2	1,7	1,7	1,7
Δεν έχω άποψη	1	,9	,9	2,6
Valid Συμφωνώ	53	45,7	45,7	48,3
Συμφωνώ απόλυτα	60	51,7	51,7	100,0
Total	116	100,0	100,0	

Στον πίνακα 11 απεικονίζονται οι απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με το αν θεωρούν ότι είναι σημαντικά τα κάτωθι οφέλη από τη συμμετοχή του/της ωφελούμενου/ης σε ομάδα Συμβουλευτικής Επαγγελματικού Προσανατολισμού, συγκεκριμένα για την πληροφόρηση για ευκαιρίες εκπαίδευσης επαγγελματικής κατάρτισης απασχόλησης. Το μεγαλύτερο ποσοστό (51,7%) απάντησαν πως συμφωνούν απόλυτα, ενώ το ακόλουθο υψηλό ποσοστό (45,7%) απάντησαν πως συμφωνούν. Τέλος, τα μικρότερα ποσοστά (1,7% και 0,9%) απάντησα ότι διαφωνούν απόλυτα και ότι δεν έχουν άποψη, αντίστοιχα.

Πίνακας 12

Θεωρείται ότι είναι σημαντικά τα κάτωθι οφέλη από τη συμμετοχή του/της ωφελούμενου/ης σε ομάδα Συμβουλευτικής Επαγγελματικού Προσανατολισμού σύνθεση επαγγελματικού προφίλ επαγγελματικών ενδιαφερόντων αξιών δεξιοτήτων ικανοτήτων και προσωπικών χαρακτηριστικών σε σχέση με τα χαρακτηριστικά της ζητούμενης θέσης εργασίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ Απόλυτα	2	1,7	1,7	1,7
Διαφωνώ	2	1,7	1,7	3,4
Valid Δεν έχω άποψη	4	3,4	3,4	6,9
Συμφωνώ	52	44,8	44,8	51,7
Συμφωνώ απόλυτα	56	48,3	48,3	100,0
Total	116	100,0	100,0	

Στον πίνακα 12 απεικονίζονται οι απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με το αν θεωρούν ότι είναι σημαντικά τα κάτωθι οφέλη από τη συμμετοχή του/της ωφελούμενου/ης σε ομάδα Συμβουλευτικής Επαγγελματικού Προσανατολισμού, συγκεκριμένα για την σύνθεση

επαγγελματικού προφίλ επαγγελματικών ενδιαφερόντων αξιών δεξιοτήτων ικανοτήτων και προσωπικών χαρακτηριστικών σε σχέση με τα χαρακτηριστικά της ζητούμενης θέσης εργασίας. Το μεγαλύτερο ποσοστό (48,3%) απάντησαν πως συμφωνούν απόλυτα, ενώ το ακόλουθο υψηλό ποσοστό (44,8%) απάντησαν πως συμφωνούν. Έπειτα, βρίσκεται ποσοστό (3,4%) όπου απάντησαν ότι δεν έχουν άποψη, ενώ τα μικρότερα ίσα ποσοστά (1,7%) απάντησα ότι διαφωνούν απόλυτα και ότι διαφωνούν, αντίστοιχα.

Πίνακας 13

Θεωρείται ότι είναι σημαντικά τα κάτωθι οφέλη από τη συμμετοχή του/της ωφελομένου/ης σε ομάδα Συμβουλευτικής Επαγγελματικού Προσανατολισμού λήψη επαγγελματικής απόφασης και δημιουργία επαγγελματικού σχεδίου με βήματα προετοιμασίας για την υλοποίηση της επαγγελματικής απόφασης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	2	1,7	1,7	1,7
Διαφωνώ	1	,9	,9	2,6
Δεν έχω άποψη	6	5,2	5,2	7,8
Συμφωνώ	62	53,4	53,4	61,2
Συμφωνώ απόλυτα	45	38,8	38,8	100,0
Total	116	100,0	100,0	

Στον πίνακα 13 απεικονίζονται οι απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με το αν θεωρούν ότι είναι σημαντικά τα κάτωθι οφέλη από τη συμμετοχή του/της ωφελομένου/ης σε ομάδα Συμβουλευτικής Επαγγελματικού Προσανατολισμού, συγκεκριμένα για την λήψη επαγγελματικής απόφασης και δημιουργία επαγγελματικού σχεδίου με βήματα προετοιμασίας για την υλοποίηση της επαγγελματικής απόφασης. Το μεγαλύτερο ποσοστό (53,4%) απάντησαν πως συμφωνούν, ενώ το ακόλουθο υψηλό ποσοστό (38,8%) απάντησαν πως συμφωνούν απόλυτα. Έπειτα, βρίσκεται ποσοστό (5,2%) όπου απάντησαν ότι δεν έχουν άποψη, ενώ τα μικρότερα ποσοστά (1,7% και 0,9%) απάντησα ότι διαφωνούν απόλυτα και ότι διαφωνούν, αντίστοιχα.

Πίνακας 14

Θεωρείται ότι είναι σημαντικά τα κάτωθι οφέλη από τη συμμετοχή του/της ωφελομένου/ης σε ομάδα Συμβουλευτικής Επαγγελματικού Προσανατολισμού δημιουργία δικτύου επαφών – γνωριμιών για αναζήτηση θέσης εργασίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	2	1,7	1,7	1,7

Διαφωνώ	1	,9	,9	2,6
Δεν έχω άποψη	12	10,3	10,3	12,9
Συμφωνώ	55	47,4	47,4	60,3
Συμφωνώ απόλυτα	46	39,7	39,7	100,0
Total	116	100,0	100,0	

Στον πίνακα 14 απεικονίζονται οι απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με το αν θεωρούν ότι είναι σημαντικά τα κάτωθι οφέλη από τη συμμετοχή του/της ωφελομένου σε ομάδα Συμβουλευτικής Επαγγελματικού Προσανατολισμού, συγκεκριμένα για τη δημιουργία δικτύου επαφών – γνωριμιών για αναζήτηση θέσης εργασίας. Το μεγαλύτερο ποσοστό (53,4%) απάντησαν πως συμφωνούν, ενώ το ακόλουθο υψηλό ποσοστό (38,8%) απάντησαν πως συμφωνούν απόλυτα. Έπειτα, βρίσκεται ποσοστό (5,2%) όπου απάντησαν ότι δεν έχουν άποψη, ενώ τα μικρότερα ποσοστά (1,7% και 0,9%) απάντησα ότι διαφωνούν απόλυτα και ότι διαφωνούν, αντίστοιχα.

Πίνακας 15

Θεωρείται ότι είναι σημαντικά τα κάτωθι οφέλη από τη συμμετοχή του/της ωφελομένου σε ομάδα Συμβουλευτικής Επαγγελματικού Προσανατολισμού εντοπισμός αποτελεσματικών τρόπων αναζήτησης εργασίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ Απόλυτα	2	1,7	1,7	1,7
Διαφωνώ	1	,9	,9	2,6
Δεν έχω άποψη	10	8,6	8,6	11,2
Valid Συμφωνώ	52	44,8	44,8	56,0
Συμφωνώ απόλυτα	51	44,0	44,0	100,0
Total	116	100,0	100,0	

Στον πίνακα 15 απεικονίζονται οι απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με το αν θεωρούν ότι είναι σημαντικά τα κάτωθι οφέλη από τη συμμετοχή του/της ωφελομένου σε ομάδα Συμβουλευτικής Επαγγελματικού Προσανατολισμού, συγκεκριμένα για τον εντοπισμό αποτελεσματικών τρόπων αναζήτησης εργασίας. Το μεγαλύτερο ποσοστό (44,8%) απάντησαν πως συμφωνούν, ενώ το ακόλουθο υψηλό ποσοστό (44%) απάντησαν πως συμφωνούν απόλυτα. Έπειτα, βρίσκεται ποσοστό (8,6%) όπου απάντησαν ότι δεν έχουν άποψη, ενώ τα μικρότερα ποσοστά (1,7% και 0,9%) απάντησα ότι διαφωνούν απόλυτα και ότι διαφωνούν, αντίστοιχα.

Πίνακας 16

Θεωρείται ότι είναι σημαντικά τα κάτωθι οφέλη από τη συμμετοχή του/της ωφελομένου σε ομάδα Συμβουλευτικής Επαγγελματικού Προσανατολισμού αποτελεσματική οργάνωση της στρατηγικής προσέγγισης της αγοράς εργασίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	2	1,7	1,7	1,7
Διαφωνώ	3	2,6	2,6	4,3
Δεν έχω άποψη	11	9,5	9,5	13,8
Συμφωνώ	57	49,1	49,1	62,9
Συμφωνώ απόλυτα	43	37,1	37,1	100,0
Total	116	100,0	100,0	

Στον πίνακα 16 απεικονίζονται οι απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με το αν θεωρούν ότι είναι σημαντικά τα κάτωθι οφέλη από τη συμμετοχή του/της ωφελούμενου σε ομάδα Συμβουλευτικής Επαγγελματικού Προσανατολισμού, συγκεκριμένα για την αποτελεσματική οργάνωση της στρατηγικής προσέγγισης της αγοράς εργασίας. Το μεγαλύτερο ποσοστό (49,1%) απάντησαν πως συμφωνούν, ενώ το ακόλουθο υψηλό ποσοστό (37,1%) απάντησαν πως συμφωνούν απόλυτα. Έπειτα, βρίσκεται ποσοστό (9,5%) όπου απάντησαν ότι δεν έχουν άποψη, ενώ τα μικρότερα ποσοστά (2,6% και 1,7%) απάντησα ότι διαφωνούν και ότι διαφωνούν απόλυτα, αντίστοιχα.

Πίνακας 17

Υπήρξε ποτέ περίπτωση που είπατε κάτι το οποίο είχε θετική ή αρνητική επίδραση σε κάποιον άλλον συνάδελφο ή εργαζόμενο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	108	93,1	93,1	93,1
Όχι	7	6,0	6,0	99,1
Ποτέ	1	,9	,9	100,0
Total	116	100,0	100,0	

Ο πίνακας 17 απεικονίζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με το αν υπήρξε ποτέ περίπτωση που είπαν κάτι το οποίο είχε θετική ή αρνητική επίδραση σε κάποιον άλλον συνάδελφο ή εργαζόμενο. Το μεγαλύτερο ποσοστό (93,1%) απάντησε ναι, ενώ τα ακόλουθα μικρότερα ποσοστά (6% και 0,9%) απάντησαν όχι και ποτέ, αντίστοιχα.

Πίνακας 18

Έχετε αντιληφθεί ποτέ κάποιον συνάδελφό σας να είναι εκνευρισμένος-η ή αγχωμένος;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	115	99,1	99,1	99,1
Όχι	1	,9	,9	100,0
Total	116	100,0	100,0	

Ο πίνακας 18 απεικονίζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με το αν έχουν αντιληφθεί ποτέ κάποιον συνάδελφό τους να είναι εκνευρισμένος ή αγχωμένος. Το μεγαλύτερο ποσοστό (99,1%) απάντησε ναι, ενώ το μικρότερο ποσοστό (0,9%) απάντησε όχι.

Πίνακας 19

**Υπήρξαν ποτέ στιγμές κατά την διάρκεια της εργασίας σας που να νιώσατε
αναστατωμένος - η ή συγχυσμένος -η**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	113	97,4	97,4	97,4
Valid Όχι	3	2,6	2,6	100,0
Total	116	100,0	100,0	

Ο πίνακας 19 απεικονίζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με το αν υπήρξαν ποτέ στιγμές κατά την διάρκεια της εργασίας τους που να ένιωσαν αναστατωμένοι ή συγχυσμένοι. Το μεγαλύτερο ποσοστό (97,4%) απάντησε ναι, ενώ το μικρότερο ποσοστό (2,6%) απάντησε όχι.

Πίνακας 20

Έχετε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	112	96,6	97,4	97,4
Valid Όχι	3	2,6	2,6	100,0
Total	115	99,1	100,0	
Missing System	1	,9		
Total	116	100,0		

Ο πίνακας 20 απεικονίζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με το αν έχουν καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό (96,6%) απάντησε ναι, ενώ το μικρότερο ποσοστό (2,6%) απάντησε όχι. Ωστόσο, υπήρξε ποσοστό (0,9%) όπου δεν απάντησαν καθόλου.

Πίνακας 21

Μοιράζεστε με τους συνεργάτες σας σκέψεις πάνω σε εργασιακά θέματα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	112	96,6	96,6	96,6
Valid Όχι	4	3,4	3,4	100,0
Total	116	100,0	100,0	

Ο πίνακας 21 απεικονίζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με το αν μοιράζονται με τους συνεργάτες τους σκέψεις πάνω σε εργασιακά θέματα. Το μεγαλύτερο ποσοστό (96,6%) απάντησε ναι, ενώ το μικρότερο ποσοστό (3,4%) απάντησε όχι.

Πίνακας 22

Έχετε σκεφτεί ποτέ να βελτιώσετε το τρόπο με τον οποίο εργάζεστε διοικείτε ή συνεργάζεστε

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθημερινά	47	40,5	40,5	40,5
Σπάνια	11	9,5	9,5	50,0
Valid Ποτέ	1	,9	,9	50,9
Συχνά	57	49,1	49,1	100,0
Total	116	100,0	100,0	

Ο πίνακας 22 απεικονίζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με το αν έχουν σκεφτεί ποτέ να βελτιώσουν το τρόπο με τον οποίο εργάζονται, διοικούνται ή συνεργάζονται. Το μεγαλύτερο ποσοστό (49,1%) απάντησε συχνά, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (40,5%) απάντησε καθημερινά. Τέλος, τα μικρότερα ποσοστά (9,5% και 0,9%) απάντησαν σπάνια και ποτέ, αντίστοιχα.

Πίνακας 23

Θεωρείτε ότι οι ανθρώπινες δεξιότητες είναι εξίσου σημαντικές με τις τεχνικές

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	112	96,6	97,4	97,4
Όχι	3	2,6	2,6	100,0
Total	115	99,1	100,0	
Missing System	1	,9		
Total	116	100,0		

Ο πίνακας 23 απεικονίζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με το αν θεωρούν ότι οι ανθρώπινες δεξιότητες είναι εξίσου σημαντικές με τις τεχνικές. Το μεγαλύτερο ποσοστό (96,6%) απάντησε ναι, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (2,6%) απάντησε όχι. Ωστόσο, υπήρξε ποσοστό (0,9%) όπου προτίμησε να μην απαντήσει.

Πίνακας 24

Πόσο σημαντικά θεωρείται ότι είναι τα κάτωθι χαρακτηριστικά για ένα πετυχημένο ηγέτη

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	1	,9	,9	,9

Συμφωνώ	20	17,2	17,2	18,1
Συμφωνώ απόλυτα	95	81,9	81,9	100,0
Total	116	100,0	100,0	

Ο πίνακας 24 απεικονίζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με το πόσο σημαντική θεωρείται για ένα πετυχημένο ηγέτη, η αξιοπιστία. Το μεγαλύτερο ποσοστό (81,9%) συμφωνεί απόλυτα, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (17,2%) απάντησε πως απλά συμφωνεί. Τέλος, το μικρότερο ποσοστό (0,9%) απάντησε πως διαφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 25

Πόσο σημαντικά θεωρείται ότι είναι τα κάτωθι χαρακτηριστικά για ένα πετυχημένο ηγέτη

Ευσυνειδησία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	1	,9	,9	,9
Διαφωνώ	1	,9	,9	1,7
Δεν έχω άποψη	1	,9	,9	2,6
Συμφωνώ	22	19,0	19,0	21,6
Συμφωνώ απόλυτα	91	78,4	78,4	100,0
Total	116	100,0	100,0	

Ο πίνακας 25 απεικονίζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με το πόσο σημαντική θεωρείται για ένα πετυχημένο ηγέτη, η Ευσυνειδησία. Το μεγαλύτερο ποσοστό (78,4%) συμφωνεί απόλυτα, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (19%) απάντησε πως απλά συμφωνεί. Τέλος, τα μικρότερα ίσα ποσοστά (0,9%) απάντησαν πως διαφωνούν απόλυτα, πως διαφωνούν, και πως δεν έχουν άποψη.

Πίνακας 26

Πόσο σημαντικά θεωρείται ότι είναι τα κάτωθι χαρακτηριστικά για ένα πετυχημένο ηγέτη

Προσανατολισμός προς την ολοκλήρωση στόχων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	1	,9	,9	,9
Διαφωνώ	2	1,7	1,7	2,6
Συμφωνώ	44	37,9	37,9	40,5
Συμφωνώ απόλυτα	69	59,5	59,5	100,0
Total	116	100,0	100,0	

Ο πίνακας 26 απεικονίζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με το πόσο σημαντική θεωρείται για ένα πετυχημένο ηγέτη, ο Προσανατολισμός προς την ολοκλήρωση στόχων. Το μεγαλύτερο ποσοστό (59,5%) συμφωνεί απόλυτα, ενώ το ακόλουθο ποσοστό

(37,9%) απάντησε πως απλά συμφωνεί. Τέλος, τα μικρότερα ποσοστά (1,7% και 0,9%) απάντησαν πως διαφωνούν, και πως δεν έχουν άποψη.

Πίνακας 27

Πόσο σημαντικά θεωρείται ότι είναι τα κάτωθι χαρακτηριστικά για ένα πετυχημένο ηγέτη

		Αυστηρότητα			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	3	2,6	2,6	2,6
	Διαφωνώ	19	16,4	16,4	19,0
	Δεν έχω άποψη	25	21,6	21,6	40,5
	Συμφωνώ	59	50,9	50,9	91,4
	Συμφωνώ απόλυτα	10	8,6	8,6	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Ο πίνακας 27 απεικονίζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με το πόσο σημαντική θεωρείται για ένα πετυχημένο ηγέτη, η Αυστηρότητα. Το μεγαλύτερο ποσοστό (50,9%) συμφωνεί, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (21,6%) απάντησε πως δεν έχει άποψη. Έπειτα, βρίσκεται ποσοστό (16,4%) που απάντησαν ότι διαφωνούν και τέλος, τα μικρότερα ποσοστά (8,6% και 2,6%) απάντησαν πως συμφωνούν απόλυτα και πως διαφωνούν απόλυτα, αντίστοιχα.

Πίνακας 28

Πόσο σημαντικά θεωρείται ότι είναι τα κάτωθι χαρακτηριστικά για ένα πετυχημένο ηγέτη

		Ενσυναίσθηση			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	1	,9	,9	,9
	Διαφωνώ	1	,9	,9	1,7
	Δεν έχω άποψη	3	2,6	2,6	4,3
	Συμφωνώ	24	20,7	20,7	25,0
	Συμφωνώ απόλυτα	87	75,0	75,0	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Ο πίνακας 28 απεικονίζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με το πόσο σημαντική θεωρείται για ένα πετυχημένο ηγέτη, η Ενσυναίσθηση. Το μεγαλύτερο ποσοστό (75%) συμφωνεί απόλυτα, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (20,7%) απλά συμφωνούν. Έπειτα, βρίσκεται ποσοστό (2,6%) που απάντησαν ότι δεν έχουν άποψη και τέλος, τα μικρότερα ίσα ποσοστά (0,9%) απάντησαν πως διαφωνούν και πως διαφωνούν απόλυτα, αντίστοιχα.

Πίνακας 29

Πόσο σημαντικά θεωρείται ότι είναι τα κάτωθι χαρακτηριστικά για ένα πετυχημένο ηγέτη

Διαχείριση συγκρούσεων				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Διαφωνώ Απόλυτα	1	,9	,9
	Δεν έχω άποψη	4	3,4	4,3
Valid	Συμφωνώ	18	15,5	19,8
	Συμφωνώ απόλυτα	93	80,2	100,0
	Total	116	100,0	100,0

Ο πίνακας 28 απεικονίζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με το πόσο σημαντική θεωρείται για ένα πετυχημένο ηγέτη, Διαχείριση συγκρούσεων. Το μεγαλύτερο ποσοστό (75%) συμφωνεί απόλυτα, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (20,7%) απλά συμφωνούν. Έπειτα, βρίσκεται ποσοστό (2,6%) που απάντησαν ότι δεν έχουν άποψη και τέλος, τα μικρότερα ίσα ποσοστά (0,9%) απάντησαν πως διαφωνούν και πως διαφωνούν απόλυτα, αντίστοιχα.

Πίνακας 30

Πόσο σημαντικά θεωρείται ότι είναι τα κάτωθι χαρακτηριστικά για ένα πετυχημένο ηγέτη

Επιρροή				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Διαφωνώ Απόλυτα	1	,9	,9
	Διαφωνώ	4	3,4	4,3
Valid	Δεν έχω άποψη	15	12,9	17,2
	Συμφωνώ	45	38,8	56,0
	Συμφωνώ απόλυτα	51	44,0	100,0
	Total	116	100,0	100,0

Ο πίνακας 30 απεικονίζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με το πόσο σημαντική θεωρείται για ένα πετυχημένο ηγέτη, η Επιρροή. Το μεγαλύτερο ποσοστό (44%) συμφωνεί απόλυτα, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (38,8%) απλά συμφωνούν. Έπειτα, βρίσκεται ποσοστό (12,9%) που απάντησαν ότι δεν έχουν άποψη και τέλος, τα μικρότερα ποσοστά (3,4% και 0,9%) απάντησαν πως διαφωνούν και πως διαφωνούν απόλυτα, αντίστοιχα.

Πίνακας 31

Πόσο σημαντικά θεωρείται ότι είναι τα κάτωθι χαρακτηριστικά για ένα πετυχημένο ηγέτη

Διευκόλυνση αλλαγών				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	1	,9	,9

Διαφωνώ	1	,9	,9	1,7
Δεν έχω άποψη	5	4,3	4,3	6,0
Συμφωνώ	54	46,6	46,6	52,6
Συμφωνώ απόλυτα	55	47,4	47,4	100,0
Total	116	100,0	100,0	

Ο πίνακας 31 απεικονίζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με το πόσο σημαντική θεωρείται για ένα πετυχημένο ηγέτη, η Διευκόλυνση αλλαγών. Το μεγαλύτερο ποσοστό (47,4%) συμφωνεί απόλυτα, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (46,6%) απλά συμφωνούν. Έπειτα, βρίσκεται ποσοστό (4,3%) που απάντησαν ότι δεν έχουν άποψη και τέλος, τα μικρότερα ποσοστά (0,9%) απάντησαν πως διαφωνούν και πως διαφωνούν απόλυτα, αντίστοιχα.

Πίνακας 32

Πόσο σημαντικά θεωρείται ότι είναι τα κάτωθι χαρακτηριστικά για ένα πετυχημένο ηγέτη

Ομαδικότητα - Συνεργασία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ Απόλυτα	1	,9	,9	,9
Διαφωνώ	1	,9	,9	1,7
Valid Δεν έχω άποψη	1	,9	,9	2,6
Συμφωνώ	15	12,9	12,9	15,5
Συμφωνώ απόλυτα	98	84,5	84,5	100,0
Total	116	100,0	100,0	

Ο πίνακας 32 απεικονίζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με το πόσο σημαντική θεωρείται για ένα πετυχημένο ηγέτη, η Ομαδικότητα/ Συνεργασία. Το μεγαλύτερο ποσοστό (84,5%) συμφωνεί απόλυτα, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (12,9%) απλά συμφωνούν. Τέλος, τα μικρότερα ποσοστά (0,9%) απάντησαν πως διαφωνούν, πως διαφωνούν απόλυτα και πως δεν έχουν άποψη, αντίστοιχα.

Πίνακας 33

Πόσο σημαντικά θεωρείται ότι είναι τα κάτωθι χαρακτηριστικά για ένα πετυχημένο ηγέτη

Ανάπτυξη δεσμών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ Απόλυτα	1	,9	,9	,9
Διαφωνώ	1	,9	,9	1,7
Valid Δεν έχω άποψη	14	12,1	12,1	13,8
Συμφωνώ	37	31,9	31,9	45,7
Συμφωνώ απόλυτα	63	54,3	54,3	100,0

Total	116	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

Ο πίνακας 33 απεικονίζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με το πόσο σημαντική θεωρείται για ένα πετυχημένο ηγέτη, η Ανάπτυξη δεσμών. Το μεγαλύτερο ποσοστό (54,3%) συμφωνεί απόλυτα, ενώ το ακόλουθο ποσοστό (31,9%) απλά συμφωνούν. Έπειτα, βρίσκεται ποσοστό (12,1%) που απάντησαν ότι δεν έχουν άποψη και τέλος, τα μικρότερα ποσοστά (0,9%) απάντησαν πως διαφωνούν και πως διαφωνούν απόλυτα, αντίστοιχα.

5.2. Συμπεράσματα έρευνας

Όπως προέκυψε από την παραπάνω έρευνα σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες, ενώ και τα δύο φύλα είχαν κατά κύριο λόγο ηλικίες από 40 έως 49 ετών. Οι περισσότεροι ερωτώμενοι είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού, δημόσιοι υπάλληλοι και έχουν προϋπηρεσία από 0 έως 5 έτη.

Οι απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με την συμβουλευτική με σκοπό την ανάπτυξη της αυτοαντίληψης και δημιουργία επαγγελματικού Προφίλ φαίνεται να είναι εξαιρετικά σημαντική, όπως επίσης και η γνωριμία τους με το Περιβάλλον Εργασίας. Αδιαμφισβήτητα θεωρούν απαραίτητη τη λήψη απόφασης / κατάρτισης και επαγγελματικού σχεδίου δράσης, ενώ πιστεύουν ότι είναι πολύ σημαντικά τα κάτωθι οφέλη από τη συμμετοχή των ωφελούμενων σε ομάδες Συμβουλευτικής Επαγγελματικού Προσανατολισμού. Πιο συγκεκριμένα για τη διερεύνηση δεξιοτήτων, ικανοτήτων, αξιών, ενδιαφερόντων και προσωπικών χαρακτηριστικών, για την επαγγελματική ανάπτυξη και ωρίμανση, για την πληροφόρηση, για ευκαιρίες εκπαίδευσης επαγγελματικής κατάρτισης και απασχόλησης, για την σύνθεση επαγγελματικού προφίλ επαγγελματικών ενδιαφερόντων, αξιών, δεξιοτήτων ικανοτήτων και προσωπικών χαρακτηριστικών σε σχέση με τα χαρακτηριστικά της ζητούμενης θέσης εργασίας, και τέλος για την υλοποίηση της επαγγελματικής απόφασης. Τέλος, κρίνουν ότι είναι απαραίτητη και η δημιουργία δικτύου επαφών – γνωριμιών για αναζήτηση θέσης εργασίας, ο εντοπισμός αποτελεσματικών τρόπων αναζήτησης εργασίας αλλά και η αποτελεσματική οργάνωση της στρατηγικής προσέγγισης σχετικά με την αγορά εργασίας.

Εν συνεχεία, ανέφεραν πως υπήρξαν περιπτώσεις που είπαν κάτι το οποίο είχε θετική ή αρνητική επίδραση σε κάποιον άλλον συνάδελφο ή εργαζόμενο, και πως αντιλήφθηκαν κάποιον συνάδελφό τους να είναι εκνευρισμένος ή αγχωμένος. Μάλιστα, υπήρξαν στιγμές κατά την διάρκεια της εργασίας τους που να ένιωσαν αναστατωμένοι ή συγχυσμένοι, αλλά παρόλα αυτά έχουν καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους και δεν επέτρεψαν αυτό να επηρεάσει τον τρόπο εργασίας τους. Ακόμη, τόνισαν πως οι περισσότεροι μοιράζονται με τους συνεργάτες τους σκέψεις πάνω σε εργασιακά θέματα, και σκέφτονται συχνά να βελτιώσουν το τρόπο με τον οποίο εργάζονται, διοικούνται ή συνεργάζονται. Τέλος, θεωρούν ότι οι ανθρώπινες δεξιότητες και ικανότητες είναι εξίσου σημαντικές με τις τεχνικές, αφού το ένα είναι απόρροια του άλλου.

Εν κατακλείδι, όσον αφορά έναν πετυχημένο ηγέτη από τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου συμπεραίνεται πως για τους ερωτώμενους είναι σημαντικά οφέλη η

αξιοπιστία, η ευσυνειδησία, ο προσανατολισμός προς την ολοκλήρωση στόχων, η ενσυναίσθηση, η διαχείριση συγκρούσεων, η επιρροή, η διευκόλυνση αλλαγών, η ομαδικότητα/ συνεργασία και η ανάπτυξη δεσμών, ενώ το 50,9% εξαίρουν πως η αυστηρότητα είναι σημαντικό κριτήριο.

Συμπέρασμα

Σε μια εποχή που οι σχέσεις μεταξύ ατόμων και οργανισμών γίνονται όλο και πιο περίπλοκες, δεν αρκεί να υπάρχει μόνο ένας εξαιρετικός δείκτης νοημοσύνης. Ενώ υπάρχουν πολλά οφέλη από την ύπαρξη υψηλής ευφυΐας, πολλοί διευθυντές, επόπτες και άλλοι εργαζόμενοι –ιδίως εκείνοι που εργάζονται σε επιχειρήσεις, στις οποίες είναι βασικές οι διαπροσωπικές σχέσεις– έχουν συνειδητοποιήσει έντονα ότι η επιτυχία στο χώρο εργασίας μπορεί να εξαρτάται από την ικανότητά τους να χρησιμοποιούν ένα άλλο πολύτιμο χαρακτηριστικό προσωπικότητας: τη συναισθηματική νοημοσύνη. Έτσι, η επιτυχία απαιτεί περισσότερο από έναν δείκτη νοημοσύνης, ο οποίος τείνει να είναι το παραδοσιακό μέτρο της νοημοσύνης, αγνοώντας τη βασική συμπεριφορά ενός ατόμου και τα στοιχεία του χαρακτήρα του (Agora, 2017).

Σε γενικές γραμμές, η ισχυρή ηγεσία είναι ανεκτίμητη για οποιονδήποτε οργανισμό. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες προσλαμβάνουν και αναπτύσσουν ταλέντα, προωθούν την οργανωτική ανάπτυξη, επηρεάζουν την αλλαγή και δημιουργούν μια θετική κουλτούρα. Στον χώρο της εκπαίδευσης, ειδικότερα, οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν την κύρια ηγεσία ως έναν από τους πιο σημαντικούς και καθοριστικούς παράγοντες στις αποφάσεις τους να παραμείνουν σε ένα σχολείο ή στο επάγγελμα, εν γένει. Επιπλέον, αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες επιρροές στα αποτελέσματα των μαθητών και στην εξέλιξη της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Scott, 2018).

Ένας κρίσιμος παράγοντας για τη δημιουργία ικανοποιητικών εργασιακών περιβαλλόντων στις δημόσιες υπηρεσίες και στο πλαίσιο υποστήριξης των εργαζομένων είναι η πολύπλοκη αλληλεπίδραση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης, ηγεσίας και συμβουλευτικών υπηρεσιών. Η έρευνα αναδεικνύει την αξία της συναισθηματικής νοημοσύνης ως θεμελιώδους συνιστώσας που επιτρέπει στους ηγέτες να διαπραγματεύονται με επιτυχία τις περιπλοκές του τομέα των δημόσιων υπηρεσιών, έχοντας μεγαλύτερη επίγνωση των δικών τους συναισθημάτων καθώς και των συναισθημάτων των μελών της ομάδας τους. Καθίσταται σαφές ότι ορισμένες φιλοσοφίες ηγεσίας, όπως η υπηρετική και η μετασχηματιστική ηγεσία, είναι αποτελεσματικές στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος όπου η ανάπτυξη και η ευημερία των ανθρώπων έχουν ύψιστη προτεραιότητα.

Διαπιστώνεται ότι η ενσωμάτωση των συμβουλευτικών υπηρεσιών στην εταιρική δομή είναι μια προληπτική και αποτελεσματική τακτική. Η συμβουλευτική όχι μόνο ενισχύει την ατομική ανθεκτικότητα, αλλά συμβάλλει επίσης στη βελτίωση της συναισθηματικής

νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο στο σύνολό του, παρέχοντας στους εργαζόμενους ένα ιδιωτικό μέρος για να συζητήσουν τις συναισθηματικές δυσκολίες. Επιπλέον, η συμβουλευτική είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο για τους ηγέτες ώστε να βελτιώσουν τις διαπροσωπικές τους ικανότητες και να προωθήσουν ένα περιβάλλον ανοιχτής επικοινωνίας, ενσυναίσθησης και εμπιστοσύνης.

Η αλληλεπίδραση της συμβουλευτικής, της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης αναδεικνύει την ανάγκη μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής για την ευημερία των εργαζομένων. Τα θετικά εργασιακά περιβάλλοντα προωθούνται ευκολότερα από οργανισμούς που υποστηρίζουν την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης και χρησιμοποιούν ανθρωποκεντρικές προσεγγίσεις ηγεσίας. Η προσφορά συμβουλευτικών υπηρεσιών στα μέλη του προσωπικού αναγνωρίζει και ικανοποιεί το φάσμα των συναισθηματικών τους αναγκών, προσθέτοντας ακόμη ένα επίπεδο υποστήριξης.

Τα ευρήματα απεικονίζουν συλλογικά μια ομάδα επαγγελματιών που εκτιμούν την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, αναγνωρίζουν τη σημασία των αποτελεσματικών διαπροσωπικών δεξιοτήτων και κατανοούν την πολύπλευρη φύση των ηγετικών ιδιοτήτων που είναι απαραίτητες για την επιτυχία στον εργασιακό χώρο.

Βιβλιογραφία

Αβούρης, Ν., Κατσάνος, Χ., Τσέλιος, Ν. & Μουστάκας, Κ., 2015. Πειραματικός σχεδιασμός και στατιστική ανάλυση για μέτρηση εμπειρίας χρήσης διαδραστικών συστημάτων.

Αποστολάκης, Ι., Λούκης, Ε. & Χαλάρης, Ι., 2008. Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση: Οργάνωση, Τεχνολογία και Εφαρμογές.

Abbas, M. and Ali, R. (2021). Transformational versus Transactional Leadership Styles and Project Success: A Meta-Analytic Review. *European Management Journal*, 41(1). doi:<https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.10.011>.

Ahmad, F., Abbas, T., Latif, S. and Rasheed, A. (2014). Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector. *Journal of Management Policies and Practices*, [online] 2(2), pp.11–25. Available at: http://jmppnet.com/journals/jmpp/Vol_2_No_2_June_2014/2.pdf.

Bouranta, N., Psomas, E., & Antony, J. (2020). Findings of quality management studies in primary and secondary education: a systematic literature review. *The TQM Journal*.

Boyle, G.J., Matthews, G. and Saklofske, D.H. (2008). *The SAGE Handbook of Personality Theory and Assessment: Personality Measurement and Testing (Volume 2)*. [online] Google Books. Available at: https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=sdD41qBTJSUC&oi=fnd&pg=PA461&dq=Measurement+of+emotional+intelligence&ots=Xmcs3u9S5G&sig=CxCSIML3mCJr3-d6Euv_4G9tsbk&redir_esc=y#v=onepage&q=Measurement%20of%20emotional%20intelligence&f=false

Bratton, V.K., Dodd, N.G. and Brown, F.W. (2011). The impact of emotional intelligence on accuracy of self-awareness and leadership performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(2), pp.127–149. doi:<https://doi.org/10.1108/01437731111112971>.

Cetin, M.O. and Kinik, F.S.F. (2015). An analysis of academic leadership behavior from the perspective of transformational leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207(1), pp.519–527. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.122>.

Ciulla, J.B. (2020). The Importance of Leadership in Shaping Business Values. *The Search for Ethics in Leadership, Business, and Beyond*, [online] 50, pp.153–163. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-030-38463-0_10.

Clancy, C. (2014). The importance of emotional intelligence. *Nursing Management*, 21(8), pp.15–15. doi:<https://doi.org/10.7748/nm.21.8.15.s21>.

Cotruș, A., Stanciu, C. and Bulborea, A.A. (2012). EQ vs. IQ Which is Most Important in the Success or Failure of a Student? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, [online] 46, pp.5211–5213. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.411>.

Coxen, L., Van der Vaart, L. and Stander, M.W. (2016). Authentic leadership and organisational citizenship behaviour in the public health care sector: The role of workplace trust. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1). doi:<https://doi.org/10.4102/sajip.v42i1.1364>.

CURRIE, G., GRUBNIC, S. and HODGES, R. (2011). LEADERSHIP IN PUBLIC SERVICES NETWORKS: ANTECEDENTS, PROCESS AND OUTCOME. *Public Administration*, 89(2), pp.242–264. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01931.x>.

Davies, B. and Brundrett, M. (2010). *Developing Successful Leadership*. [online] *Google Books*. Springer Science & Business Media. Available at: https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=LKg4m1xSNzsC&oi=fnd&pg=PR2&dq=Strategies+for+successful+leadership&ots=ycjT58iceP&sig=3tbG8JpISV1aIYW7zyzDfgPWuyU&redir_esc=y#v=onepage&q=Strategies%20for%20successful%20leadership&f=false.

Day, C. and Sammons, P. (2013). *Successful Leadership: A Review of the International Literature*. [online] *ERIC*. CfBT Education Trust. Available at: <https://eric.ed.gov/?id=ED546806>.

Dolamore, S. (2019). Detecting empathy in public organizations: Creating a more relational public administration. *Administrative Theory & Praxis*, pp.1–24. doi:<https://doi.org/10.1080/10841806.2019.1700458>.

Duggal, N. (2018). *Emotional Intelligence in the Workplace: Why You Need It, How to Get It*. [online] *Simplilearn.com*. Available at: <https://www.simplilearn.com/emotional-intelligence-what-why-and-how-article>.

Dulewicz, V. and Higgs, M. (2000). Emotional intelligence – A review and evaluation study. *Journal of Managerial Psychology*, 15(4), pp.341–372. doi:<https://doi.org/10.1108/02683940010330993>.

Ebrahimi Mehrabani, S. and Azmi Mohamad, N. (2015). New approach to leadership skills development (developing a model and measure). *Journal of Management Development*, 34(7), pp.821–853. doi:<https://doi.org/10.1108/jmd-03-2013-0046>.

Edlins, M. (2019). Developing a model of empathy for public administration. *Administrative Theory & Praxis*, pp.1–20. doi:<https://doi.org/10.1080/10841806.2019.1700459>.

Edlins, M. and Dolamore, S. (2018). Ready to serve the public? The role of empathy in public service education programs. *Journal of Public Affairs Education*, 24(3), pp.300–320. doi:<https://doi.org/10.1080/15236803.2018.1429824>.

El Khouly, S., Ghoniem, A., Mohsen Ghadami and Ibrahim, M. (2010). *Impact of Emotional Intelligence and Gender on Job Satisfaction Among Egyptian Government Sector Employees*.

[online] papers.ssrn.com. Available at:

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1951846.

Elliott, K.A. (1997). *Corruption and the Global Economy*. [online] Google Books. Peterson Institute. Available at:

https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=p5AJ9HR1nhYC&oi=fnd&pg=PA134&dq=Importance+of+leadership&ots=Eov8VvtJzz&sig=U-JU4qELPm6lV4RwM7WeWAww1pY&redir_esc=y#v=onepage&q=Importance%20of%20leadership&f=false.

Feinberg, H. (1941). IQ correlated with EQ. *Journal of Educational Psychology*, 32(8), pp.617–623. doi:<https://doi.org/10.1037/h0057239>.

Fteiha, M. and Awwad, N. (2020). Emotional intelligence and its relationship with stress coping style. *Health Psychology Open*, 7(2). doi:<https://doi.org/10.1177/2055102920970416>.

Garza, E., Murakami-Ramalho, E. and Merchant, B. (2011). Leadership Succession and Successful Leadership: The Case of Laura Martinez. *Leadership and Policy in Schools*, 10(4), pp.428–443. doi:<https://doi.org/10.1080/15700763.2011.610558>.

Givens, R. (2008). *Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes*. [online] *Emerging leadership journeys*, pp.4–24. Available at:

https://www.regent.edu/wp-content/uploads/2020/12/ELJ_V1Is1_Givens.pdf.

Golis, C. (2017). *History-of-EQ - Emotional-intelligence*. [online] Emotional-intelligence. Available at: <https://www.emotionalintelligencecourse.com/history-of-eq/>.

Han, Y., Kakabadse, N.K. and Kakabadse, A. (2010). Servant leadership in the People's Republic of China: a case study of the public sector. *Journal of Management Development*, 29(3), pp.265–281. doi:<https://doi.org/10.1108/02621711011025786>.

Houghton, J.D., Wu, J., Godwin, J.L., Neck, C.P. and Manz, C.C. (2011). Effective Stress Management. *Journal of Management Education*, 36(2), pp.220–238.

doi:<https://doi.org/10.1177/1052562911430205>.

Hoy, W.K. and Smith, P.A. (2007). Influence: a key to successful leadership. *International Journal of Educational Management*, 21(2), pp.158–167. doi:<https://doi.org/10.1108/09513540710729944>.

Indeed Editorial Team (2018). *Communication Skills: Definitions and Examples* / *Indeed.com*. [online] Indeed.com. Available at: <https://www.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/communication-skills>.

Indeed Editorial Team (2021). *What Is the Importance of Leadership?* [online] Indeed Career Guide. Available at: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/importance-of-leadership>.

Inspire Kindness Team (n.d.). *The importance of Emotional Intelligence* / *Inspire Kindness*. [online] inspirekindness.com. Available at: <https://inspirekindness.com/blog/emotional-intelligence>.

Jordan, P.J. and Troth, A.C. (2002). Emotional intelligence and conflict resolution in nursing. *Contemporary Nurse*, 13(1), pp.94–100. doi:<https://doi.org/10.5172/conu.13.1.94>.

Jorfi, H. (2011). *Human Resource Management - Emotional Intelligence: Communication Effectiveness mediates the Relationship between Stress Management and Job Satisfaction*. [online] papers.ssrn.com. Available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3827646.

Landry, L. (2019). *Why emotional intelligence is important in leadership*. [online] Harvard Business School Online. Available at: <https://online.hbs.edu/blog/post/emotional-intelligence-in-leadership>.

Langat, G.K., Linge, T.K. and Sikalieh, D. (2019). Influence of Inspirational Motivation on Employee Job Performance in the Insurance Industry in Kenya. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 8(6), pp.01–07. doi:<https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i6.488>.

Litwin, M., 1995. How to measure survey reliability and validity. London: Sage Publications.

Lloyd, B. (1996). A new approach to leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7), pp.29–32. doi:<https://doi.org/10.1108/01437739610148358>.

Mayer, J. (2004). What is Emotional Intelligence? *UNH Personality Lab*. [online] Available at: https://scholars.unh.edu/personality_lab/8/?fbclid=IwAR2d5lpVPWid4Rms40CA6SjAm4UZmAcX0zuRzscBFR39soDivGGx7ZaTLU.

McCleskey, J.A. (2014). *Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development - ProQuest*. [online] www.proquest.com. Available at: <https://www.proquest.com/openview/e03631119c37d022b66d4ea5fe176e3f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1056382>.

McKinsey & Company (2022). *What is leadership: A definition and way forward | McKinsey*. [online] www.mckinsey.com. Available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-leadership>.

Mestre, J. and Barchard, K. (2017). Four signs you have high emotional intelligence. *The Conversation*. [online] Available at: https://digitalscholarship.unlv.edu/psychology_fac_articles/169/.

Meyer, S.J., Johnson, R.G. and McCandless, S. (2022). Meet the New Es: Empathy, Engagement, Equity, and Ethics in Public Administration. *Public Integrity*, 24(4-5), pp.353–363. doi:<https://doi.org/10.1080/10999922.2022.2074764>.

Nguyen, T.T., Berman, E.M., Plimmer, G., Samartini, A., Sabharwal, M. and Taylor, J. (2022). Enriching Transactional Leadership With Public Values. *Public Administration Review*. doi:<https://doi.org/10.1111/puar.13495>.

Nicholls, J.R. (2017). A New Approach to Situational Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 6(4), pp.2–7. doi:<https://doi.org/10.1108/eb053578>.

Odumeru, J., Ifeanyi, G. and Ogbonna (2013). *Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature*. [online] Available at: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=a44b2a289a2866ffa714d88e7ee8304b0a4caf5f>.

Paarlberg, L.E. and Lavigna, B. (2010). Transformational Leadership and Public Service Motivation: Driving Individual and Organizational Performance. *Public Administration Review*, 70(5), pp.710–718. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02199.x>.

Pidgeon, K. (2017). The keys for success: Leadership core competencies. *Journal of Trauma Nursing*, 24(6), pp.338–341. doi:<https://doi.org/10.1097/jtn.0000000000000322>.

Prentice, C., Dominique Lopes, S. and Wang, X. (2019). Emotional intelligence or artificial intelligence– an employee perspective. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(4), pp.1–27. doi:<https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1647124>.

Rabarison, K., Ingram, R.C. and Holsinger, J.W. (2013). Application of Situational Leadership to the National Voluntary Public Health Accreditation Process. *Frontiers in Public Health*, [online] 1(26). doi:<https://doi.org/10.3389/fpubh.2013.00026>.

Sadri, G. (2012). Emotional Intelligence and Leadership Development. *Public Personnel Management*, 41(3), pp.535–548.

Schneider, T.R., Lyons, J.B. and Khazon, S. (2013). Emotional intelligence and resilience. *Personality and Individual Differences*, 55(8), pp.909–914.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.07.460>.

Stichler, J.F. (2006). Emotional Intelligence. *AWHONN Lifelines*, 10(5), pp.422–425.
doi:<https://doi.org/10.1111/j.1552-6356.2006.00083.x>.

Thompkins, S. (2020). *Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness / CCL*. [online] Center for Creative Leadership. Available at: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/emotional-intelligence-and-leadership-effectiveness/>.

Van Wart, M. (2013). Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders. *Public Administration Review*, 73(4), pp.553–565.
doi:<https://doi.org/10.1111/puar.12069>.

Walumbwa, F.O., Wu, C. and Orwa, B. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *The Leadership Quarterly*, 19(3), pp.251–265.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.004>.

Winston, B. and Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, [online] 1(2), p.7. Available at: <http://www.rodigoselback.com.br/wp-content/uploads/2020/08/An-Integrative-Definition-of-Leadership.pdf>.

Yosia Sunindijo, R., Ogunlana, S. and Hadikusumo, B.H. (2007). Emotional Intelligence and Leadership Styles in Construction Project Management. *Journal of Management in Engineering*, volume 23(issue 4).

Zeidner, M. and Kloda, I. (2013). Emotional intelligence (EI), conflict resolution patterns, and relationship satisfaction: Actor and partner effects revisited. *Personality and Individual Differences*, 54(2), pp.278–283. doi:<https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.09.013>.

Φαναριώτης Π., 1999, “Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών” Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη Αθ.

Eurostat, 2020. <https://ec.europa.eu/eurostat>.

Λογισμικό που χρησιμοποιήθηκε:

JASP Team, 2020, JASP (Version 0.12.2)[Computer software], Available at: <https://jasp-stats.org/>

Παράρτημα : Ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε

Η ηγεσία και η συναισθηματική νοημοσύνη ως παράγοντες επίδρασης των εργασιακών σχέσεων σε υπηρεσίες και εργαζόμενους, μέσα από την παροχή Συμβουλευτικών Δράσεων.

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί έρευνα στο πλαίσιο διπλωματικής εργασίας του τμήματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση του Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδος (ΔΙ.ΠΑ.Ε. Σερρών) και αφορά τις συμβουλευτικές υπηρεσίες, οι οποίες συνιστούν δυναμικές παρεμβάσεις και έχουν ως στόχο την κινητοποίηση, ενδυνάμωση και διευκόλυνση των εν δυνάμει εργαζομένων στο πλαίσιο της προσπάθειας ένταξής τους στην αγορά εργασίας αλλά και των σχέσεων ανάμεσα σε υπηρεσίες, συναδέλφους και εργαζομένους.

Οι απαντήσεις σας είναι ανώνυμες και αποτελούν πολύτιμη προσφορά για την αξιόπιστη συλλογή και επεξεργασία των διερευνητικών ερωτήσεων.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την αρωγή σας και τον χρόνο που θα αφιερώσετε!

Με εκτίμηση,

Ματζιάρη Χρύσα

Δημογραφικά στοιχεία

Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα
- Άλλο

Ηλικιακή ομάδα

- 22-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- Άλλο

Μορφωτικό επίπεδο

- Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
- Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού
- Κάτοχος Διδακτορικού

Επαγγελματική ιδιότητα

- Ιδιωτικός Υπάλληλος
- Δημόσιος Υπάλληλος
- Ελεύθερος Επαγγελματίας
- Άνεργος
- Συνταξιούχος

Έτη προϋπηρεσίας

- 0-5
- 6-10
- 11-20
- 21-30
- Άλλο

Ο ρόλος της εκπαίδευσης και των εργασιακών συμβούλων στην παροχή συμβουλευτικών δράσεων

Συμφωνείτε με την συμβουλευτική με σκοπό την ανάπτυξη της Αυτοαντίληψης και Δημιουργία Επαγγελματικού Προφίλ; (Η τιμή 1 είναι αρνητική και η 5 θετική)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Συμφωνείτε με την συμβουλευτική Πληροφόρησης, σχετικά με την γνωριμία με το Περιβάλλον Εργασίας; (Η τιμή 1 είναι αρνητική και η 5 θετική)

- 1

- 2
- 3
- 4
- 5

Συμφωνείτε με την συμβουλευτική επαγγελματικού προσανατολισμού που αφορά την σύνθεση – Λήψη Απόφασης – Κατάρτιση και Επαγγελματικού Σχεδίου Δράσης; (Η τιμή 1 είναι αρνητική και η 5 θετική)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Θεωρείται ότι είναι σημαντικά τα κάτωθι οφέλη από τη συμμετοχή του/της ωφελούμενου/ης σε ομάδα Συμβουλευτικής Επαγγελματικού Προσανατολισμού;

- *διερεύνηση δεξιοτήτων, ικανοτήτων, αξιών, ενδιαφερόντων και προσωπικών χαρακτηριστικών*
- *επαγγελματική ανάπτυξη και ωρίμανση*
- *πληροφόρηση για ευκαιρίες εκπαίδευσης, επαγγελματικής κατάρτισης, απασχόλησης*
- *σύνθεση επαγγελματικού προφίλ (επαγγελματικών ενδιαφερόντων, αξιών, δεξιοτήτων, ικανοτήτων και προσωπικών χαρακτηριστικών) σε σχέση με τα χαρακτηριστικά της ζητούμενης θέσης εργασίας*
- *λήψη επαγγελματικής απόφασης και δημιουργία επαγγελματικού σχεδίου με βήματα προετοιμασίας για την υλοποίηση της επαγγελματικής απόφασης*
- *δημιουργία δικτύου επαφών – γνωριμιών για αναζήτηση θέσης εργασίας*
- *εντοπισμός αποτελεσματικών τρόπων αναζήτησης εργασίας*
- *αποτελεσματική οργάνωση της στρατηγικής προσέγγισης της αγοράς εργασίας*
- *ικανότητα έκφρασης συναισθημάτων, Αυτογνωσία, Αυτοπειθαρχία*

Υπήρξε ποτέ περίπτωση που είπατε κάτι το οποίο είχε θετική ή αρνητική επίδραση σε κάποιον άλλον συνάδελφο ή εργαζόμενο;

- *Ναι*
- *Όχι*

Έχετε αντιληφθεί ποτέ κάποιον συναδέλφό σας να είναι εκνευρισμένος,-η ή αγχωμένος,-η;

- *Ναι*
- *Όχι*

Υπήρξαν ποτέ στιγμές κατά την διάρκεια της εργασίας σας που να νιώσατε αναστατωμένος, -η ή συγχυσμένος, -η;

- *Ναι*
- *Όχι*

Έχετε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;

- *Ναι*
- *Όχι*

Μοιράζεστε με τους συνεργάτες σας σκέψεις πάνω σε εργασιακά θέματα;

- *Ναι*
- *Όχι*

Έχετε σκεφτεί ποτέ να βελτιώσετε το τρόπο με τον οποίο εργάζεστε, διοικείτε ή συνεργάζεστε;

- *Καθημερινά*
- *Σπάνια*
- *Ποτέ*
- *Συχνά*
- *Άλλο*

Θεωρείτε ότι οι ανθρώπινες δεξιότητες είναι εξίσου σημαντικές με τις τεχνικές;

- *Ναι*
- *Όχι*

Ηγεσία και Συναισθηματική νοημοσύνη

Πόσο σημαντικά θεωρείται ότι είναι τα κάτωθι χαρακτηριστικά για ένα πετυχημένο ηγέτη;

Σειρές

Στήλες

Αξιοπιστία

Ευσυνειδησία

Συμφωνώ απόλυτα

Προσανατολισμός προς την ολοκλήρωση στόχων

Αυστηρότητα

Συμφωνώ

Ενσυναίσθηση

Δεν έχω άποψη

Διαχείριση συγκρούσεων

Επιρροή

Διαφωνώ

Διευκόλυνση αλλαγών

Ομαδικότητα - Συνεργασία

Διαφωνώ απόλυτα

Ανάπτυξη ιδεών