

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ



ΔΙΕΘΝΕΣ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΕΛΛΑΔΟΣ

Τίτλος Εργασίας:

«Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: ΜΙΑ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΤΗΣ
ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΣΕΡΡΩΝ»

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ: ΤΣΕΛΙΟΥ ΣΤΥΛΙΑΝΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΑΣΧΑΛΟΥΔΗΣ Δ.

ΣΕΡΡΕΣ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2024

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	3
Abstract	4
Εισαγωγή:.....	5
Κεφάλαιο 1 ^ο : Τα χαρακτηριστικά της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης	7
Κεφάλαιο 2ο: Ηγεσία στον Δημόσιο Τομέα.....	16
Κεφάλαιο 3 ^ο : Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	21
Κεφάλαιο 4 ^ο :Σκοπός της έρευνας και μεθοδολογία.....	33
Κεφάλαιο 5 ^ο : Η ανάλυση των δεδομένων.....	38
Συμπεράσματα	65
Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	66
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	67
Παράρτημα.....	74

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως σκοπό να αναδείξει την συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στον δημόσιο τομέα ως μια σύγχρονη προσέγγιση άσκησης της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Η εργασία πλαισιώνει αυτό το θέμα με την παρουσίαση τόσο του φαινομένου της ηγεσίας, όσο και της συναισθηματικής νοημοσύνης και πιο συγκεκριμένα, αναλύοντας την έννοια της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης, μέσα από τα στυλ και τις θεωρίες που υιοθετούνται κατά περιόδους και κυριαρχούν στον εκάστοτε χώρο. Επιπλέον στην εργασία γίνεται μια συνοπτική παρουσίαση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει σήμερα η ελληνική δημόσια διοίκηση. Το βασικό της ερευνητικό ερώτημα αποτελεί η μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης, ως παράγοντα βελτίωσης των εργασιακών συνθηκών και παρεχόμενων υπηρεσιών του δημοσίου τομέα. Προκείμενου να κατανοηθούν οι πραγματικές προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι εργαζόμενοι και τα στελέχη της διοίκησης αλλά και για να αξιολογηθεί η κατάσταση όπως έχει διαμορφωθεί κρίθηκε σκόπιμο να επιλεγεί ένας οργανισμός για μελέτη περίπτωσης, οπότε και επιλέχθηκε ο Δήμος Σερρών. Μεθοδολογικά, η έρευνα βασίστηκε στην επισκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και την συλλογική πρωτογενών δεδομένων μέσω ποσοτικής έρευνας. Για τις ανάγκες της έρευνας, λοιπόν δημιουργήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο, γύρω από το θέμα της συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο, το οποίο κοινοποιήθηκε στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού και έλαβαν μέρος 128 εργαζόμενοι. Από την ανάλυση του ερωτηματολογίου προέκυψε πως η καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί ένα σημαντικό εφόδιο που καλούνται να κατακτήσουν οι οργανισμοί, αφού τα οφέλη του στην απόδοση των εργαζομένων είναι πολλαπλά. Ενώ σε συνδυασμό με την μελέτη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας γίνεται αντιληπτό πως αποτελεί μια καινοτόμα προσέγγιση εκσυγχρονισμού της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, καθώς και αναβάθμισης των εργασιακών συνθηκών ευρύτερα, κάτι που θα έχει αντίκτυπο και στις παρεχόμενες από τον δημόσιο τομέα υπηρεσίες.

Λέξεις κλειδιά: Συναισθηματική Νοημοσύνη, Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Ηγεσία, Δημόσιος Τομέας, Δήμος Σερρών

Abstract

This thesis aims to highlight the contribution of Emotional Intelligence in the public sector as a modern approach to the practice of human resource management. The thesis frames this topic by presenting both the phenomenon of leadership and emotional intelligence and more specifically, by analyzing the concept of leadership and emotional intelligence through the styles and theories adopted at times and dominant in the field. In addition, the paper presents a summary of the problems currently facing the Greek public administration. The main research question investigated is the study of Emotional Intelligence as a factor of improving working conditions and services provided by the public sector. In order to understand the real challenges that employees and executives of the administration have to face and to evaluate the situation as it has been formed, it was considered appropriate to select an organization for a case study, so the Municipality of Serres was chosen. Methodologically, the research was based on the review of existing literature and the collection of primary data through quantitative research. Therefore, for the needs of the research, a structured questionnaire was created around the topic of Emotional Intelligence in the workplace, which was shared with the human resources of the organization and 128 employees participated. The analysis of the questionnaire revealed that the cultivation of emotional intelligence is an important skill that organizations are called upon to master, since its benefits on employee performance are multiple. While in combination with the study of the existing literature, it is understood that it is an innovative approach to modernize human resource management, as well as to upgrade working conditions in general, which will have an impact on the services provided by the public sector.

Keywords: Emotional Intelligence, Greek Public Administration, Leadership, Public Sector, Municipality of Serres

Εισαγωγή:

Οι σύγχρονοι καιροί που διανύουμε χαρακτηρίζονται, αν μη τι άλλο από τις ραγδαίες αλλαγές που συμβαίνουν τόσο σε κοινωνικό, όσο και τεχνολογικό επίπεδο. Η επίπτωση τους στις ανθρώπινες σχέσεις προς κάθε κατεύθυνση δημιουργούν νέα δεδομένα και ανατρέπουν τις μέχρι τώρα καθιερωμένες ισορροπίες. Κάποιες από αυτές τις αλλαγές συμβαίνουν πιο ανεπαίσθητα και ενσωματώνονται ομαλά, κάποιες άλλες αντίθετα γίνονται δύσκολα αποδεκτές. Ένας αποδέκτης αυτών των αλλαγών είναι οι ανθρώπινες σχέσεις σε όλα τα επίπεδα κοινωνικής συναναστροφής και άρα και στο εργασιακό. Ο εργασιακός τομέας λοιπόν, καλείται να ενσωματώσει όλα τα νέα δεδομένα και να προσαρμοστεί σε αυτά, παραμένοντας αποτελεσματικός και αποδοτικός. Το στοίχημα αυτό φαίνεται να είναι ακόμη μεγαλύτερο για τον ελληνικό δημόσιο τομέα και την ελληνική Δημόσια Διοίκηση, που τα τελευταία χρόνια βρίσκονται μπροστά σε μια σειρά προκλήσεων που ανατρέπει σχεδόν όλους τους καθιερωμένους τρόπους λειτουργίας του.

Οι αλλαγές που καλείται να ενσωματώσει σχετίζονται σε αρκετά μεγάλο βαθμό με τον ρόλο που καλούνται να αναλάβουν οι ηγέτες του δημοσίου τομέα, ώστε να καθοδηγήσουν τους υφισταμένους του στις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται. Οι σύγχρονοι ηγέτες χρησιμοποιούν νέους τρόπους προσέγγισης των εργαζομένων, όπου κυριαρχεί το ανθρωποκεντρικό στοιχείο. Έτσι λοιπόν η διοίκηση των οργανισμών οφείλει να αναζητήσει νέους τρόπους ενισχύοντας τον ρόλο του ηγέτη, ώστε να εξασφαλίσει τον αποδοτικότερο τρόπο διοίκησης. Η περιθωριοποίηση των τεχνοκρατικών και γραφειοκρατικών μεθόδων που παραμέριζαν τον ανθρώπινο παράγοντα και χρησιμοποιούνταν μέχρι σήμερα στην δημόσια διοίκηση αρχίζουν να παραμερίζονται, γίνοντας τη θέση τους σε προσεγγίσεις που εστιάζουν στην εμπλοκή των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο. Ο Μακιαβέλι, αποτελεί ένας από τους πρώτους θεωρητικούς που τόνισε την συμβολή των συναισθημάτων στην ηγεσία και την διοίκηση των οργανισμών, διαπιστώνοντας πως τα ανθρώπινα κίνητρα διέπονται από τον φόβο και την αγάπη και πως ένας πετυχημένος ηγέτης οφείλει να έχει και τα δύο για να έχει την δύναμη να επηρεάζει όσους τον ακολουθούν. Τον 21^ο αιώνα λοιπόν η επένδυση στον ανθρώπινο παράγοντα αποτελεί την πιο αποδοτική προσέγγιση της ηγεσίας.

Ξεκινώντας από αυτή την προσέγγιση η παρούσα εργασία στοχεύει στην διερεύνηση της επιρροής του συναισθηματικού παράγοντα στην διοίκηση ελληνικού δημόσιου τομέα. Πιο συγκεκριμένα, κύριος σκοπός της έρευνας είναι η μελέτη της συναισθηματικής

νοημοσύνης ως παράγοντα βελτίωσης των υπηρεσιών που παρέχονται από τον δημόσιο τομέα και την συμβολή της στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η μελέτη αυτή πραγματοποιείται συνδυάζοντας ένα θεωρητικό κομμάτι και ένα εμπειρικό. Το θεωρητικό κομμάτι εστιάζει στην επισκόπηση της παρούσας βιβλιογραφίας, γύρω από το θέμα της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης. Στο κομμάτι της ηγεσίας, αναλύονται σύγχρονα στυλ ηγεσίας και η επιρροή που ασκούν στους υφιστάμενούς τους. Το θεωρητικό κεφάλαιο της συναισθηματικής νοημοσύνης, μελετάει την συμβολή των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο και αναπτύσσει τα κυρίαρχα μοντέλα της. Επιπλέον επιχειρείται μια συνοπτική παρουσίαση των προβλημάτων και των προκλήσεων που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση, ενώ παρουσιάζονται συνοπτικά τα θέματα που αντιμετωπίζει η τοπική αυτοδιοίκηση. Το προβληματικό κομμάτι της τοπικής αυτοδιοίκησης που αποτελεί μια μικρογραφία των προβλημάτων της κεντρικής διοίκησης, έδωσε χώρο στην παρούσα έρευνα για να χρησιμοποιηθεί ως μελέτη περίπτωσης ο Δήμος Σερρών. Ένας μεγάλος οργανισμός αναφορικά με άλλους οργανισμούς της Περιφερειακής Ενότητας Σερρών, στο οποίο το κύριο όργανο λήψης αποφάσεων και χάραξης πολιτικής είναι αιρετό.

Η εργασία προσεγγίζει και εμπειρικά λοιπόν το ζήτημα της συναισθηματικής νοημοσύνης στον δημόσιο τομέα, μέσα από την περίπτωση του Δήμου Σερρών. Για της ανάγκες αυτού μέρους της εργασίας διεξήχθη ποσοτική έρευνα και δημιουργήθηκε ερωτηματολόγιο με σκοπό την συλλογή και ανάλυση πρωτογενών δεδομένων.

Κλείνοντας λοιπόν, η παρούσα μελέτη στοχεύει να εμπλουτίσει την υπάρχουσα βιβλιογραφία μέσα από την βιβλιογραφική επισκόπηση αλλά και από την μελέτη περίπτωσης που πραγματεύεται, ώστε να αναδείξει την σημαντικότητα της ενίσχυσης του ανθρώπινου παράγοντα μέσω των συναισθημάτων σε οργανισμούς.

Κεφάλαιο 1^ο: Τα χαρακτηριστικά της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης

1.1 Εμπιστοσύνη

Η ελληνική δημόσια διοίκηση αποτελεί ένα πολυσύνθετο και πολύπλοκο οργανισμό. Αποτελεί οργανισμό καθώς δεν είναι κάτι στάσιμο, αλλά κάτι που συνεχώς μεταλλάσσεται, αποκτά νέα μέλη και κόβει αυτά που έχει ήδη, ενώ ορισμένα της κομμάτια διατηρούνται διαχρονικά ανεξαρτήτως συνθηκών. Είναι γνωστό πως αντιμετώπιζε διαχρονικά πολλές δυσχέρειες, όμως η οικονομική κρίση του 2012 που έπληξε την χώρα, της προκάλεσε ακόμη περισσότερες παθογένειες. Η ανάκαμψη της απ' αυτές δεν ήρθε ποτέ αφού δοκιμάστηκε στη συνέχεια από μία ακόμη μεγάλη κρίση, αυτή της πανδημίας του κορονοϊού, όπου και βρέθηκε μπροστά στη μεγάλη πρόκληση ενός εκσυγχρονισμού, αναγκαστικού και εσπευσμένου. Παρακάτω παρουσιάζεται απόσπασμα από την Παγκόσμια Έρευνα Αξιών (World Values Survey) του 2017, στην Ελλάδα, που διεξήγαγε για λογαριασμό της Ελλάδας ο οργανισμός «διανέοσις». Στην έρευνα έλαβαν μέρος 1200 πολίτες. Αν και οι ερωτήσεις στην έρευνα είναι πολλές και τα ευρήματα σημαντικά σε πολλά επίπεδα, για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης επιλέχθηκαν μόνο κάποιες συγκεκριμένες ερωτήσεις. Ο παρακάτω πίνακας αφορά την ερώτηση: Q63 «Θα ήθελα να κοιτάξετε αυτή την κάρτα και να μου πείτε, πόση εμπιστοσύνη έχετε στα παρακάτω: πάρα πολλή, αρκετή, ελάχιστη ή καθόλου;» (Dianeosis , 2018), του ερωτηματολογίου και εξετάζει την εμπιστοσύνη των πολιτών σε εθνικούς και διεθνείς φορείς. Όπως εύκολα διαπιστώνει κανείς κοιτώντας τον πίνακα, ο φορέας που συγκεντρώνει το μεγαλύτερο θετικό ποσοστό εμπιστοσύνης είναι αρχικά τα Πανεπιστήμια, ακολουθεί η Εκκλησία και οι Ένοπλες Δυνάμεις, ενώ ακολουθούν η Αστυνομία και τα Δικαστήρια. Αντίθετα, τα πιο χαμηλά ποσοστά εμπιστοσύνης εμφανίζουν φορείς όπως τα Πολιτικά Κόμματα, η Κυβέρνηση και το Κοινοβούλιο, οι Τράπεζες και ο Τύπος. Σχετικά με τους Δημοσίους Υπαλλήλους, το δείγμα χωρίζεται στη μέση αφού η απάντηση αρκετά συγκεντρώνει 40,6%, ενώ η απάντηση όχι ιδιαίτερα συγκεντρώνει το 45,2%. Στο σημείο αυτό πρέπει να ληφθεί υπόψιν πως το έτος διεξαγωγής της έρευνας είναι το 2017, που η χώρα βρίσκεται ακόμη σε κρίση. Το τελευταίο αυτό στοιχείο ενισχύει την υπόθεση ότι υπάρχει έλλειμα εμπιστοσύνης του ελληνικού λαού σε θεσμούς που σχετίστηκαν με οποιοδήποτε τρόπο με την οικονομική κρίση, ενώ υπάρχει ιδιαίτερη δυσπιστία πως διεθνείς οργανισμούς όπως το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο και η Παγκόσμια Τράπεζα, αντίθετη εικόνα δίνεται για τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας.

Πίνακας Β3.3α. Εμπιστοσύνη σε Οργανισμούς, WVS-7, 2017 (E64-E89), (%)

		Πολύ	Αρκετά	Όχι ιδιαίτερα	Καθόλου	Δεν γνωρίζω	Μη από-ντιση/Άρνηση	Σύνολο
E64	Εκκλησία	28,1	37,3	23,9	10,2	0,3	0,2	100
E65	Ένοπλες δυνάμεις	30,6	49,6	13,8	4,5	1,2	0,2	100
E66	Τύπος	0,6	13,1	55	30,3	0,5	0,6	100
E67	Τηλεόραση	1	13,1	48,8	36,4	0,4	0,3	100
E68	Εργατικά συνδικάτα	1,3	16,4	41,8	32,6	6,6	1,2	100
E69	Αστυνομία	19,9	50,8	22,6	6,2	0,2	0,3	100
E70	Δικαστήρια	10,8	48,3	29,4	9,9	1	0,6	100
E71	Κυβέρνηση	1,2	11,7	37,4	47,9	1,4	0,3	100
E72	Πολιτικά κόμματα	0,4	6,8	41,4	49,5	1,3	0,6	100
E73	Κοινοβούλιο	0,5	13,7	40,7	43,3	1,1	0,7	100
E74	Δημόσιοι υπάλληλοι	2,7	40,6	45,2	10,9	0,5	0,2	100
E75	Πανεπιστήμια	23,5	58,9	12	2,6	2,6	0,4	100
E76	Εκλογές	8,9	37,5	37,1	13,1	2,6	0,9	100
E77	Μεγάλες εταιρείες	1,9	30,7	50,2	14,4	1,9	1,1	100
E78	Τράπεζες	1,3	20,2	44,5	33	0,6	0,3	100
E79	Περιβαλλοντικοί οργανισμοί	4	41,5	37,5	12,3	4,8	0,2	100
E80	Γυναικείες οργανώσεις	5,4	39,8	35,8	10,3	8,6	0,2	100
E81	Αγαθοεργίες ή ανθρωπιστικοί οργανισμοί	8,6	39,8	35,6	11,2	4,6	0,3	100
E82	Ευρωπαϊκή Ένωση	2,2	23,6	42,7	30,4	1	0,2	100
E83	Ηνωμένα Έθνη	2,8	27	42,4	23,2	4	0,6	100
E84	Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ)	0,3	5,9	32,5	57,1	4,1	0,2	100
E85	Διεθνές Ποινικό Δικαστήριο	2	31,8	32,2	19,1	14,7	0,2	100
E86	NATO	1,6	20,7	41,7	29,6	5,8	0,6	100
E87	Παγκόσμια Τράπεζα	4	12,2	36	38,8	12,4	0,2	100
E88	Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας	4,8	42,7	27,8	13	11,5	0,3	100
E89	Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου	2	21,7	33,6	20,6	21,9	0,2	100

N = 1200

Πηγή: <https://www.dianeosis.org/research/world-values-survey/>

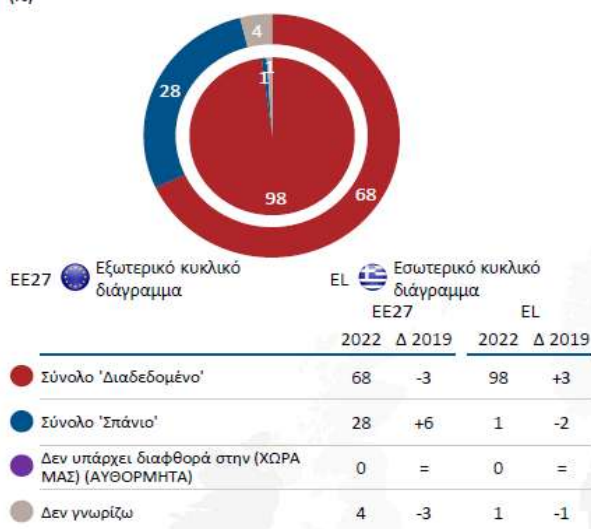
1.2 Το πρόβλημα τη εσωτερικής οργάνωσης

Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζει σήμερα η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα είναι αυτό της εσωτερικής οργάνωσης, που χαρακτηρίζεται από τον συγκεντρωτισμό εξουσιών στα χέρια της κεντρικής εξουσίας, αυτό το συμπέρασμα εύκολα προκύπτει και από τα επίσημα στοιχεία του Υπουργείου Εσωτερικών, 8/10 υπαλλήλους εργάζονται στις κεντρικές υπηρεσίες των υπουργείων, σε Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου και σε υπηρεσίες που εδρεύουν στην πρωτεύουσα (Σωτηρόπουλος, 2022). Ο υπερσυγκεντρωτικός χαρακτήρας προκύπτει από μια σειρά εσωτερικών δομικών και συγκυριακών θεμάτων, που σχετίζονται τόσο με την ενισχυμένη λειτουργία της κεντρικής διοίκησης όσο και με την οικονομική κρίση που έπληξε την χώρα το 2010. Ένα ακόμη χαρακτηριστικό της ελληνικής δημόσιας διοίκησης αφορά την στελέχωσή της και πιο συγκεκριμένα την ποιότητα των υπαλλήλων της, αφού ένα σημαντικό κομμάτι τους έχει

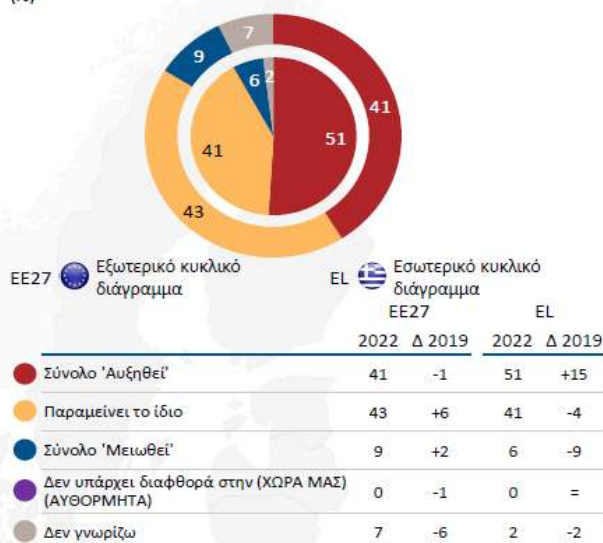
προσληφθεί με ασαφή κριτήρια και αδιαφανείς διαδικασίες (Σωτηρόπουλος, 2022). Το τελευταίο στοιχείο αποτελεί δημοφιλές χαρακτηριστικό ενός πελατειακού κράτους.

Ένα ακόμη πρόβλημα που ταλανίζει την Δημόσια Διοίκηση της χώρας μας είναι αυτό της διαφθοράς. Τα πρόσφατα δεδομένα, όπως προκύπτουν από την έρευνα του Ευρωβαρόμετρου του 2022 δείχνουν πως στην ερώτηση «Πόσο διαδεδομένο θεωρείτε ότι είναι το πρόβλημα της διαφθοράς στην Ελλάδα;», το 98% των συμμετεχόντων στην έρευνα θεωρούν πως το πρόβλημα της διαφθοράς είναι διαδεδομένο στην χώρα μας, συγκριτικά με το 68% της Ευρωπαϊκής Ένωσης στο σύνολό της. Αντίστοιχα στην ερώτηση, «Κατά τα τελευταία τρία χρόνια, θα λέγατε ότι το επίπεδο διαφθοράς στη χώρα μας έχει...», οι μισοί ερωτηθέντες (51%) πιστεύουν ότι έχει αυξηθεί, ενώ το σύνολο σχεδόν των υπολοίπων ερωτηθέντων πιστεύουν πως παραμένει το ίδιο (41%), μόλις 6% των συμμετεχόντων θεωρεί πως η διαφθορά έχει μειωθεί. Συγκρίνοντας αυτά τα δεδομένα με τα αντίστοιχα για την ΕΕ γίνεται εμφανές πως ο θεσμός στο σύνολο του θεωρείτε ως αρκετά διεφθαρμένος. Ταυτόχρονα στην ίδια έρευνα σε ερωτήσεις που αφορούν την κατάταξη των σημαντικότερων λόγων καταγγελίας περιστατικών διαφθοράς, οι συμμετέχοντες στην έρευνα δηλώνουν ως πιο σημαντικό λόγο την δυσκολία του να αποδείξεις την διαφθορά (47%), ενώ εξίσου σημαντικό τμήμα του δείγματος πιστεύει πως δεν έχει νόημα να καταγγείλει την διαφθορά γιατί δεν θα υπάρξει τιμωρία για τους υπεύθυνους (European Commission, 2022).

Q45. Πόσο διαδεδομένο θεωρείτε ότι είναι το πρόβλημα της διαφθοράς στην (ΧΩΡΑ ΜΑΣ); (%)



Q46. Κατά τα τελευταία τρία χρόνια, θα λέγατε ότι το επίπεδο της διαφθοράς στην (ΧΩΡΑ ΜΑΣ) έχει...; (%)



Πηγή: <https://europa.eu/eurobarometer>

Τα παραπάνω στοιχεία που είναι διαθέσιμα σχετικά μ' αυτό το θέμα, είναι έρευνες στάσεων και απόψεων στο ευρύ κοινό, κάτι που καθιστά εξαιρετικά δύσκολο τον υπολογισμό του επιπέδου της πραγματικής διαφθοράς. Συμπληρωματικά, σχετικά με την διαφθορά στην διοίκηση της χώρας εξετάζοντας το πόρισμα της ομάδας GRECO (Group of States against Corruption) Συμβουλίου της Ευρώπης για την Ελλάδα το 2022, που παρακολουθεί την συμμόρφωση της χώρας με τις παρεμβάσεις που έγιναν, είναι εμφανές πως η χώρα προσπαθεί να εναρμονιστεί με τις ευρωπαϊκές οδηγίες και να βελτιώσει τις αδυναμίες της, σε σημαντικό βαθμό, υλοποιώντας 12 από τις 19 συστάσεις που της έγιναν. Τέλος, το πόρισμα αναδεικνύει την σημασία της διαφάνειας κατά τη νομοθετική διαδικασία και τον ρόλο των βουλευτών στην διαχείριση εμπιστευτικών πληροφοριών (Council of Europe, 2022).

1.3 Η δομή του ελληνικού Δημοσίου τομέα

Η δομή του ελληνικού Δημοσίου Τομέα περιλαμβάνει την κεντρική διοίκηση με τα υπουργεία και τις υπηρεσίες της, τον πρώτο και δεύτερο βαθμό αποκέντρωσης που είναι οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης καθώς και Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου και Ιδιωτικού Δικαίου, καθώς και Ανεξάρτητες Αρχές. Οι υπάλληλοι που εργάζονται στον Δημόσιο τομέα στην Ελλάδα μπορεί να είναι μόνιμοι ή μη, αόριστου χρόνου ή να έχουν κάποια σύμβαση ορισμένης διάρκειας. Τέλος, υπάρχουν και πολιτικοί υπάλληλοι, που εργάζονται για βουλευτές ή γενικότερα αιρετά πρόσωπα, που μπορεί να είναι μετακλητοί. Το Υπουργείο Εσωτερικών είναι υπεύθυνο για την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα. Σύμφωνα με την τελευταία απογραφή τον Ιούνιο του 2023 στην ελληνική δημόσια διοίκηση απασχολούνται συνολικά 811563 υπάλληλοι, με τους 597570 να ανήκουν στο τακτικό προσωπικό, ενώ οι 213966 στο μη τακτικό προσωπικό και τους λοιπούς εγγεγραμμένους (Υπουργείο Εσωτερικών, 2023). Όλα αυτά λοιπόν συνθέτουν τα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων του ελληνικού δημόσιου τομέα.

Η ελληνική δημόσια διοίκηση, όπως ήδη αναφέρθηκε αποτελεί έναν μεγάλο και σύνθετο οργανισμό, που συναπαρτίζεται από πολλούς διαφορετικούς σε μέγεθος και σε τύπο φορείς, για παράδειγμα εκπαίδευση, υγεία, δικαιοσύνη κλπ. Το κυρίαρχο διοικητικό μοντέλο που εφαρμόζεται είναι το γραφειοκρατικό. Ωστόσο, στην Ελλάδα αυτή η εφαρμογή δεν είναι ιδιαίτερα επιτυχημένη, αφού στην πράξη πρόκειται για ένα εξαιρετικά

συγκεντρωτικό, άκαμπτο και αναποτελεσματικό μοντέλο, κάτι που το κάνει να χρειάζεται επειγόντως εκσυγχρονισμό και αλλαγές προκειμένου να εκπληρώσει τις λειτουργίες για τις οποίες είναι προορισμένο επιτυχώς. Οι αποφάσεις και οι πολιτικές του οργανισμού λαμβάνονται και σχεδιάζονται μαζί με τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα στην κορυφή του κάθε οργανισμού και ύστερα περνάνε στις υπόλοιπα μέρη του, ως κομμάτι μια πυραμίδας όπως υποστηρίζουν οι Sotirakou & Zerrou (2005). Τα παραπάνω ευρήματα υποστηρίζονται και από πιο σύγχρονες μελέτες, για παράδειγμα οι Akrivos κ.ά. (2013) υποστηρίζουν πως η ελληνική δημόσια διοίκηση δεν κατάφερε να αποβάλλει τον δυσμενή γραφειοκρατικό της χαρακτήρα και να προχωρήσει σε πιο αποδοτικά μοντέλα. Ενώ επισημαίνουν και ένα επικοινωνιακό πρόβλημα που υπάρχει από την κορυφή της πυραμίδας προς κατώτερα στελέχη. Τέλος, η πιο πρόσφατη μελέτη του Σωτηρόπουλου (2022) επιβεβαιώνει πως τα προβλήματα αυτά εξακολουθούν να ταλανίζουν ακόμη και σήμερα την ελληνική δημόσια διοίκηση, κάτι που ενδεχομένως να οφείλεται σε μεγάλο βαθμό και στην οικονομική κρίση, που περιόρισε σημαντικά τις διοικητικές μεταρρυθμίσεις στη χώρα.

1.4 Η τοπική αυτοδιοίκηση

Η τοπική αυτοδιοίκηση αποτελεί έναν τομέα της ελληνικής δημοσίας διοίκησης που διαρκώς προσπαθεί να αυτονομηθεί ανεπιτυχώς. Ο υπερσυγκεντρωτικός χαρακτήρας της ελληνικής δημοσίας διοίκησης είναι κυρίαρχος, με τις σημαντικότερες αποφάσεις να λαμβάνονται από την κεντρική διοίκηση, αντίθετα με αρκετές ευρωπαϊκές χώρες (Ladner κ.ά., 2019). Ως προς αυτό η πιο πρόσφατη σημαντική απόπειρα αποκέντρωσης που γνώρισε η Δημόσια Διοίκηση ήταν αυτή του Καλλικράτη, κατά την έναρξη της μνημονιακής εποχής, η οποία αφορούσε την τοπική αυτοδιοίκηση και είχε σκοπό να ενισχύσει την αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων, ωστόσο αυτό δεν υλοποιήθηκε ποτέ αφού οι περικοπές στις δαπάνες οδήγησαν σε μη υλοποίηση αυτών των πρωτοβουλιών (Χλέπας, Ν. Κ., 2021). Η βασική αρμοδιότητα λοιπόν της τοπικής αυτοδιοίκησης έχει περιοριστεί στην διεκπεραίωση διοικητικών καθηκόντων, υποστηρίζοντας την κεντρική διοίκηση και έχοντας περιθώριο για πολύ περιορισμένες πρωτοβουλίες. Ένα ακόμη ανησυχητικό φαινόμενο που καλείται να διαχειριστεί η τοπική αυτοδιοίκηση είναι η εκταμένη διαφθορά με την οποία συχνά βρίσκεται αντιμέτωπη (Χλέπας, Ν. Κ., 2021). Όλα αυτά δείχνουν πως η τοπική αυτοδιοίκηση αποτελεί ένα προβληματικό μέλος του

οργανισμού της κεντρικής διοίκησης το οποίο αντικατοπτρίζει όλα τα ζητήματα της κεντρικής διοίκησης.

1.5 Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (NDM) - New Public Management - αποτελεί την σύγχρονη πρόκληση που καλείται να αντιμετωπίσει ο Δημόσιος Τομέας. Πρόκειται για ένα μοντέλο αναπροσαρμογής του δημόσιου τομέα ξεκίνησε το 1980 από Αγγλοσαξονικές χώρες, όπως τη Νέα Ζηλανδία, το Ηνωμένο Βασίλειο και στη συνέχεια εξαπλώθηκε και στον υπόλοιπο κόσμο (McLaughlin κ.ά., 2005). Το μοντέλο αυτό έχει υιοθετηθεί σήμερα από το μεγαλύτερο μέρος των ευρωπαϊκών κρατών και των χωρών της Δύσης, ωστόσο η Ελλάδα έχει καταβάλει διαχρονικά προσπάθειες για να το εφαρμόσει, χωρίς επιτυχία μέχρι σήμερα (Σωτηρόπουλος, 2022).

Η προσέγγιση του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, σχετίζεται με την φιλελεύθερη ιδεολογία, εισάγοντες λειτουργίες του ιδιωτικού τομέα στον δημόσιο και επικεντρώνεται στην αποτελεσματικότητα των δημοσίων οργανισμών. Στόχος του είναι η μείωση των κρατικών δαπανών, μέσω ιδιωτικοποιήσεων και έσω κατάργησης του παραδοσιακού γραφειοκρατικού τρόπου λειτουργίας της κρατικής διοίκησης. Ωστόσο, η αντίληψη της λειτουργίας του Δημοσίου τομέα με αρχές ελεύθερης αγοράς άφησε πολλά περιθώρια για κριτική σε ερευνητές όπως αναδεικνύει ο Ούρδας (2017). Σύμφωνα με τους Xanthoroulou & Kefis, (2019a) βασικές αρχές του, αποτελούν η οικονομία, η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών: η οικονομία αναφέρεται στην μείωση των δαπανών του δημοσίου τομέα γενικότερα και στον περιορισμό του, σε αντιδιαστολή με προνιακές πολιτικές που ενίσχυαν τον ρόλο του κράτους, ως αποτέλεσμα οικονομικών πιέσεων. Η αποδοτικότητα, όπως είναι γνωστή από τον ιδιωτικό τομέα, αφορά τόσο τον δημόσιο τομέα στο σύνολό του όσο και τους οργανισμούς του μεμονωμένα. Ορίζεται ως η επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί για τον οργανισμό σε συνάρτηση με το κόστος υλοποίησής τους, δηλαδή, αν όντως μπόρεσε ο οργανισμός να επιτύχει τους στόχους που έχουν οριστεί γι' αυτόν από την κεντρική διοίκηση, σε τι βαθμό κατάφερε να τους πετύχει και με ποιο κόστος αναφορικά με τους διαθέσιμους πόρους του. Το τελευταίο στοιχείο του NDM αποτελεί η αποτελεσματικότητα, που είναι συστατικό στοιχείο της επίτευξης στόχων και εστιάζει στον πως ένα πρόγραμμα επιτυγχάνει τους στόχους του (Xanthoroulou & Kefis, 2019b). Όπως γίνεται αντιληπτό, το NDM ορίζει τον τρόπο λειτουργίας του

δημοσίου τομέα με όρους οικονομικούς, όπως αντίστοιχα θα τους όριζε και ένας ιδιωτικός οργανισμός. Η διαφοροποίηση όμως της παροχής υπηρεσιών του δημοσίου τομέα προς τους πολίτες έγκειται στην δημοκρατική λειτουργία του και την δυνατότητα των πολιτών να εκφράσουν αντιρρήσεις ή συμφωνία με τις πράξεις της διοίκησης, αλλά και από την άλλη την ίδια την εντιμότητα που πρέπει να διαθέτουν οι πολιτικοί και οι δημόσιοι υπάλληλοι κατά την άσκηση των καθηκόντων τους και την λήψη αποφάσεων ότι λειτουργούν προς όφελος του πολίτη (Xanthopoulou & Kefis, 2019b).

Κομμάτι του φιλελεύθερου οικονομικού συστήματος αποτελεί επίσης η ίδρυση κρατικών επιχειρήσεων και οργανισμών που βοηθούν σημαντικά την γενικότερη οικονομία μέσω της παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών. Εδώ συναντώνται τρεις τύποι με τον πρώτο να είναι ο τύπος της καθαρά εξαρτημένης επιχείρησης από τον δημόσιο τομέα επιχείρηση, με μια σχετική οικονομική αυτονομία. Ακόμη, υπάρχουν επιχειρήσεις όπου το κράτος κατέχει το 51% του συνόλου των μετοχών και άρα είναι ο κύριος μέτοχος, ενώ έχουν την μορφή ανώνυμης ή ημιαντόνομης εταιρείας και λειτουργούν με κριτήρια ιδιωτικοοικονομικά. Ο τελευταίος τύπος είναι οι δημόσιες επιχειρήσεις που λειτουργούν πλήρως αυτόνομα διοικητικά, είναι εντελώς ανεξάρτητες δημοσιονομικά και διέπονται από το ιδιωτικό δίκαιο. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν το πλεονέκτημα της ευελιξίας, αλλά συχνά ασκείται κριτική για την μη ικανοποίηση του δημοσίου συμφέροντος, για το οποίο δημιουργήθηκαν (Xanthopoulou & Kefis, 2019b).

Ένα εξίσου σημαντικό χαρακτηριστικό του ΝΔΜ, είναι η αποκέντρωση. Στην Ελλάδα έχει επιτευχθεί δημοσιονομικά με σε μικρό βαθμό με την τοπική αυτοδιοίκηση, συγκριτικά με άλλες χώρες της Ευρώπης (Karanikolas & Hatzipanteli, 2010). Η ιδέα της αποκέντρωσης περιλαμβάνει την μετατόπιση εξουσιών από το κεντρικό στο περιφερειακό κράτος, χωρίς καθόλου παρεμβάσεις από την κεντρική διοίκηση στο έργο της περιφερειακών οργάνων, με τη φύση και τους σκοπούς των οργάνων να μην είναι άμεσα κρατικοί. Στην Ελλάδα η αποκέντρωση ενσαρκώνεται μέσω Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου, οργανισμούς δηλαδή που συγκροτούνται από την κεντρική διοίκηση με ξεχωριστή νομική προσωπικότητα, υποχρεώσεις και δικαιώματα, τους παρέχεται δηλαδή μια δοτή αρμοδιότητα. Αυτούς τους οργανισμούς η κεντρική διοίκηση έχει την δυνατότητα να τους καταργήσει με έναν απλό νόμο, με εξαίρεση τον πρώτο και δεύτερο βαθμό αποκέντρωσης που η κατάργησή τους είναι αντίθετη στο Σύνταγμα (Μπέζος, 2009).

1.6 Η αξιολόγηση των υπαλλήλων

Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα κομμάτια της εφαρμογής του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ στη Δημόσια Διοίκηση. Δημόσιοι υπάλληλοι θεωρούνται όσοι εργάζονται σε δημόσιους φορείς και οργανισμούς. Οι υπάλληλοι αποτελούν την ραχοκοκαλιά ενός οργανισμού, επομένως η εργασιακή τους απόδοση καθορίζει αποφασιστικά τον οργανισμό. Ο ανθρώπινος παράγοντας λοιπόν σύμφωνα με τους Walters & Rodriguez (2017) είναι το σημαντικότερο κομμάτι ενός οργανισμού. Η εκπαίδευση και η αξιολόγηση των υπαλλήλων λοιπόν καθίστανται κρίσιμοι παράγοντες στην παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών προς τους πολίτες. Η αποδοτικότητα των εργαζομένων και η συστηματική αξιολόγησή της μπορεί να προλάβει πολλά προβλήματα και να διορθώσει δυσάρεστες καταστάσεις. Από την άλλη δημιουργεί ευκαιρίες εξέλιξης και διαπιστώνει τις πραγματικές δυνατότητες τόσο για τους ίδιους υπαλλήλους όσο και για τον οργανισμό. Ουσιαστικά η αξιολόγηση ως διαδικασία στοχεύει στην παρακολούθηση της εξέλιξης των υπαλλήλων του οργανισμού και κατά συνέπεια στην παρακολούθηση της απόδοσης του οργανισμού ολόκληρου. Οι τρεις άξονες πάνω στους οποίους αξιολογούνται οι σημερινοί δημόσιοι υπάλληλοι είναι η γνώση του αντικειμένου, σε συνάρτηση με τα χρόνια υπηρεσίας του υπαλλήλου στην υπηρεσία, οι σχέσεις του με τους συναδέλφους του και τον προϊσταμένους του και τέλος η εργασιακή του απόδοση (Φανιάδης, 2022). Το συγκεκριμένο θέμα όμως για τον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα αποτελούσε διαχρονικά ένα πρόβλημα, αφού συνοδεύονταν από μεγάλη δυσαρέσκεια των υπαλλήλων και αντιμετωπιζόνταν συνολικά ως κάτι αρνητικό. Ο προβληματισμός που προκύπτει σχετικά με τον δημόσιο τομέα είναι ο τρόπος αξιολόγησης των υπαλλήλων του, καθώς εκ φύσεως ασκούν μια διαφορετική δραστηριότητα από τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα που αφορά την εξυπηρέτηση των πολιτών και του κοινωνικού συνόλου (Φανιάδης, 2022). Η αξιολόγηση λοιπόν, ως διαδικασία αποτέλεσε μια σύγχρονη ανάγκη για τον ελληνικό δημόσιο τομέα και ίσως αυτή είναι η κυριότερη αιτία δυσαρέσκειας που εκδηλώνουν οι αξιολογούμενοι. Ακόμη, είναι γνωστό πως ο καθορισμός στόχων στις δημόσιες υπηρεσίες, που συνδέεται με στενά με την αξιολόγηση και την μέτρηση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού ήταν επίσης κάτι που άργησε να έρθει στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Όλα τα παραπάνω έχουν συμβάλει στην μη ουσιαστική εφαρμογή της αξιολόγησης και την έχουν αναδείξει ως ένα από τα προβληματικότερα πεδία του δημοσίου τομέα.

1.7 Δημόσια Διοίκηση και Πανδημία

Τον Φεβρουάριο του 2020 η χώρα βρέθηκε μπροστά σε μια πρωτοφανή παγκόσμια συνθήκη, κλήθηκε να αντιμετωπίσει την υγειονομική κρίση που προκάλεσε ο κορονοϊός COVID – 19. Η διαχείριση της πανδημίας στην Ελλάδα αποτέλεσε ένα σύνθετο ζήτημα που επηρέασε ολόκληρη την κοινωνία με ποικίλους τρόπους. Χρειάστηκε λοιπόν για να ανταπεξέλθει ο κρατικός μηχανισμός στις νέες ανάγκες που δημιουργήθηκαν να αλλάξει τον παραδοσιακό τρόπο λειτουργίας του. Η εξ' αποστάσεως εργασία του μεγαλύτερου μέρους των δημοσίων υπαλλήλων ήταν ένα μέτρο που επιβλήθηκε οριζόντια στο σύνολο του δημοσίου τομέα, ενώ ταυτόχρονα δεν επιτρέπονταν η δια ζώσης εξυπηρέτηση του κοινού. Τα παραπάνω μέτρα ελήφθησαν προκειμένου να αναχαιτιστεί η διασπορά του κορονοϊού, στο ευρύ κοινό. Οι νέες όμως, συνθήκες επέβαλαν έναν αναγκαίο και ταυτόχρονα εσπευσμένο εκσυγχρονισμό των παρεχόμενων κρατικών υπηρεσιών, ώστε να εξασφαλιστεί η συνέχιση της λειτουργίας τους. Η λύση αυτή δόθηκε με την ψηφιοποίηση μεγάλου μέρους των υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, με τον τρόπο αυτό αυξήθηκε η χρήση του διαδικτύου από τους πολίτες (Σωτηρόπουλος, 2022). Το εγχείρημα αυτό, στέφθηκε από επιτυχία αν αναλογιστεί κανείς πως τον Ιανουάριο του 2024 παρέχονται από gov.gr 1670 υπηρεσίες, συμμετέχουν 88 Φορείς και Οργανισμοί, 21 Υπουργεία και όλες οι Περιφέρειες της χώρας (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2024). Η συμμετοχή τόσων φορέων και η παροχή τόσων υπηρεσιών επιβεβαιώνει ακριβώς την επιτυχία του έργου της ψηφιακής αναβάθμισης αναβάθμισε στο σύνολό του τις δημόσιες υπηρεσίες, ενώ στόχος του είναι σύμφωνα με τον επίσημο φορέα υλοποίησής του, το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης (2020) «να αποτελέσει το ένα και μοναδικό σημείο επαφής πολιτών και επιχειρήσεων με το κράτος».

Ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα λοιπόν, καλείται να αντιμετωπίσει πολλές προκλήσεις την εποχή που διανύουμε. Η πιο μεγάλη απ' αυτές σχετίζεται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό του, ο οποίος κρίνεται αναγκαίος προκειμένου να συμπλεύσει ο δημόσιος τομέας με τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις που διέπουν τις σύγχρονες κοινωνίες τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Η αλλαγή αυτή επαναπροσδιορίζει μεγάλο μέρος του τρόπου λειτουργίας του, επιβάλλοντας του έναν τρόπο λειτουργίας λιγότερο γραφειοκρατικό και πολύ πιο αποδοτικό, αφού ήδη αναφέρθηκε πιο πάνω έχει αυτοματοποιηθεί ένα σημαντικό κομμάτι των υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Ταυτόχρονα, ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα, δεν ξεπέρασε ακόμη τις αδυναμίες που δημιουργήθηκαν εξαιτίας της οικονομικής κρίσης. Παρότι το ελληνικό

δημόσιο διαθέτει μεγάλο αριθμό δημοσίων υπαλλήλων, σε σχέση με άλλους εγχώριους οργανισμούς, η άνιση κατανομή του υπάρχοντος προσωπικού με την απασχόληση μεγάλου μέρους του στις κεντρικές υπηρεσίες του κράτους, η ελλιπής εκπαίδευση του και η απουσία δεξιοτήτων του δημιουργούν σε πολλούς τομείς μια δυσκαμψία που επηρεάζει τον αποδοτικό τρόπο λειτουργίας του. Σύμφωνα με τον Σωτηρόπουλο (2022), η ελληνική δημόσια διοίκηση έχει υιοθετήσει μόνο επιφανειακά ένα κομμάτι των αρχών του Νέου Δημόσιου Μανατζμεντ, ενώ η αποκέντρωση δεν έχει ουσιαστική εφαρμογή. Ένα ακόμη μελανό σημείο αποτελεί η αξιολόγηση των υπαλλήλων, που με πολλές δυσκολίες άρχισε πρόσφατα να εφαρμόζεται. Η δημοσία διοίκηση στην Ελλάδα, λοιπόν, διατηρεί έναν παραδοσιακό χαρακτήρα με γραφειοκρατικά χαρακτηριστικά που δυσκολεύουν την λήψη και εφαρμογή αποφάσεων, ενώ από τα βασικά της χαρακτηριστικά δεν θα πρέπει να λείπουν η διαφθορά και η υπερσυγκέντρωση του προσωπικού σε υπηρεσίες του κεντρικού κράτους, έναντι των περιφερειακών υποστελεχομένων τμημάτων της. Κλείνοντας, είναι σημαντικό να αναγνωριστούν οι κινήσεις που γίνονται για να συγκλίνει η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα με τα ευρωπαϊκά πρότυπα, προσπάθειες που όμως προς το παρόν δεν τελεσφορούν ουσιαστικά. Ωστόσο, τα αργά βήματα εκσυγχρονισμού της τα τελευταία χρόνια αρχίζουν να πληθαίνουν και φαίνεται πως οι προσπάθειες αυτές αρχίζουν να δημιουργούν καλύτερες συνθήκες παροχής υπηρεσιών προς κάθε κατεύθυνση.

Κεφάλαιο 2ο: Ηγεσία στον Δημόσιο Τομέα

2.1 Ο ηγέτης

Η λέξη «ηγέτης», ετυμολογικά προέρχεται από το αρχαιοελληνικό ρήμα ἡγέομαι ἡγοῦμαι, που σημαίνει ἄρχω, καθοδηγώ (Καρκαλά, 2021) . Από την αρχαία ελληνική λοιπόν, ο ηγέτης είναι αυτός που οδηγεί τους άλλους. Ο Goleman (2000) ορίζει πως «ηγεσία είναι το να εμπνέει και να καθοδηγεί κανείς άτομα και ομάδες προς ένα κοινό στόχο, το να προωθεί ή να διαχειρίζεται σωστά την αλλαγή», για τον Μπουραντά (2005) η ηγεσία αποτελεί «διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μίας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον», ενώ και οι Schermerhorn J. & Bachrach D.(2018) διατυπώνουν έναν τόσο περιεκτικό και ακριβή ορισμό της ηγεσίας περιγράφοντάς την ως «διαδικασία όπου ένα

άτομο εμπνέει τους άλλους, οδηγώντας τους στην επίτευξη στόχων». Παραπάνω χρησιμοποιήθηκαν τρεις ορισμοί από τους παλαιότερο έως τον πιο πρόσφατο, όπου η ηγεσία περιγράφεται ως μια διαδικασία διαμόρφωσης στάσεων και παρακίνησης ανθρώπων προς την επίτευξη στόχων. Οι ορισμοί που κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί γύρω από το θέμα αυτό είναι πολλοί και όλοι τους παρουσιάζουν την ηγεσία ως μια διαδικασία, μια αλληλεπίδραση ανάμεσα στον ηγέτη και στους υφισταμένους του και τονίζουν την σημασία της καθοδήγησης που έχει η ηγεσία. Σημαντικό λοιπόν στοιχείο της ηγεσίας είναι τόσο ο ηγέτης όσο και οι ηγούμενοι, οι υφιστάμενοι, αφού χωρίς αυτούς δεν μπορεί να εφαρμοστεί η ηγεσία (Tsakali, 2019). Είναι σημαντικό πως ο ηγέτης επηρεάζει με τέτοιο τρόπο αυτούς που οδηγεί, ώστε να θέλουν πρόθυμα να τον ακολουθήσουν προς την πραγματοποίηση στόχων, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να διαχειριστεί με πετυχημένο τρόπο την αλλαγή. Έτσι λοιπόν, οι ηγέτες ως άτομα έχουν ορισμένα χαρακτηριστικά, που είτε είναι έμφυτα είτε τα αποκτούν στην πορεία της ζωής τους. Ενώ το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός ηγέτη μελετάται πάντα σε συνάρτηση με το πεδίο δράσης του (Δερέμπεη, 2023).

Η έννοια της ηγεσίας συχνά ταυτίζεται λανθασμένα με την διοίκηση (management). Για να αποφευχθεί αυτό το λάθος για τις ανάγκες της έρευνας είναι σημαντικό να αναφέρουμε πως η διοίκηση, αποτελεί τον δρόμο μέσω του οποίου ο, ηγέτης υλοποιεί τους στόχους του, πρόκειται για τα μέσα που θα χρησιμοποιήσει για να παρακινήσει τους υφισταμένους του. Η διοίκηση επίσης ασχολείται με τα μέσα, τους ανθρώπινους πόρους και τις στρατηγικές γενικότερα που διαθέτει ένας οργανισμός για να υλοποιήσει τους στόχους του. Από την άλλη η ηγεσία, αφορά την διαδικασία μέσω της οποίας επηρεάζονται οι δραστηριότητες και η συμπεριφορά των ανθρώπων για να υλοποιήσουν τους στόχους. Πιστεύει σε μεταβολή συμπεριφορών και στάσεων, όταν απαιτείται ακόμη και μέσω αλλαγής των πολιτικών του ίδιου του οργανισμού. Συνολικά, η διοίκηση περιορίζεται σε μη ανθρώπινους πόρους, ενώ η ηγεσία εμπλέκεται με τους ανθρώπινους πόρους. Παράδειγμα αποτελεί η διαφοροποίηση που υπάρχει ανάμεσα σ' έναν διευθυντή και σ' έναν ηγέτη. Στον πρώτο η υπακοή πηγάζει από την εξουσία της θέσης που κατέχει, από την άλλη ο ηγέτης ακολουθείται από τους υπόλοιπους χωρίς να κατέχει κάποια θέση εξουσίας (Tsakali, 2019).

2.2 Στυλ Ηγεσίας

Το στυλ της ηγεσίας αποτελεί έναν συνδυασμό χαρακτηριστικών, γνωρισμάτων και συμπεριφορών που χρησιμοποιούνται από ηγέτες προκειμένου να αλληλοεπιδρούν με τους υφισταμένους τους. Αποτελεί ένα πρότυπο διοικητικής συμπεριφοράς, σχεδιασμένο για να ενσωματώνει το οργανωτικό και προσωπικό συμφέρον προκειμένου να επέλθουν αποτελέσματα και να επιτευχθούν στόχοι (Jeremy Mitonga-Monga, 2012).

Η συναλλακτική ηγεσία αποτελεί έναν από τα πιο δημοφιλή στυλ ηγεσίας που ακολουθείται τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα. Βασικό γνώρισμά του συναλλακτικού ηγέτη είναι η προθυμία του να δώσει κάτι σε αντάλλαγμα, για παράδειγμα μια προαγωγή ή μισθολογική αύξηση (Al Khajeh, 2018). Στην τύπο αυτό λοιπόν, δημιουργείται μια συναλλακτική σχέση ή ανταλλαγή ανάμεσα σε προϊσταμένους και υφισταμένους, όπου οι τελευταίοι ανταμείβονται με κριτήριο τις προσπάθειες που καταβάλλει ο εργαζόμενος κατά την σωστή εκτέλεση των καθηκόντων του. Σε αντίθετη περίπτωση, ο εργαζόμενος τιμωρείται ή δεν ανταμείβεται προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί για τον οργανισμό ή την επιχείρηση αντίστοιχα και να βελτιώνεται η οργανωτική απόδοση του οργανισμού συνολικά. Αυτός ο τύπος ηγεσίας ευνοεί την δημιουργία περιβάλλοντος που μεγιστοποιούνται οι ανθρώπινες προσπάθειες, αφού αποτελεί κίνητρο των εργαζομένων η υλική ή άυλη ανταμοιβή της απόδοσής τους. Στόχος της είναι να ανταμείβονται οι προσπάθειες των εργαζομένων, ενώ διεκπεραιώνονται οι προβλεπόμενες και τυπικές καθημερινές εργασίες, επιδιώκοντας την ενίσχυση της θετικής απόδοσης του ανθρώπινου παράγοντα (Κουστέλιος κ.ά., 2021). Ωστόσο, η συναλλακτική ηγεσία δεν ενθαρρύνει την δημιουργική ανάπτυξη και την καινοτομία ανάμεσα στους εργαζομένους, οι οποίοι δεν εκπληρώνουν τις προσδοκίες της επιχείρησης ή του οργανισμού (Al Khajeh, 2018).

Ένα ακόμη διαδεδομένο στυλ ηγεσίας που ακολουθείτε είναι η μετασχηματιστική ηγεσία. Στο στυλ αυτό δίνεται έμφαση στην ικανοποίηση ανώτερων αναγκών των εργαζομένων με σκοπό να εξασφαλιστεί η ψυχολογική τους ευημερία. Πρόκειται για ένα θετικό στυλ ηγεσίας, που παρακινεί με ευχάριστο τρόπο τους εργαζομένους προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Bass & Riggio, 2006). Πρόκειται για ένα στυλ που χαρακτηρίζεται από εξιδανικευμένη επιρροή, εξατομικευμένη παρέμβαση, και εμπνευσμένη παρακίνηση και έντονη πνευματική διέγερση. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης δηλαδή, ακολουθεί συμπεριφορές πρότυπα για τους εργαζομένους του με τις οποίες μπορούν να ταυτιστούν και ταυτόχρονα τους υποστηρίζει και τους αναπτύσσει σε ατομικό επίπεδο. Διαθέτει εμπνευσμένο όραμα που μπορεί να παρακινήσει τους εργαζομένους και

η πνευματική διέγερση μέσω της ενθάρρυνσης των εργαζομένων τους να στραφούν προς νέες καινοτόμες λύσεις και ιδέες για τον οργανισμό (Walsh & Arnold, 2020). Η στρατηγική αυτού του ηγέτη εστιάζει στην ένταξη όλων των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία, χωρίς να τους απορρίπτει. Ακόμη, στηρίζοντάς τους εξατομικευμένα στοχεύει στην προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων όσο και στην ανάπτυξη του οργανισμού ευρύτερα μέσα από τη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης και σεβασμού μεταξύ ηγέτη και υπαλλήλων (Κουστέλιος κ.ά., 2021). Η συμβολή λοιπόν αυτού του τύπου ηγεσίας έγκειται στην πνευματική παρακίνηση για ενεργή συμμετοχή των υπαλλήλων του οργανισμού στην παραγωγική διαδικασία με κοινή αφετηρία το εμπνευσμένο όραμα του ηγέτη.

Τελευταίο στυλ ηγεσίας είναι αυτό που εντοπίστηκε από τον κορυφαίο θεωρητικό Max Weber και πρόκειται για την χαρισματική ηγεσία. Αυτός ο τύπος ηγέτη δεν αντλεί την δύναμη του από μια θέση ισχύος που μπορεί να κληρονόμησε ή να κατέκτησε, αλλά ακριβώς την αντλεί από την ίδια την προσωπικότητά του και το «χάρισμα» που διαθέτει (Tucker, 1968). Τα άτομα αυτά έχουν την ικανότητα να επηρεάζουν τους άλλους και να τους κάνουν να τους ακολουθούν αυθόρμητα, ενώ οι ίδιοι τους οι ακόλουθοι είναι αυτοί που χαρακτηρίζουν τον ηγέτη χαρισματικό (Uhl-Bien, M. κ.ά., 2016). Παρότι η αρχική παρατήρηση του Weber αφορούσε την πολιτική ηγεσία και αποτελεί ένα από τα πιο πολυσυζητημένα κεφάλαια της πολιτικής κοινωνιολογίας, η χαρισματική ηγεσία εντοπίζεται σε πολλές βαθμίδες διοίκησης. Στο σημείο αυτό παρουσιάζεται μια προσέγγιση που αφορά τους χαρισματικούς ηγέτες σε επίπεδο οργανισμών. Ο χαρισματικός ηγέτης λοιπόν διαθέτει ένα ισχυρό στόχο που οραματίζεται για τον οργανισμό, που εύκολα μπορεί να μεταφέρει στους εργαζόμενους του και αυτοί να τον ακολουθήσουν αβίαστα, χωρίς να καταβάλλει ιδιαίτερη προσπάθεια να τους πείσει. Αυτός ο τύπος ηγέτη διαθέτει πολύ καλές επικοινωνιακές δεξιότητες, που του επιτρέπουν να μεταφέρει το όραμά του σε άλλους, εμπνέοντάς τους να τον ακολουθήσουν (Fernandez κ.ά., 2010). Συχνά, οι υφιστάμενοι των χαρισματικών ηγετών ταυτίζονται συναισθηματικά μαζί του, αφού τους δημιουργεί τέτοια συναισθήματα, ώστε να έρχονται στην θέση του και να ασπάζονται τις ιδέες του και κατά συνέπεια να δημιουργούνται ισχυροί δεσμοί μεταξύ τους. Το τελευταίο ωφελεί τον ηγέτη στην άμεση υλοποίηση των στόχων και των στρατηγικών του και στην αύξηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού (Κουστέλιος κ.ά., 2021).

Οι Robbins, S. και Judge, T., (2018) βρίσκουν ως κοινό σημείο των θεωριών της μετασχηματιστικής και της χαρισματικής ηγεσίας ότι η έμπνευση και η παρακίνηση των εργαζομένων βασίζεται στις συμπεριφορές και τις ιδέες που χρησιμοποιούν οι ηγέτες. Ενώ φαίνεται πως αυτή η ταύτιση και η δέσμευση των εργαζομένων απέναντι στους ηγέτες τους, οδηγεί σε υψηλή απόδοση των εργαζομένων (Κουστέλιος κ.ά., 2021; Κουπί κ.ά., 2018). Οι παραπάνω θεωρίες και πρότυπα ηγεσίας, σπάνια συναντώνται αυτούσια. Είναι συχνό να μπλέκονται και να επικρατούν ορισμένα χαρακτηριστικά του ενός ή του άλλου στυλ.

2.3 Ηγεσία στον Δημόσιο Τομέα

Αναμφίβολα η επίδραση που ασκεί ένας ηγέτης στην εργασιακή απόδοση των υφισταμένων υπαλλήλων του είναι μεγάλη. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Κουπί κ.ά. (2018) το στυλ ηγεσίας αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην διοίκηση σχολικών μονάδων, αφού συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση των υπαλλήλων και την επαγγελματική τους απόδοση. Αντίστοιχη διαπίστωση γίνεται και από την Koustas, (2019) σχετικά με την συμβολή της ηγεσίας στην υψηλή απόδοση του εργαζομένου και του οργανισμού τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Όπως γίνεται αντιληπτό από την μέχρι τώρα ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, ο ρόλος του ηγέτη και το στυλ που υιοθετεί κατά την άσκηση των καθηκόντων του βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού και την ευημερία των υφισταμένων του. Το τελευταίο κομμάτι αυτού του κεφαλαίου, θα εστιάσει στο στυλ ηγεσίας που ακολουθείται στον δημόσιο τομέα. Η μελέτη του Καρέλλα (2015) σε δημοσίους υπαλλήλους σχετικά με το στυλ ηγεσίας στον δημόσιο τομέα ανέδειξε το μετασχηματιστικό ως το πιο δημοφιλές στυλ που συνδέεται με την με την επαγγελματική ικανοποίηση. Το επόμενο πιο δημοφιλές στυλ ήταν το συναλλακτικό και τέλος, λιγότερο δημοφιλής ήταν η μη ηγετική συμπεριφορά. Η Πουτογλίδου (2017), μελετώντας την περίπτωση των εργαζομένων στην Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία του Πειραιά έδειξε πως και σ' αυτό το παράδειγμα κυριαρχεί η μετασχηματιστική ηγεσία, ενώ η γνώμη των υφισταμένων είναι θετικότερη και η εμπιστοσύνη των εργαζομένων είναι υψηλότερη προς στελέχη που διαθέτουν ηγετικές ικανότητες και ακολουθούν αυτό το ηγετικό στυλ, έναντι της συναλλακτική ηγεσίας. Επιπλέον έρευνες των Kitsios & Kamariotou (2017) επιβεβαίωσαν τα παραπάνω ευρήματα και έδειξαν πως στον δημόσιο τομέα η μετασχηματιστική ηγεσία είναι το

ιδανικότερο στυλ στην διαχείριση αλλαγών, ενώ συνδέεται με την εργασιακή ικανοποίηση και την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων. Όπως έχει ήδη αναφερθεί πιο πάνω, το στυλ ηγεσίας που υιοθετείται από τους προϊσταμένους του δημοσίου τομέα είναι καθοριστικό ως προς την απόδοση των υπαλλήλων και του οργανισμού συνολικά. Οι παραπάνω πρόσφατες μελέτες σε περιπτώσεις των υπηρεσιών του ελληνικού δημοσίου τομέα δείχνουν πως ο μετασχηματιστική ηγεσία είναι το πιο προτιμητέο στυλ ηγεσίας από τους υφισταμένους. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης λοιπόν, είναι αυτός που καταφέρνει εμπνέει και παρακινεί σε μεγαλύτερο βαθμό τους εργαζομένους, κερδίζοντας την εμπιστοσύνη τους και βελτιώνοντας τις εργασιακές τους αποδόσεις. Η θετική στάση των εργαζομένων απέναντι στην μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί ένα πρώτο βήμα προς τον υιοθέτηση σύγχρονων ηγετικών στυλ που θα εμπνέουν τους εργαζόμενους και θα διασφαλίζουν την μέγιστη παραγωγικότητα των εργαζομένων. Η καλλιέργεια λοιπόν, τέτοιων ηγετικών δεξιοτήτων στα στελέχη της διοίκησης, κρίνεται αναγκαία για την αναβάθμιση του δημοσίου τομέα.

Κεφάλαιο 3^ο : Συναισθηματική Νοημοσύνη

3.1 Συναισθηματική νοημοσύνη

Σύγχρονες προσεγγίσεις στο κομμάτι της ανθρώπινης συμπεριφοράς φέρνουν στο φως νέα πεδία μελέτης στο κομμάτι των ανθρώπινων συναισθημάτων και ψυχισμού. Τα πεδία αυτά σχετίζονται μεταξύ άλλων την ανάπτυξη δεξιοτήτων που αφορούν την διαχείριση, κατανόηση και εκδήλωση των συναισθημάτων, σε προσωπικό και σε κοινωνικό επίπεδο. Παρότι η εκδήλωση συναισθημάτων συχνά θεωρούνταν ταμπού και σημάδι αδυναμίας, σύγχρονες θεωρίες επιδιώκουν να ανατρέψουν αυτά τα στερεότυπα. Η παρατήρηση της «κοινωνικής νοημοσύνης» ξεκίνησε γύρω στο 1920 - 1930 από τον Edward Thorndike, που όπως έγραψε σε άρθρο στο περιοδικό Harper's Bazar, αποτελεί μια πλευρά της ευσυναίσθησης – ως ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς τους άλλους και να λειτουργεί με σοφία στις σχέσεις του με τους άλλους (Goleman, 1995). Η δημοσίευση αυτή αποτέλεσε την αφετηρία ώστε στη συνέχεια πλήθος επιστημόνων να προσπαθήσουν να διερευνήσουν το κομμάτι συναισθηματικής ευφυΐας των ανθρώπων. Τα μετέπειτα χρόνια μελέτες στον χώρο της ψυχολογίας, της εκπαίδευσης, και της οργανωσιακής συμπεριφοράς αναδεικνύουν την σημασία των συναισθημάτων στην διαμόρφωση της

συμπεριφοράς και της ευφυΐας. Στα πλαίσια αυτά ερευνητές προσπάθησαν να αποτυπώσουν την επίδραση των συναισθημάτων στην ενίσχυση της λογικής σκέψης των ατόμων. Έτσι οι Salovey & Mayer (1990) έφτασαν να εκδώσουν το ομώνυμο βιβλίο και ορίζουν την συναισθηματική νοημοσύνη (Emotional Intelligence) ως την «ικανότητα να παρακολουθεί και να ρυθμίζει κανείς τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και των άλλων και να τα χρησιμοποιεί ως οδηγό για σκέψη και δράση». Ο ορισμός αυτός λοιπόν συναποτελείται από τρία μέρη: την ικανότητα να εκφράσει κανείς τα συναισθήματά του, την διαχείριση αυτών και τέλος την χρήση τους ως παράγοντα που καθοδηγεί την επίλυση προβλημάτων και την λήψη αποφάσεων, τόσο για τα δικά του συναισθήματα όσο και για τα συναισθήματα των άλλων (Παπακωνσταντίνου, 2017). Από τον ορισμό αυτό προκύπτει και μια εξίσου σημαντική διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης: την ικανότητα να μπορεί κανείς να διακρίνει αφενός τα δικά του συναισθήματα και αφετέρου τις προθέσεις και τα συναισθήματα των άλλων.

Η διατριβή του Payne (1985) «Μελέτη Συναισθημάτων: Αναπτύσσοντας την συναισθηματική νοημοσύνη», είναι επίσης μια από τις πρώτες μελέτες του χώρου, όπου μελετάται η επίδραση των συναισθημάτων στην ανθρώπινη συμπεριφορά και προσεγγίζεται το θέμα από μια φιλοσοφική οπτική. Επίσης η διατριβή αποτυπώνει την σύγχρονη ανάγκη των ανθρώπων για εξωτερίκευση των συναισθημάτων και την αναζήτηση νέων τρόπων ουσιαστικής επικοινωνίας.

Όπως επισημαίνει μεταγενέστερα ο Reuven Bar-On (2006) συνοψίζοντας και τους παραπάνω ορισμούς της συναισθηματική νοημοσύνη, αυτοί από την εποχή του Δαρβίνου έως και τη σύγχρονη εποχή συνοψίζονται στην ικανότητα αναγνώρισης, κατανόησης και έκφρασης των συναισθημάτων για το ίδιο το άτομο που τα βιώνει, την ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων των άλλων και των κοινωνικών επαφών του με τους άλλους, τον έλεγχο και την διαχείριση των συναισθημάτων, την αντίστοιχη ικανότητα της προσαρμογής στις αλλαγές και την επίλυση προβλημάτων και τέλος την ικανότητα του ατόμου να αυτό – παρακινείται, υιοθετώντας οπτιμιστική στάση (Reuven Bar-On, 2006).

Από τους πρώτους μελετητές της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι και ο Daniel Goleman, με το ομώνυμο βιβλίο του "Συναισθηματική Νοημοσύνη" (1995). Goleman υποστήριξε πως η άποψη των ανθρώπων για την διανοητική ευφυΐα (IQ) είναι πολύ περιορισμένη καθώς αυτή δεν αντανακλά το πραγματικό μέγεθος των ανθρώπινων δυνατοτήτων. Στο βιβλίο του αναλύοντας τον ανθρώπινο εγκέφαλο και την συμπεριφορά

των ατόμων διαπιστώνει πως άνθρωποι με υψηλό δείκτη ευφυΐας, δεν τα καταφέρνουν απαραίτητα καλά σε τομείς της ζωής τους, που άνθρωποι με χαμηλό δείκτη ευφυΐας τα πάνε πολύ καλά. Η διαπίστωση αυτή τον οδήγησε στην μελέτη των συναισθημάτων και την διερεύνηση των εσωτερικών και εξωτερικών διεργασιών των ατόμων κατά την αλληλεπίδραση τους με τους γύρω τους. Η ενσυναίσθηση και η αυτοπειθαρχία παρουσιάζονται στο έργο του ως το κλειδί της σκέψης και της επιτυχίας. Έτσι, κατέληξε στο συμπέρασμα πως η γνώση και η αποτελεσματική διαχείριση των συναισθημάτων του ίδιου του ατόμου, αλλά και η αναγνώριση και διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων, αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εφόδιο για τα άτομα τόσο για τις κοινωνικές τους σχέσεις όσο και για την επαγγελματική τους επιτυχία, καθώς βοηθά τα άτομα να αντέχουν τις απογοητεύσεις, να ελέγχουν τις παρορμήσεις τους και να ρυθμίζουν την διάθεσή τους κατάλληλα, ενώ ταυτόχρονα διατηρούν θετική σκέψη και αναπτύσσουν την ενσυναίσθησή τους (Δερέμπεη, 2023).

Το EQ είναι ο δείκτης μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης, κάτι αντίστοιχο με το IQ, που είναι ο δείκτης μέτρησης της διανοητικής νοημοσύνης των ανθρώπων. Ο Reuven Barn – On το 1988 ήταν αυτός που εισήγαγε τον Δείκτη Συναισθηματικότητας (EQ) σε αντιδιαστολή με τον δείκτη μέτρησης ευφυΐας (IQ) και έκανε την προσπάθεια να μετρήσει την συναισθηματική νοημοσύνη των ανθρώπων. Ωστόσο, η συναισθηματική νοημοσύνη (Emotional Intelligence) είναι κάτι διαφορετικό από τη διανοητική νοημοσύνη και τις γνωστικές δεξιότητες του ατόμου (Φέσσας, 2009). Η πρώτη αφορά την ικανότητα του ατόμου να κατανοεί και να επεξεργάζεται πληροφορίες, ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη έχει να κάνει με την διαχείριση των συναισθημάτων. Όπως διαπιστώνουν οι Mayer κ.ά. (2001) «τα συναισθηματικά ευφυή άτομα είναι σε θέση να αντιληφθούν με ακρίβεια τα συναισθήματά τους και να χρησιμοποιούν ολοκληρωμένες και πιο εξελιγμένες προσεγγίσεις για την ρύθμιση τους, προχωρώντας στην εκπλήρωση των στόχων και των επιθυμιών τους.» Οι Obradovic κ.ά. (2013) κατέληξαν πως η διαχείριση των συναισθημάτων επιδρά στην ορθολογική συμπεριφορά των ατόμων, στην λήψη σωστών αποφάσεων και στην κατεύθυνση ατόμων στην κατάλληλη συμπεριφορά. Τα τελευταία χρόνια, οι έντονες επαγγελματικές αλλαγές που υπάρχουν στο περιβάλλον εργασίας, έχουν δημιουργήσει νέες ανάγκες προσέγγισης και επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και στελεχών. Η συναισθηματική νοημοσύνη προσφέρει στο μανατζμεντ μια ευκαιρία σύνδεσης μεταξύ των μελών την ομάδας που θα τους παρακινήσει να εξελιχθούν και να επιτυγχάνουν υψηλότερους στόχους (Obradovic κ.ά., 2013).

Όλα τα παραπάνω δείχνουν πως πρόκειται για ένα πιο σύνθετο φαινόμενο που δεν μπορεί να οριστεί με έναν συγκεκριμένο τρόπο, αλλά όλοι οι ορισμοί περιέχουν ορισμένα κοινά σημεία. Το σημαντικότερο είναι η κατανόηση και η διαχείριση των συναισθημάτων του ίδιου του ατόμου, που αποτελεί και το πρώτο βήμα, ενώ στη συνέχεια μέσω την ενσυναίσθησης το άτομο μπαίνει στη θέση του άλλου και μπορεί να «διαβάσει» τα συναισθήματα του. Έτσι το άτομο που αναπτύσσει αυτή την πτυχή της προσωπικότητάς του που σχετίζεται με την διαχείριση των συναισθημάτων μπορεί εύκολα να κατακτήσει και μια σειρά άλλων δεξιοτήτων, κοινωνικών και όχι μόνο, που δεν σχετίζονται απαραίτητα με την διανοητική ευφυΐα. Ωστόσο, είναι εμφανές πως πρόκειται για νοητική ικανότητα, που αφορά έναν συνδυασμό δεξιοτήτων που αν το άτομο καταφέρει να την κατακτήσει, μπορεί σε μεγάλο βαθμό να επιτύχει στόχους και να αναπτυχθεί προσωπικά και διανοητικά (Δερέμπεη, 2023).

3.2 Μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης



Εικόνα 3.1: Οι παράμετροι του μοντέλου της συναισθηματικής νοημοσύνης

Οι Mayer & Salovey (1993) διαίρεσαν την συναισθηματική νοημοσύνη σε 4 κομμάτια, με κύριο γνώμονα την αντίληψη πως πρόκειται για μια μορφή νοημοσύνης και πιο συγκεκριμένα, είναι μια γνωστική διαδικασία που εμπλέκεται με τα συναισθήματα και θα πρέπει να αξιολογείται με βάση συγκεκριμένα κριτήρια απόδοσης που οι αξιολογούμενοι μπορούν να πετύχουν. Το μοντέλο αυτό με την μορφή που παρουσιάστηκε, συνδυάζει τέσσερις ικανότητες που επιτρέπουν την εκτίμηση, έκφραση και ρύθμιση συναισθημάτων που μπορούν να αξιοποιηθούν στις γνωστικές διαδικασίες και την ανάπτυξη και επίτευξη στόχων (Fiori & Vesely-Maillefer, 2018).

Το μοντέλο συνθέτει την αντίληψη, την διευκόλυνση της σκέψης του ατόμου μέσα από την χρήση των συναισθημάτων την διαχείριση και την κατανόηση. Ξεκινώντας από την αντίληψη των συναισθημάτων, που αποτελεί και το πρώτο κομμάτι – κλάδο της συναισθηματικής νοημοσύνης, σύμφωνα με τους Papadogiannis κ.ά., (2009) είναι η αρχική επαφή με το συναίσθημα, που προκύπτει μέσα από την παρατήρηση και την ανίχνευση του σε πρόσωπα και στοιχεία. Αυτή η ικανότητα του ατόμου αφορά τόσο τα δικά του συναισθήματα, όσο και αυτά των άλλων. Το δεύτερο κομμάτι αφορά την διαχείριση των συναισθημάτων και αποτελεί το επόμενο βήμα μετά την αναγνώρισή τους από το άτομο. Στον κλάδο αυτό τα άτομα μέσα από την παρατήρηση αρχίζουν να ενσωματώνουν τα συναισθήματα στη γνωστική διαδικασία και στη λήψη αποφάσεων. Τα άτομα που αποκτούν την ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων είναι σε θέση να διαβαθμίζουν τις προτεραιότητές τους, μπορούν να μεταβάλουν αναλόγως των συνθηκών την διάθεση τους και να προσαρμόζονται εύκολα σε κάθε κατάσταση που παρουσιάζεται μπροστά τους (Fiori & Vesely-Maillefer, 2018). Η κατανόηση των συναισθημάτων επιτρέπει στα άτομα να την κατανόηση της σύνδεσης των συναισθημάτων και του τρόπου που αυτά αλλάζουν στο χρόνο και ανάλογα με τις καταστάσεις. Έτσι μπορούν να αντιληφθούν τις διακυμάνσεις τους και να τις αξιοποιήσουν και να προβλέψουν σημάδια, βασισμένοι σε προηγούμενες συναισθηματικές εμπειρίες τους (Papadogiannis κ.ά., 2009). Το τελευταίο κομμάτι του μοντέλου αφορά την διαχείριση των συναισθημάτων τόσο του ίδιου του ατόμου όσο και των άλλων. Τα άτομα που κατακτούν αυτή την ικανότητα μπορούν επιτυχημένα να ρυθμίσουν τις συναισθηματικές τους εκδηλώσεις και να τις αξιοποιήσουν με τον κατάλληλο τρόπο, αποφεύγοντας δυσάρεστες καταστάσεις με ευχάριστο τρόπο, καταφέροντας υψηλού επιπέδου διαχείριση συναισθημάτων (Fiori & Vesely-Maillefer, 2018; Papadogiannis κ.ά., 2009).

Ο Coleman (1995) στο έργο του βασισμένος στο έργο των Salovey & Mayer (1990) αναφέρεται στις πέντε διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. Καθεμία από τις παρακάτω διαστάσεις έχει συγκεκριμένες δικές της δεξιότητες. Πιο συγκεκριμένα η αυτογνωσία αφορά την αναγνώριση των συναισθημάτων, όπως συμβαίνουν και γίνονται αντιληπτά. Αυτό είναι το πιο σημαντικό στοιχείο της συναισθηματικής νοημοσύνης γενικότερα, ενώ η παρακολούθηση των συναισθημάτων αποτελεί εξίσου σημαντικό κομμάτι της αυτογνωσίας και του ελέγχου των συναισθημάτων.

Η διαχείριση των συναισθημάτων σαν ικανότητα βασίζεται στην αυτογνωσία. Πρόκειται για τον έλεγχο και την ρύθμιση δυσάρεστων συναισθημάτων, ώστε να επιτυγχάνει σε επίπεδο κοινωνικών δεξιοτήτων. Είναι ένα είδος αυτορρύθμισης των συναισθημάτων, που επιτρέπει στο άτομο να μην παρασύρεται απ' αυτά. Αυτή η δεξιότητα επιτρέπει στα άτομα να διαχειρίζονται τις συναισθηματικές τους μεταβολές πιο ομαλά, ενώ όσοι δεν την κατακτούν κυριεύονται από αρνητικά συναισθήματα. Τα κίνητρα συμπεριφοράς που διέπουν τα άτομα είναι πολύ σημαντικά για την εκπλήρωση των σκοπών και των στόχων τους. Η ικανότητα των ατόμων να παρακινούν τον εαυτό τους και να συγκεντρώνουν τα συναισθήματά τους, είναι σημαντική για τον αυτοέλεγχο και συνδέεται με την δημιουργικότητα και την παραγωγικότητα. Η αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων. Η ενσυναίσθηση είναι μια ανεπτυγμένη δεξιότητα που επίσης βασίζεται στην αυτογνωσία και τα συναισθήματα του ατόμου. Όσο περισσότερο τα άτομα ανοίγονται συναισθηματικά, τόσο περισσότερο μπορούν να διαβάσουν και τα συναισθήματα των άλλων. Η ενσυναίσθηση πυροδοτεί αλτρουιστικά αισθήματα στους ανθρώπους, αφού ουσιαστικά αφορά την ικανότητα του ατόμου να συναισθάνεται ό,τι οι άλλοι. Η διαχείριση των σχέσεων αποτελεί το τελευταίο κομμάτι αυτής της διάκρισης των μερών της ενσυναίσθησης, αφού ο χειρισμός μια σχέσης βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ενσυναίσθηση. Οι άνθρωποι που κατέχουν αυτή την κοινωνική επάρκεια, είναι δημοφιλείς και τα καταφέρνουν καλά στις συναναστροφές τους με τους άλλους, αφού έχουν κατακτήσει το κομμάτι της διαχείρισης των συναισθημάτων.

Στο βιβλίο του «Working with emotional intelligence» ο Goleman (1999) συνεχίζει την θεωρία του και εντοπίζει επιπλέον την εξωτερική και εσωτερική διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η εσωτερική αφορά τον τρόπο που το άτομο χειρίζεται τα ίδια του τα συναισθήματα και τα θέματα του εαυτού του. Η εξωτερική έχει να κάνει με την διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων και τις σχέσεις του με τους άλλους. Διακρίνονται λοιπόν δύο επίπεδα το εγώ και το άλλοι. Στο εγώ υπάρχει το στοιχείο του να γνωρίζεις καλά τον εαυτό σου, να έχεις αυτεπίγνωση (self-awareness) των συναισθημάτων σου. Ένα άλλο στοιχείο του εγώ είναι η διαχείριση του εαυτού σου (self-management), ο αυτοέλεγχος που σχετίζεται με τα συναισθήματα και τις παρορμήσεις. Στο επίπεδο των άλλων υπάρχει η κοινωνική επίγνωση (social awareness) ή αλλιώς η ενσυναίσθηση, η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τη θέση των άλλων, μέσα από τα συναισθήματά τους. Τελευταίο στοιχείο είναι η διαχείριση των κοινωνικών σχέσεων

του ατόμου με τους άλλους (relationship management), η ικανότητά του να συνάπτει σχέσεις, να τις διατηρεί, να αλληλοεπιδρά και να επηρεάζει τους άλλους. Μέσα σε αυτή λογίζεται και η ικανότητά του να συνεργάζεται με άλλους και να είναι μέλος μια ομάδας, αλλά και της κοινωνίας ευρύτερα (Φέσσας, 2009).

Το μοντέλο που ανέπτυξε ο Bar-On, βασίζεται στα προηγούμενα μοντέλα και αφορά την μέτρηση του πηλίκου της Συναισθηματική Νοημοσύνης (Emotional Intelligence Quotient) , που πρόκειται για μέτρηση του βαθμού της κατανόησης του εαυτού του ίδιου του ατόμου, αλλά και των άλλων, ώστε να προσαρμόζεται στις εξωτερικές συνθήκες του περιβάλλοντός του. Ο Bar-On υποστήριζε πως μπορεί μέσα από την εκπαίδευση, τον προγραμματισμό και την θεραπεία μπορεί να αναπτυχθεί ως ικανότητα και να εξελιχθεί, ενώ τα άτομα που θα κατακτήσουν ένα υψηλό EQ θα είναι σε θέση να ανταποκρίνονται σε προκλήσεις και απαιτήσεις που τους παρουσιάζονται (Φέσσας, 2009; Reuven Bar-On, 2006). Προκείμενου να μετρήσει τον δείκτη EQ δημιούργησε πέντε σύνθετες διαστάσεις, που απαρτίζονται από δεκαπέντε ικανότητες. Πιο συγκεκριμένα είναι:

1. Η Ενδοπροσωπική διάσταση αφορά την αυτογνωσία και την αυτοέκφραση του ατόμου. Περιλαμβάνει την αυτοεκτίμηση και την συναισθηματική αυτογνωσία, τις ικανότητες δηλαδή να καταλαβαίνει και να αποδέχεται τον εαυτό του και τα συναισθήματά του. Περιλαμβάνονται επίσης οι διαστάσεις της συναισθηματικής αυτογνωσίας που αφορά την αντίληψη των ίδιων του των συναισθημάτων. Αλλά και διεκδίκηση αυτών που πραγματώνεται μέσα από την έκφραση τους και την διεκδίκησή τους. Στην διάσταση αυτή τέλος, ενυπάρχουν η αυτοπραγμάτωση του ατόμου καθώς και η ανεξαρτησία του. Με την αυτοπραγμάτωση εννοείται η προσπάθεια επίτευξης στόχων και εξέλιξης των δυνατοτήτων που διαθέτει κάποιος, ενώ η ανεξαρτησία αναφέρεται στην αυτονόμηση και την απαλλαγή από του από συναισθηματικές εξαρτήσεις σε άλλους.
2. Η Διαπροσωπική διάσταση του ατόμου αφορά την κοινωνική του ευαισθητοποίηση και τις διαπροσωπικές σχέσεις του με τους άλλους. Κομμάτι της διάστασης αυτής αποτελεί η ενσυναίσθηση, η κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων καθώς και οι διαπροσωπικές σχέσεις του ατόμου, η ικανότητα του να συνάπτει σχέσεις αμοιβαίων συναισθημάτων με άλλους. Τέλος, εδώ περιλαμβάνεται και η κοινωνική ευθύνη, η συναισθηματική ταύτιση και η συνεργασία με τους άλλους.

3. Η Διαχείριση του άγχους αποτελεί μια διάσταση που αφορά την διαχείριση και την ρύθμιση των συναισθημάτων του ατόμου. Εδώ εμπεριέχεται η ανοχή στο άγχος και ο ενστικτώδης έλεγχος των παρορμήσεων και των συναισθημάτων.
4. Η Ευελιξία, ως διάσταση σχετίζεται με την προσαρμογή του ατόμου αναλογικά με τις συνθήκες και τις καταστάσεις που βιώνει. Εδώ εμπεριέχεται η ικανότητα του να συσχετίζει τα συναισθήματα του με τις καταστάσεις που βιώνει, καθώς και η ικανότητα προσαρμογής στις εξωτερικές αλλαγές, η στάθμιση δηλαδή των συναισθημάτων με τα εξωτερικά ερεθίσματα. Ακόμη, στην διάσταση αυτή ενυπάρχει η επίλυση προβλημάτων, τόσο προσωπικών όσο και διαπροσωπικών με εποικοδομητικό τρόπο.
5. Η Γενικότερη Διάθεση, ως τελευταία διάσταση αντανακλά την αυτό – παρακίνηση του ατόμου, που βασίζεται στην θετική διάθεση του ατόμου απέναντι στην ζωή και την ευτυχία, ως θετικό συναίσθημα που βιώνει για τον ίδιο αλλά και για τους άλλους.

Συνολικά, κάθε μοντέλο επιδιώκει να περιγράψει με διαφορετικό τρόπο, την προσέγγιση της συναισθηματικής νοημοσύνης των ατόμων με διαφορετικούς τρόπους. Ωστόσο, ο κοινός παρονομαστής της συναισθηματικής νοημοσύνης παραμένει η αναγνώριση και κατανόηση τόσο των ίδιων συναισθημάτων του ατόμου, όσο και η ενσυναίσθηση, η αναγνώριση και ταύτιση με τα συναισθήματα άλλων.

3.3 Η συναισθηματική νοημοσύνη στην διοίκηση οργανισμών

Η ανάγκη των σύγχρονων επιχειρήσεων να προσεγγίσουν με εναλλακτικούς τρόπους το ανθρώπινο δυναμικό τους, ανέδειξε τη σημασία των συναισθημάτων και της ενσυναίσθησης στο management ως ένα από τα κυρίαρχα θέματα στο πεδίο τους. Εξετάζοντας την βιβλιογραφία, γίνεται αντιληπτό πως η επίδραση των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο είναι σημαντικά περιορισμένα. Βασικές αιτίες αυτού του περιορισμού αποτελούν η απουσία ξεκάθਾਰου ορισμού για έννοιες όπως τα συναισθήματα, αλλά και η έλλειψη κάποιας βασικής θεωρίας συναφούς με το πεδίο προβληματισμού αυτού. Η αλλαγή αυτής της κατάστασης εκκινεί την δημοσίευση του Daniel Goleman, (1995), οπότε βρίσκουν βάση και πατάνε δυο σημαντικές θεωρίες που προσεγγίζουν το θέμα.

Η πρώτη απ' αυτές είναι η θεωρία των αισθητικών συμβάντων (affective events theory) που ανέπτυξαν οι Weiss H. & Cropanzano R. (1996). Η οποία διερευνά τις επιπτώσεις των περιστατικών, που συμβαίνουν στον εργασιακό χώρο, στα συναισθήματα των εργαζομένων και στην συμπεριφορά τους. Πιο συγκεκριμένα, μελετώντας τα αρνητικά και τα θετικά αισθήματα που βιώνουν κατά την εργασία τους τα άτομα αλλάζουν την στάση τους απέναντι στην δουλειά τους. Η επαγγελματική ικανοποίηση και η δέσμευση απέναντι στην εργασία των ατόμων αποτελούν παραδείγματα που προέρχονται από θετικά περιστατικά που με την σειρά οδήγησαν στην δημιουργία θετικών συναισθημάτων. Από την άλλη, οι παρορμητικές κινήσεις που κάνει κάποιος αποτελούν ένα παράδειγμα αρνητικών συναισθημάτων που οδήγησε σε μια αρνητική συμπεριφορά. Η στάση που διατηρεί ένας εργαζόμενος απέναντι στην εργασία του έχει άμεση σχέση με την συναισθηματική του κατάσταση γενικότερα, αφού τα άτομα μπορεί να οδηγηθούν από αντικοινωνικές συμπεριφορές σε παραγωγικές, όπως η συνεργασία με άλλους ή η παροχή βοήθειας. Ωστόσο καθοριστικός παράγοντας στον τρόπο που βιώνουν τα άτομα τα συναισθήματα αυτά δεν είναι άλλος παρά η προσωπικότητα του ίδιου του ατόμου και τα στοιχεία αυτής (Φέσσας, 2009).

Μια ακόμη θεωρία που μελετά τον ρόλο των συναισθημάτων στον εργασιακό τομέα είναι αυτή των Cohn & Fredrickson (2006). Το μοντέλο επέκτασης και οικοδόμησης (broaden – and – built model) στηρίζεται στην ιδέα πως οι άνθρωποι που διακατέχονται από θετικά συναισθήματα, αντιμετωπίζουν τα προβλήματα με μεγαλύτερη αισιοδοξία. Για παράδειγμα άνθρωποι που επαγγελματικά βιώνουν αισθήματα όπως η ικανοποίηση, η χαρά φαίνεται να έχουν ευρύτερο πεδίο εναλλακτικών λύσεων δράσεων με σκοπό να επιτύχουν τους στόχους τους, περιορίζοντας τα αρνητικά συναισθήματα. Τέλος, η προσέγγιση αυτή του βιώματος των θετικών αισθημάτων λειτουργεί ως εφόδιο για την οικοδόμηση πνευματικών και ψυχολογικών αντοχών, ώστε τα άτομα να έχουν καλύτερη και πιο ισορροπημένη ψυχική υγεία (Φέσσας, 2009). Οι παραπάνω θεωρίες επιχείρησαν να συνδέσουν την συναισθηματική κατάσταση των ατόμων με τις εργασιακές συνθήκες, δημιουργώντας ένα πλαίσιο για να αναλυθεί και να διερευνηθεί η συμβολή γενικότερα των συναισθημάτων, αλλά και της συναισθηματικής νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον ειδικότερα. Διαπιστώνεται, ως εκ τούτου, πως παρότι η εξωτερική συναισθηματική εκδήλωση στο παρελθόν αποτελούσε ένα ταμπού για πολλούς, για το σημερινό management αποτελεί μια καινοτόμα προσέγγιση.

3.4 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ανθρώπινο Δυναμικό

Η Συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με την ηγεσία, αφού η ενσυναίσθηση αποτελεί μια δεξιότητα που κάθε ηγέτης οφείλει να έχει ανεπτυγμένη, καθώς είναι αυτός που καθοδηγεί και επηρεάζει την ομάδα. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό πως τα συναισθήματά του ηγέτη, είναι καθοριστικά για την ψυχολογία της ομάδας των εργαζομένων, διότι ηγέτες που διακατέχονται από θετικά αισθήματα, όπως ενθουσιασμός και ενεργητικότητα αντανακλούν αυτά τα αισθήματα στην ομάδα, από την άλλη όμως, ηγέτες που διακατέχονται από αρνητικά αισθήματα, όπως άγχος και νευρική μεταφέρουν αυτά τα συνθήματα στους υφισταμένους τους (Φανιάδης, 2022). Ο Goleman (2000) επισημαίνει την ανάγκη για συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες, που θα είναι σε θέση να καθοδηγήσουν την ομάδα, μέσα απ' την συνεργασία και την συλλογική λήψη αποφάσεων. Η συναισθηματική νοημοσύνη που καλλιεργεί ο ηγέτης ως ενδογενές στοιχείο της ομάδας οικοδομεί το συλλογικό αίσθημα του ανήκειν και την δέσμευση των εργαζομένων προς τον οργανισμό, στοιχεία απαραίτητα για την επίτευξη στόχων και την αποδοτικότερη εργασία (Nedelko & Brzozowski, 2017). Συνδυάζοντας τα παραπάνω στοιχεία με τα στυλ ηγεσίας που αναλύθηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο, διαπιστώνεται πως η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ο τύπος όπου τα συναισθήματα χρησιμοποιούνται από τους ηγέτες, ώστε να παρακινήσουν τους υφισταμένους τους προς την υλοποίηση του οράματός τους. Η διαχείριση των συναισθημάτων δίνει το προβάδισμα στον μετασχηματιστικό ηγέτη, ώστε να εξασφαλίσει ευελιξία και να καλλιεργήσει την πειθώ του, αφού αυτή αποτελεί το βασικό εργαλείο παρακίνησης του. Όπως επισημαίνει ο Φανιάδης (2022) η έρευνα των L.Gardener και C.Stough απέδειξε ότι ένας θυμωμένος ηγέτης προκαλεί νευρική στους υφισταμένους του, απ' ότι κάποιος που δεν εκφράζει τα συναισθήματά του ή είναι στεναχωρημένος. Η αναγνώριση λοιπόν και των συναισθημάτων του ίδιου του ατόμου και η εκδήλωσή τους έχει σημαντική επιρροή στην ομάδα του ηγέτη, ακόμη και αν ο ίδιος δεν μπορεί να το αντιληφθεί την δεδομένη στιγμή. Αντίστοιχες έρευνες συνδέουν την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο με υψηλές εργασιακές αποδόσεις. Για παράδειγμα η έρευνα της Bolton (2005) σε επιτυχημένα στελέχη ασφαλιστικού τομέα στην Αμερική απέδειξε πως στελέχη με αυξημένες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης είχαν υψηλότερες αποδόσεις, λαμβάνοντας υπόψιν τις χρηματοοικονομικές απολαβές. Οι κοινωνικές δεξιότητες αποτελούν την πιο σημαντική δεξιότητα των σημερινών ηγετών και οι πιο χρήσιμες ικανότητες των ηγετών, δεν ταυτίζονται με την ικανότητα επιβολής της άποψής τους, αλλά με την κοινωνική

ευφυΐα τους. Πιο συγκεκριμένα, ένα απαραίτητο στοιχείο της προσωπικότητας του ηγέτη είναι η αυτογνωσία των δυνατών και αδύνατων σημείων του, ενώ ακολουθεί η αυτοπεποίθηση και ο αυτοέλεγχος, ώστε να προλαμβάνουν δυσάρεστες καταστάσεις. Επίσης χαρακτηρίζονται από ξεκάθαρους στόχους και όραμα που επικοινωνούνται με σαφήνεια στην ομάδα του, ώστε να τους οδηγήσει στην αποτελεσματική υλοποίησή τους. Ακόμη, ένα αναγκαίο εφόδιο που κάθε ηγέτης πρέπει να διαθέτει είναι η ικανότητά του να κατανοεί τα αισθήματα των άλλων, ενώ για να το καταφέρει αυτό πρέπει να διαθέτει αυτογνωσία, όπως εξηγήθηκε ήδη πιο πάνω. Απουσία κατανόησης λοιπόν οδηγεί σε αρνητικές συμπεριφορές και φτωχές διαπροσωπικές σχέσεις, που έχεις ως συνέπεια την δυσκολία αντιμετώπισης αλλαγών και κακής συνεργασίας μεταξύ του προσωπικού (Φανιάδης, 2022). Ηγέτες που έχουν αναπτυγμένη την συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να χτίζουν υγιείς σχέσεις με τους υφισταμένους τους που βασίζονται στον σεβασμό των άλλων και τους εμπνέουν να υιοθετήσουν θετικές στάσεις στον εργασιακό χώρο, αποφεύγοντας συγκρούσεις και επιλύοντας με πραότητα τις διαφορές τους.

Η ενσυναίσθηση, όπως παρατηρούν οι Gabel κ.ά. (2005), ενισχύει θετικά την συνεργασία και την συναδελφικότητα μεταξύ των υπαλλήλων, συμβάλλει στην επίλυση συγκρούσεων και αυξάνει την απόδοση των υπαλλήλων και του οργανισμού συνολικά. Η επιρροή που ασκεί η ενσυναίσθηση στην ευημερία ενός οργανισμού είναι σημαντική, αφού μέσω αυτής επιτυγχάνονται βέλτιστα αποτελέσματα. Ο Goleman (1999), υποστηρίζει πως η αρμονία των εργασιακών σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων, αλλά και μεταξύ των υπαλλήλων και των εργοδοτών συμβάλλουν στην ανάπτυξη υγιών σχέσεων και στην υιοθέτηση θετικών στάσεων απέναντι στην εργασία, που συνδέεται με την καλύτερη διαχείριση των συναισθημάτων, όπως προκύπτει και από το μοντέλο των Cohn & Fredrickson (2006). Η συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό κριτήριο επιλογής τους από τους εργοδότες, ως προς την πρόσληψή, την ανέλιξη και την συνέχιση της εργασιακής τους σχέσης. Η ανάπτυξη προσωπικών δεξιοτήτων που σχετίζονται με την ενσυναίσθηση, την ευελιξία και την διαχείριση των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο δημιουργούν εργαζομένους που μπορούν να ανταπεξέλθουν με επιτυχία σε απαιτητικές εργασιακές συνθήκες και ανταγωνιστικά περιβάλλοντα, καθιστώντας τους ιδανικούς εργαζομένους υψηλών αποδόσεων (Goleman, 1998). Επιπλέον η σημασία της έκφρασης των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο, όπως έχει ήδη αναφερθεί είναι στενά συνδεδεμένη με την εργασιακή ικανοποίηση, την καλύτερη οργάνωση και επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού και την συναισθηματική θωράκιση τους. Αντίθετα, εργαζόμενοι με χαμηλές

κοινωνικές δεξιότητες και χαμηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης, διακατέχονται από απάθεια σχετικά με την εργασία τους, δυσκολεύονται να διαχειριστούν αποτελεσματικά εργασιακές κρίσεις, δρουν παρορμητικά και έχει αυξημένο εργασιακό στρες. (Δερέμπεη, 2023). Όλα τα παραπάνω λοιπόν, αναδεικνύουν την ανάγκη για καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης και ανάπτυξη της αφού αναμφίβολα συμβάλλει την εργασιακή αποδοτικότητα και άρα αυξάνει την προσφερόμενη ποιότητα παροχής υπηρεσιών. Για τους παραπάνω λόγους η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα απαραίτητο εργαλείο στην διοίκηση οργανισμών τόσο για τον ιδιωτικό, όσο και για τον δημόσιο τομέα.

3.5 Η ανάπτυξη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στους εργαζομένους

Η συναισθηματική νοημοσύνη, όπως περιγράφηκε και ορίστηκε από τα παραπάνω μοντέλα και ορισμούς, είναι μια δεξιότητα που το άτομο μπορεί να αναπτύξει και να εξελίξει, δεν αποτελεί μια στάσιμη ικανότητα που είτε έχει το άτομο είτε όχι, αλλά αντίθετα αποτελεί δεξιότητα. Όπως εξηγεί ο Goleman (1998), η συναισθηματική νοημοσύνη ως διεργασία εμπλέκει πολλά διαφορετικά εγκεφαλικά κυκλώματα, απ' τα οποία θα πρέπει να αφαιρεθεί ο παλιός τρόπος σκέψης ώστε να δημιουργηθεί νέος τρόπος μάθησης συναισθημάτων και ευθυγραμμιστούν με νέο τρόπο τα εγκεφαλικά συστήματα. Η διαδικασία αυτή δεν είναι πάντα εύκολη, αλλά μακρά και πολυσύνθετη. Στα πλαίσια αυτής της διαδικασίας, προτάθηκε ένα πρότυπο τεσσάρων φάσεων για τον καλύτερο τρόπο ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης (Δερέμπεη, 2023). Στην πρώτη φάση το άτομο προετοιμάζεται για την αλλαγή, ενώ προηγουμένως αξιολογούνται οι προσωπικές τους δυνατότητες και όρια σε σχέση με τις ανάγκες του οργανισμού. Στην φάση αυτή τα κίνητρα είναι πολύ σημαντική, αφού σ' αυτά βασίζεται η προθυμία για αλλαγή. Επόμενη φάση, εξαρτάται από την καλή σχέση εκπαιδευτή και εκπαιδευομένου, αφού για τους ενήλικες είναι αντικειμενικά πιο δύσκολο να εγκαταλείψουν τις συνήθειες και τον τρόπο σκέψης τους. Χρήσιμο εργαλείο μάθησης αποτελεί η βιωματική διδασκαλία, ενώ βοηθούν και οι συχνές ανατροφοδοτήσεις της επίδοσης του ατόμου. Η τρίτη φάση σχετίζεται με την γνώση στο εργασιακό πεδίο και νέες δεξιότητες που αποκτούν οι υπάλληλοι, ενώ καλλιεργείται συλλογικά η κουλτούρα της μάθησης και γίνεται προσπάθεια διατήρησης των νέων συμπεριφορών και προτύπων. Τελευταία φάση είναι αυτή της αξιολόγησης, που στοχεύει στην διαρκή ανατροφοδότηση με σκοπό την βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Δερέμπεη, 2023). Ο σημαντικότερος παράγοντας όλης της διαδικασίας είναι

η θέληση για αλλαγή και υιοθέτηση νέων στάσεων, ώστε να εφαρμοστεί η συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο και να διατηρηθεί. Η απόκτηση νέων δεξιοτήτων, ιδιαίτερα στο συναισθηματικό κομμάτι είναι μια συνεχής και σύνθετη διαδικασία, που χρειάζεται επιμονή και προσπάθεια μέχρι να κατακτηθεί, αλλά και προκειμένου να διατηρηθεί (Goleman, 1998).

Κεφάλαιο 4^ο: Σκοπός της έρευνας και μεθοδολογία

4.1 Σκοπός Έρευνας

Μελετώντας την σύγχρονη βιβλιογραφία, εύκολα γίνεται αντιληπτό πως τα δεδομένα που υπάρχουν σχετικά με την συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην διοίκηση του δημοσίου τομέα είναι περιορισμένα. Τα οφέλη που υπάρχουν για όσους εργάζονται σε ένα συναισθηματικά ανεπτυγμένο περιβάλλον είναι επίσης σημαντικά, ως προς τον τρόπο που αντιμετωπίζουν την ίδια την εργασία τους αλλά και ιδιαίτερα όταν αυτή απαιτεί την εξυπηρέτηση του κοινού. Όπως προκύπτει από την βιβλιογραφική επισκόπηση που προηγήθηκε, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα για την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, ενώ αποτελεί έναν εξίσου αποτελεσματικό τρόπο εξυπηρέτησης πολιτών από τον Δημόσιο Τομέα (Δερέμπεη, 2023).

Έτσι λοιπόν, κρίθηκε σκόπιμο να διερευνηθεί, αν όντως και σε ποιο βαθμό, η συναισθηματική νοημοσύνη υπάρχει και είναι ανεπτυγμένη στους δημοσίους υπαλλήλους. Επιπλέον ένα ακόμη ζήτημα ήταν η αποτίμηση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως παράγοντα βελτίωσης των εργασιακών σχέσεων και βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δήμου Σερρών. Για να μελετηθούν όλα αυτά διατυπώθηκε μια σειρά ερευνητικών υποθέσεων, που αποτέλεσαν τους κυρίως άξονες στους οποίους βασίστηκε η βιβλιογραφική επισκόπηση και η δημιουργία του ερωτηματολογίου για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, τα ερευνητικά ερωτήματα που διερευνώνται στην παρούσα εργασία είναι τα εξής:

- Μπορεί ο προϊστάμενος ή ο διευθυντής να δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας;
- Γνωρίζουν οι υπάλληλοι την έννοια της ενσυναίσθησης;
- Ποια η σημασία της αντίληψης των συναισθημάτων των άλλων στον εργασιακό χώρο;

- Η ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη ενισχύει την εργασιακή απόδοση;
- Πως η διαχείριση των συναισθημάτων των υπαλλήλων μπορεί να βελτιώσει το εργασιακό κλίμα;

4.2 Δείγμα της έρευνας

Ο πληθυσμός της έρευνας είναι εργαζόμενοι του Δήμου Σερρών, οι οποίοι είναι δημόσιοι υπάλληλοι που εργάζονται σε διοικητικές θέσεις με αντικείμενο κοινωνικές, οικονομικές, διοικητικές αλλά και δημοτικές υποθέσεις. Αυτή αποτέλεσε την μοναδική προϋπόθεση για την συμμετοχή τους στην έρευνα: την ενεργή σχέση εργασίας με την δημοτική αρχή Σερρών, ενώ δεν υπήρχε κάποιος περιορισμός ούτε στην ηλικία, ούτε στα χρόνια υπηρεσίας. Ενώ, καθώς το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε ήταν διαδικτυακό, για την συμπλήρωσή του ήταν αναγκαίο οι συμμετέχοντες να έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο. Δείγμα της έρευνας αποτελεί ένα κομμάτι αυτού του πληθυσμού, το οποίο πρέπει να είναι αντιπροσωπευτικό, ως προς τα χαρακτηριστικά του συνολικού πληθυσμού, αφού αποτελεί υποσύνολό του (Clark-Carter, 2007). Η δειγματοληπτική μέθοδος, αποτελεί έναν γρήγορο και ταυτόχρονα κατάλληλο τρόπο συλλογής δεδομένων. Η επιλογή του δείγματος σ' αυτή την έρευνα έγινε τυχαία. Ο τυχαίος τρόπος δειγματοληψίας αποτελεί έναν επίσης δημοφιλή τρόπο κατά την δειγματοληπτική μέθοδο, καθώς προσφέρει ευκολία στην συλλογή του δείγματος και επίσης αποτελεί έχουν όλα τα μέλη του πληθυσμού ίσες πιθανότητες να αποτελέσουν κομμάτι του δείγματος. Το ερωτηματολόγιο του δημιουργήθηκε στάλθηκε λοιπόν στην κεντρική υπηρεσία του Δήμου Σερρών και έπειτα, διακινήθηκε εσωτερικά της υπηρεσίας από το αντίστοιχο τμήμα, στα επαγγελματικά email των εργαζομένων. Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου κυμαίνονταν περίπου στα 5 – 8 λεπτά και για την δημιουργία του χρησιμοποιήθηκε η πλατφόρμα EU Survey και μπορούσε να απαντηθεί τόσο από τον υπολογιστή, όσο και από κινητό τηλέφωνο ή φορητή συσκευή τάμπλετ, εφόσον είχε κάποιος πρόσβαση στον ηλεκτρονικό σύνδεσμο της έρευνας. Το δείγμα λοιπόν, του πληθυσμού του Δήμου Σερρών που δέχτηκαν να λάβουν μέρος στην έρευνα και να συμπληρώσουν το διαδικτυακό ερωτηματολόγιο και ακολούθησαν την διαδικασία όπως περιγράφεται πιο πάνω αποτελείται από 128 συμμετέχοντες.

4.2 Το Εργαλείο της Έρευνας

Το βασικό εργαλείο της έρευνας είναι ένα ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε έπειτα από μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας αναφορικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη και την ηγεσία. Βασικό κριτήριο κατά την διαμόρφωση του συνόλου των ερωτήσεων καθώς και της δομής του ερωτηματολογίου ήταν η διευκόλυνση των συμμετεχόντων. Για τον λόγο αυτό, οι ερωτήσεις διατυπώθηκαν με σαφή και κατανοητό τρόπο, χωρίς περίπλοκες διατυπώσεις, ενώ δημιουργήθηκαν τρεις διακριτές διαστάσεις σχετικά με την ηγεσία, την ενσυναίσθηση και τα δημογραφικά δεδομένα. Η κύρια μορφή απαντήσεων που επιλέχθηκε ήταν η έκφραση του βαθμού συμφωνίας ή διαφωνίας αναφορικά με τις διατυπωμένες προτάσεις. Έτσι οι περισσότερες απαντήσεις ακολουθούν τις πέντε διαβαθμίσεις της κλίμακας τύπου Likert και πιο συγκεκριμένα, είναι της μορφής:

1 = Διαφωνώ απόλυτα

2 = Διαφωνώ

3 = Ούτε Συμφωνώ, Ούτε Διαφωνώ

4 = Συμφωνώ

5 = Συμφωνώ απόλυτα

ή

1 = Πολύ λίγο

2 = Λίγο

3 = Ούτε λίγο, Ούτε πολύ

4 = Πολύ

5 = Πάρα πολύ

Επιπλέον, στο ερωτηματολόγιο συναντώνται και ερωτήσεις με διχοτομική απάντηση όπως Ναι/ Όχι. Καθώς το ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε υπαλλήλους που μπορεί να κατέχουν βαθμό προϊστάμενου ή διευθυντή κρίθηκε σκόπιμο κάποιες ερωτήσεις να χρησιμοποιηθούν ως «φίλτρο», προκειμένου να μελετηθούν όλες οι απόψεις γύρω από το θέμα. Συνολικά το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 23 ερωτήσεις, χωρισμένες σε τρεις διαστάσεις. Η πρώτη έχει τίτλο «Ηγεσία στην Δημόσια Διοίκηση» και έχει 10 ερωτήσεις σχετικά με τον ρόλο του προϊσταμένου και την διαχείριση καταστάσεων. Η δεύτερη με τίτλο «Συναισθηματική Νοημοσύνη στην Δημόσια Διοίκηση», περιλαμβάνει 8 ερωτήσεις

σχετικά με τον ρόλο των συναισθημάτων στο εργασιακό περιβάλλον και την ενσυναίσθηση στην εργασιακή αποτελεσματικότητα. Στην τελευταία διάσταση του ερωτηματολογίου υπάρχουν οι δημογραφικές ερωτήσεις, με τον αντίστοιχο τίτλο. Ολόκληρο το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο παράρτημα της παρούσας εργασίας.

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε στην πλατφόρμα της EU Survey αποτελεί μια από τις πιο διαδεδομένες για την δημιουργία διαδικτυακών ερευνών, αφού είναι ένα εργαλείο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και είναι διαθέσιμη σε 23 γλώσσες. Για να συμπληρώσει κάποιος το ερωτηματολόγιο αρκεί να έχει τον σύνδεσμο του ερωτηματολογίου, χωρίς να απαιτείται κάποια προηγούμενη εγγραφή ή σύνδεση, διασφαλίζοντας με τον τρόπο αυτό και την ανωνυμία των συμμετεχόντων.

Ανοίγοντας τον σύνδεσμο του ερωτηματολογίου υπάρχει ένα εισαγωγικό σημείωμα, όπου αναγράφονται ο σκοπός της έρευνας, το Ίδρυμα και το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών για τις ανάγκες του οποίου πραγματοποιείται η έρευνας αλλά και τα στοιχεία του συντάκτη του ερωτηματολογίου. Επιπλέον παρατίθεται κάποια στοιχεία για το θέμα του ερωτηματολογίου και για την αναγκαιότητα συμμετοχής των ερωτώμενων, ενώ είναι διαθέσιμο σε κάθε στάδιο το email του συντάκτη για οποιαδήποτε διευκρίνηση ή σχόλιο ανατροφοδότησης. Κλείνοντας, στην αρχική σελίδα του ερωτηματολογίου, διασφαλίζεται η εμπιστευτικότητα των απαντήσεων και η ανωνυμία των απαντήσεων των ερωτώμενων στα πλαίσια της συμμετοχής τους στην έρευνα.

4.3 Συλλογή των Δεδομένων

Το πρώτο βήμα της διαδικασίας ήταν η δημιουργία ενός δοκιμαστικού ερωτηματολογίου, που διανεμήθηκε πιλοτικά σε ομάδα συμφοιτητών προκειμένου να εντοπιστούν εγκαίρως τεχνικά προβλήματα ή αδυναμίες περιεχομένου. Στο πιλοτικό ερωτηματολόγιο απάντησαν 10 ερωτώμενοι. Τα κυριότερα σχόλια της αρχικής ανατροφοδότησης αφορούσαν σχεδιαστικά λάθη όπως ότι επιτρέπονταν η επιλογή πάνω από μίας απάντησης σε ορισμένες ερωτήσεις, οι οποίες ήταν αντιφατικές μεταξύ τους, για παράδειγμα υπήρχε η δυνατότητα επιλογής και του ναι και του όχι ταυτόχρονα στην ίδια ερώτηση. Επίσης, μια τεχνική δυσκολία που παρουσιάστηκε με τον διαδικτυακό σύνδεσμο της έρευνας, η οποία και επιλύθηκε άμεσα. Ως προς το περιεχόμενο των ερωτήσεων και την διατύπωσή τους, η πιλοτική ομάδα δεν αντιμετώπισε κάποια δυσκολία στην κατανόηση κάποιας ερώτησης, επομένως δεν προέκυψε κάποια αλλαγή στις αρχικές ερωτήσεις.

Έπειτα από την αρχική αξιολόγηση του πιλοτικού ερωτηματολογίου και διόρθωσή των αστοχιών του, δημιουργήθηκε το τελικό, το οποίο αποτέλεσε και το κυρίως εργαλείο της παρούσας έρευνας και είναι αυτό που παρατίθεται στο παράρτημα, όπως ήδη αναφέρθηκε. Το διαδικτυακό ερωτηματολόγιο αυτό, διανεμήθηκε στις υπηρεσίες του Δήμου Σερρών μέσα από την παρακάτω διαδικασία: Αρχικά απεστάλη στην κεντρική υπηρεσία του Δήμου και αφού αξιολογήθηκε στην συνέχεια διαμοιράστηκε μέσω e - mail στους εργαζόμενους του φορέα. Η διαδικασία αυτή έλαβε χώρα στις 10 Ιανουαρίου 2024 και υπήρχε η δυνατότητα απάντησης έως τις 13 Φεβρουαρίου 2024. Στην έρευνα συμφώνησαν να λάβουν μέρος 128 υπάλληλοι του Δήμου Σερρών. Η κωδικοποίηση των ερωτηματολογίων έγινε μέσα από το υπολογιστικό πρόγραμμα Excel και πιο συγκεκριμένα την έκδοση 2401. Για την στατιστική επεξεργασία των ερωτηματολογίων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS 29.

4.5 Αξιοπιστία και Εγκυρότητα Έρευνας

Ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα κατά την διεξαγωγή της έρευνας αποτελεί η αξιοπιστία και η εγκυρότητά της. Η διερεύνηση της συναισθηματικής νοημοσύνης στις υπηρεσίες του Δήμου Σερρών αποφασίστηκε να γίνει μέσα από ποσοτική έρευνα, προκειμένου να συλλεχθούν και να αποτυπωθούν οι απόψεις των εργαζομένων. Η εγκυρότητα και η αξιοπιστία του ερευνητικού εργαλείου δηλαδή του ερωτηματολογίου στην παρούσα περίπτωση, έγκειται στο ότι είναι οι ίδιοι οι ερωτώμενοι συμπληρώνουν μια σειρά ερωτήσεων κλειστού τύπου. Η δομή του είναι ξεκάθαρη και οι ερωτήσεις απλά διατυπωμένες με κατανοητό στους συμμετέχοντες τρόπο. Επιπλέον, όλες οι ερωτήσεις απαντώνται με τον ίδιο τρόπο απ' όλους τους συμμετέχοντες, όπως θα γίνει και ανρωτηθούν ξανά στο μέλλον εφόσον ισχύσουν οι ίδιες συνθήκες και είναι διατυπωμένες οι ερωτήσεις με ξεκάθαρο τρόπο και υπάρχουν οι αντίστοιχες διευκρινήσεις. Επιπλέον, όλοι οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν από την αρχή τόσο για τους σκοπούς της έρευνας, όσο για την ικανότητά τους να συμμετάσχουν ή μη, αλλά και να αποχωρήσουν οποιαδήποτε στιγμή το επιθυμούν χωρίς κάποια επίπτωση, ενώ μέσα στην ανωνυμία των απαντήσεων και της εθελοντικής τους συμμετοχής εξασφαλίστηκε πως τα προσωπικά δεδομένα των συμμετεχόντων θα είναι ασφαλή και δεν θα δημοσιευθούν.

Από την άλλη ως προς την αξιολόγηση της αξιοπιστίας της έρευνας θα χρησιμοποιηθεί κατά την στατιστική ανάλυση της έρευνας ο Cronbach Alpha, που αντικατοπτρίζει την

εσωτερική συνάφεια που έχει το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε, την εσωτερική του συνέχεια βάσει των τιμών. Το ζητούμενο είναι να προκύπτουν τρέχοντας αυτή την ανάλυση, τιμές μεγαλύτερες από 0,7 ή 0,8 στον δείκτη α (Singh, 2007).

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	108	84,4
	Excluded ^a	20	15,6
	Total	128	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,810	28

Πίνακας 4.1: Ανάλυση Συνάφειας

Όπως προέκυψε μέσα από την ανάλυση, η τιμή του δείκτη Cronbach's Alpha για το σύνολο του ερωτηματολογίου είναι $0,810 > 0,7$ άρα υπάρχει εσωτερική συνάφεια μεταξύ των ερωτήσεων που δημιουργήθηκαν και σημαίνει επίσης πως οι ερωτήσεις είναι αξιόπιστες.

Κεφάλαιο 5^ο: Η ανάλυση των δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πακέτο IBM SPSS (Statistical Package for Social Science) και συγκεκριμένα την 29 έκδοση του για Windows. Στόχος της στατιστικής ανάλυσης ήταν η απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων που τέθηκαν. Τα αρχικά ερωτήματα απαντώνται χρησιμοποιώντας την περιγραφική στατιστική ανάλυση και πιο συγκεκριμένα τους πίνακες συχνοτήτων. Ωστόσο, στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος χ^2 (chi – square test), ώστε να ελεγχθεί η ανεξαρτησία των μεταβλητών.

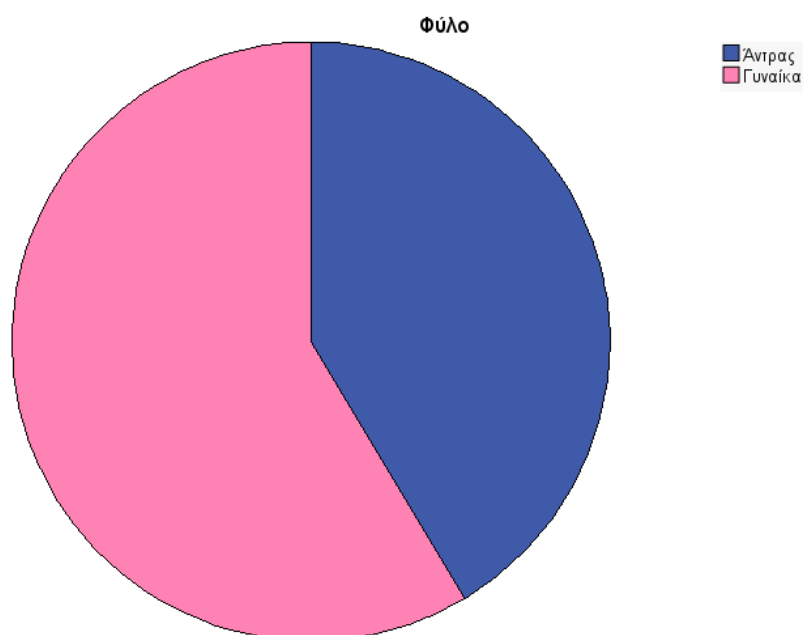
5.1: Περιγραφική στατιστική

Ξεκινώντας την ανάλυση του ερωτηματολογίου από τα δημογραφικά δεδομένα είναι σημαντικό να αναφέρουμε πως το δείγμα αποτελείται από 18 συμμετέχοντες που

συμφώνησαν να λάβουν μέρος στην έρευνα και πιο συγκεκριμένα από 75 γυναίκες και 53 άντρες. Οι γυναίκες δηλαδή αποτελούν το 58,6 % του δείγματος, ενώ οι άντρες το 41,4 %. Επομένως το δείγμα είναι αρκετά αντιπροσωπευτικό, ως προς το φύλο, καθώς τα ποσοστά ανδρών – γυναικών δεν έχουν τόσο μεγάλη απόκλιση μεταξύ τους.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άντρας	53	41,4	41,4	41,4
	Γυναίκα	75	58,6	58,6	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Πίνακας 5.1: Φύλο



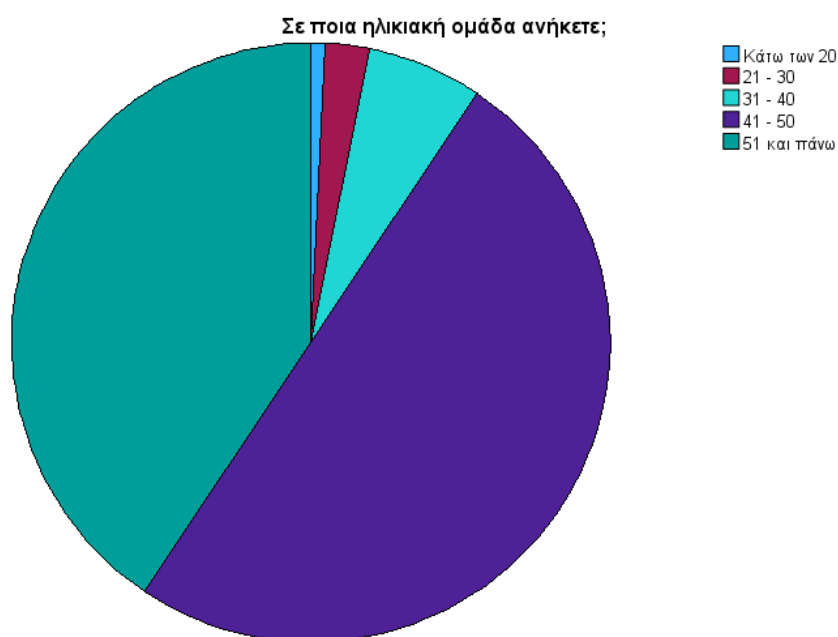
Διάγραμμα 5.1: Φύλο

Στην συνέχεια εξετάζεται η ηλικιακή ομάδα που ανήκουν οι συμμετέχοντες. Κατά την δημιουργία του ερωτηματολογίου κρίθηκε σκόπιμο να δημιουργηθούν κάποιες ηλικιακές ομάδες και ο ερωτώμενος να δηλώνει ότι ανήκει στο κατά προσέγγιση κοντινότερο ηλικιακό γκρουπ. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες λοιπόν δήλωσαν πως έχουν ηλικία άνω των 41 ετών με ποσοστό 90,6 % του δείγματος. Πιο συγκεκριμένα 64 συμμετέχοντες, οι μισοί δηλαδή, δήλωσαν ότι ανήκουν την ομάδα από 41 έως 50 ετών, με ποσοστό 50%. Ακολουθούν 52 άλλοι που δήλωσαν πως είναι από 51 ετών και πάνω, με ποσοστό 40,6 %

του συνόλου. 8 συμμετέχοντες δήλωσαν πως έχουν ηλικία από 31 έως 40 ετών, με ποσοστό 6,3% του συνόλου. Στην κατηγορία από 21 έως 30 ετών βρέθηκαν 3 συμμετέχοντες, ποσοστό 2,3 % του συνόλου, ενώ μόνο ένας δήλωσε πως έχει ηλικία κάτω των 20 ετών, δηλαδή το 0,8 % του συνόλου που υπολείπεται. Αυτή η κατανομή των ηλικιών του δείγματος μας δείχνει πως οι περισσότεροι εργαζόμενοι στον φορέα είναι άνω των 40 ετών.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Κάτω των 20	1	,8	,8	,8
	21 - 30	3	2,3	2,3	3,1
	31 - 40	8	6,3	6,3	9,4
	41 - 50	64	50,0	50,0	59,4
	51 και πάνω	52	40,6	40,6	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Πίνακας 5.2: Ηλικία Ομάδα

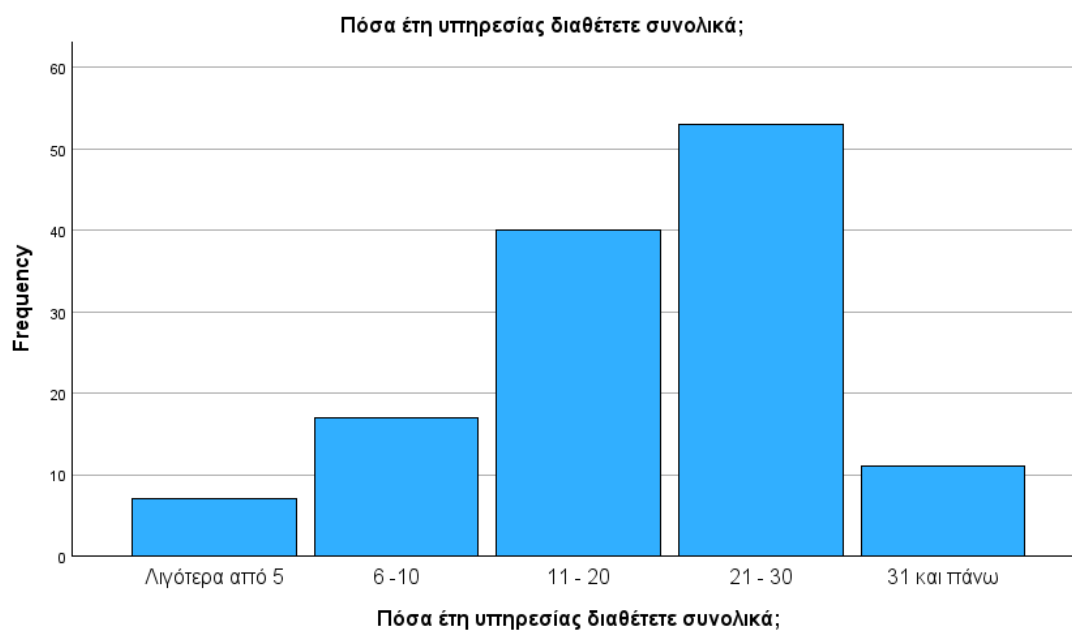


Διάγραμμα 5.2: Ηλικιακή Ομάδα

Σημαντικό είναι το εύρημα που προκύπτει από την ερώτηση σχετικά με τα έτη υπηρεσίας. Εδώ, οι 53 από τους 128 ερωτώμενους, το 41,4% του δείγματος διαθέτουν από 21 έως 30 χρόνια υπηρεσίας. Εξίσου σημαντικό είναι το ποσοστό όσων εργάζονται 11 έως 20 χρόνια, που αντιστοιχεί στο 31,3% του συνόλου και είναι 40 ερωτώμενοι. 11 ερωτώμενοι δήλωσαν πως διαθέτουν πάνω από 31 χρόνια υπηρεσίας, με ποσοστό 8,6 %. Ακόμη, 17 ερωτώμενοι, 13,3%, διαθέτουν 6 έως 10 χρόνια υπηρεσίας, ενώ μόλις 7, με ποσοστό 5,5%, διαθέτουν λιγότερο από 5 χρόνια.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λιγότερα από 5	7	5,5	5,5	5,5
	6 -10	17	13,3	13,3	18,8
	11 - 20	40	31,3	31,3	50,0
	21 - 30	53	41,4	41,4	91,4
	31 και πάνω	11	8,6	8,6	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Πίνακας 5.3: Έτη υπηρεσίας



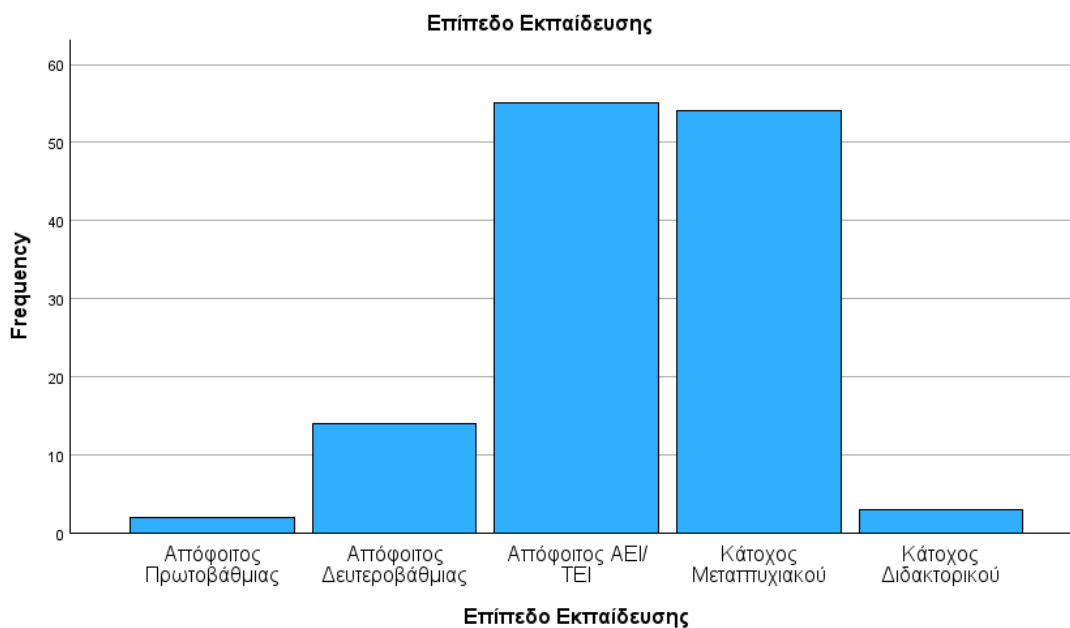
Διάγραμμα 5.3: Έτη υπηρεσίας

Ακολουθεί το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων, όπου οι 55 από τους 128 συμμετέχοντες έχουν αποφοιτήσει από ΑΕΙ/ ΤΕΙ, σε ποσοστό 43% του συνόλου. Επίσης μεγάλο είναι το ποσοστό των κατόχων μεταπτυχιακού διπλώματος που φτάνει το 42,2% και αντιστοιχεί σε 54 συμμετέχοντες. Διδακτορικό δίπλωμα κατέχουν μόνο 3 από τους ερωτώμενους με ποσοστό 2,3 %. Οι εργαζόμενοι που έχουν αποφοιτήσει από την δευτεροβάθμια εκπαίδευση είναι 14 και το ποσοστό τους φτάνει το 10,9%, ενώ βρήκαν και 2 συμμετέχοντες που έχουν ολοκληρώσει την πρωτοβάθμια εκπαίδευση με ποσοστό 1,6% του συνόλου.

Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Απόφοιτος Πρωτοβάθμιας	2	1,6	1,6	1,6
	Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας	14	10,9	10,9	12,5
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ ΤΕΙ	55	43,0	43,0	55,5
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	54	42,2	42,2	97,7
	Κάτοχος Διδακτορικού	3	2,3	2,3	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Πίνακας 5.4: Επίπεδο εκπαίδευσης

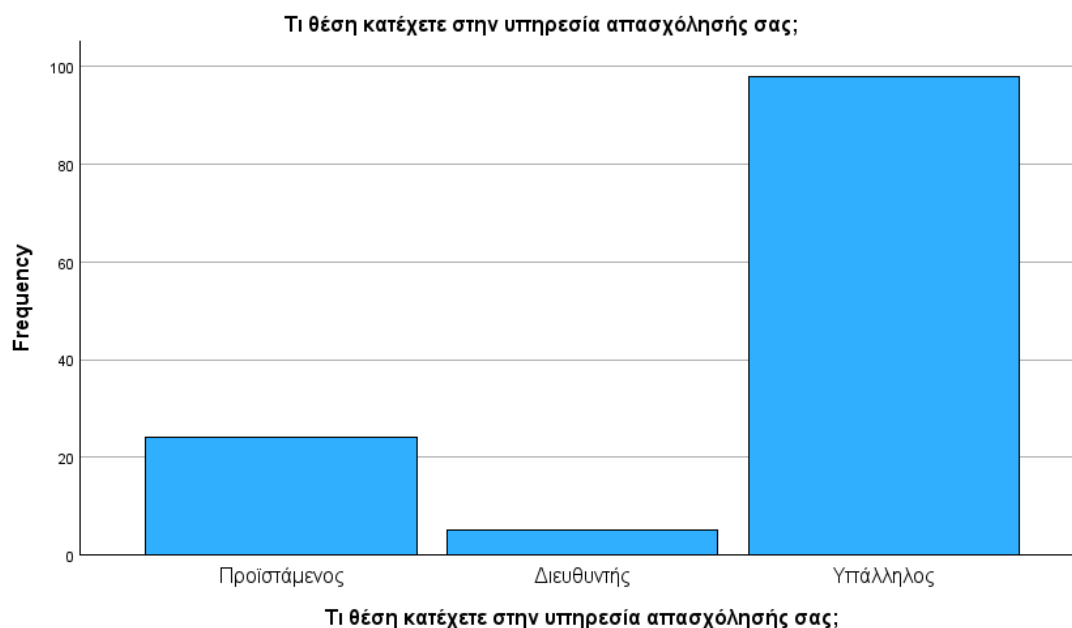


Διάγραμμα 5.4: Επίπεδο Εκπαίδευσης

Επιπλέον οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερώτημα σχετικά με την θέση που κατέχουν στην υπηρεσία. Εδώ η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, 98 άτομα δηλαδή είναι υπάλληλοι, χωρίς κάποιον βαθμό, ποσοστό 76,6 % του συνόλου. Το υπόλοιπο 22,8 % του δείγματος κατέχουν κάποιον βαθμό και πιο συγκεκριμένα 24 είναι προϊστάμενοι, το 18,9 και οι υπόλοιποι 5 είναι διευθυντές, με ποσοστό 3,9%.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Προϊστάμενος	24	18,8	18,9	18,9
	Διευθυντής	5	3,9	3,9	22,8
	Υπάλληλος	98	76,6	77,2	100,0
	Total	127	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		128	100,0		

Πίνακας 5.5: Θέση Απασχόλησης

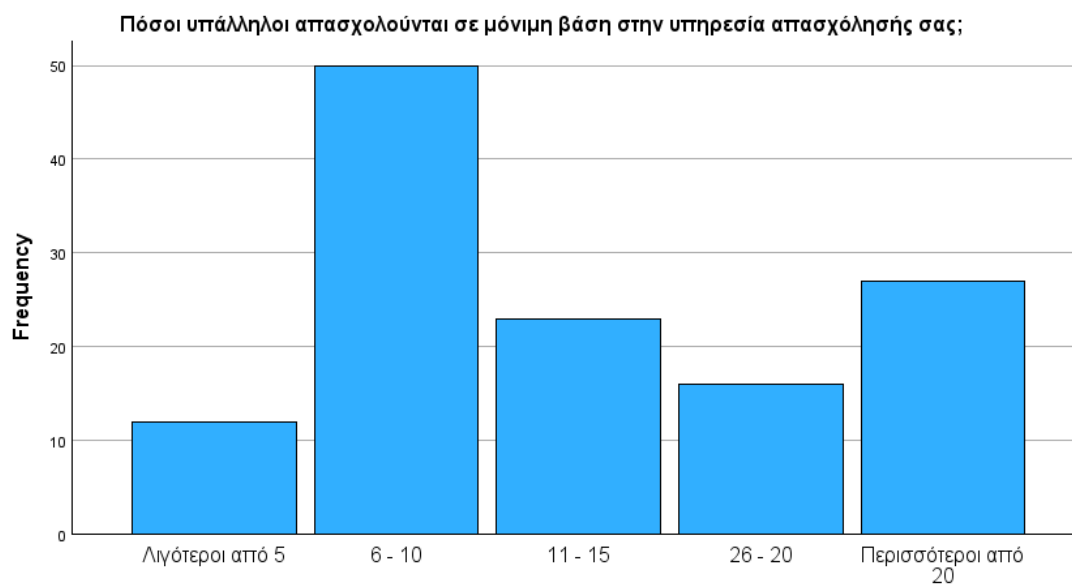


Διάγραμμα 5.5: Θέση απασχόλησης

Τέλος οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν πόσοι υπάλληλοι εργάζονται στην υπηρεσία τους σε μόνιμη βάση. 12 ερωτώμενοι, 9,4 %, δήλωσαν πως απασχολούνται μόνιμα στην υπηρεσία τους λιγότερα από 5 άτομα. Από την άλλη, 50 ερωτώμενοι, οι πιο πολλοί σ' αυτή την ερώτηση, απάντησαν πως εργάζονται 6 έως 10 άτομα, ποσοστό 39,1% του συνόλου. 23 ήταν αυτοί που απάντησαν πως στην υπηρεσία τους απασχολούνται 11 έως 15 άτομα, με ποσοστό 18% ενώ κοντά είναι και αυτοί οι 16 που δήλωσαν πως εργάζονται σε μεγάλες υπηρεσίες με προσωπικό από 16 έως 20 άτομα, που αντιστοιχούν στο 12,5 % του συνόλου. Τέλος, 27 άτομα δήλωσαν πως στην υπηρεσία τους απασχολούνται πάνω από 21 άτομα, το 21,1% του δείγματος δηλαδή.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λιγότεροι από 5	12	9,4	9,4	9,4
	6 - 10	50	39,1	39,1	48,4
	11 - 15	23	18,0	18,0	66,4
	26 - 20	16	12,5	12,5	78,9
	Περισσότεροι από 20	27	21,1	21,1	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Πίνακας 5.6: Υπάλληλοι Φορέα



Πόσοι υπάλληλοι απασχολούνται σε μόνιμη βάση στην υπηρεσία απασχόλησής σας;

Διάγραμμα 5.6: Υπάλληλοι Φορέα

Μελετώντας το κυρίως σώμα του ερευνητικού αντικειμένου της παρούσας εργασίας, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις που αφορούν τόσο την ηγεσία όσο και την συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο.

Ξεκινώντας από τον ρόλο του ηγέτη, στην αρχή του ερωτηματολογίου δημιουργήθηκε ερώτηση προκειμένου να διερευνηθεί πόσο από τους συμμετέχοντες έχουν διευθυντή ή προϊστάμενο στον φορέα που εργάζονται.

Από τους 128 συμμετέχοντες του ερωτηματολογίου οι 121 με ποσοστό 94,5% του συνόλου, δήλωσαν πως υπάρχει προϊστάμενος ή διευθυντής. Μόνο 7, το 5,5% του συνόλου δηλαδή, δήλωσαν ότι δεν υπάρχει κάποιος ανώτερος.

Είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψιν πως συμμετέχοντες οι οποίοι δεν έχουν κάποιον ανώτερο στην υπηρεσία τους, δεν συμπεριελήφθησαν στις παρακάτω ερωτήσεις που αφορούν την αλληλεπίδραση του προϊστάμενου ή του διευθυντή με τους υφισταμένους του.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	121	94,5	94,5	94,5
	Όχι	7	5,5	5,5	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Πίνακας 5.7: Ύπαρξη προϊστάμενου ή διευθυντή



Υπάρχει προϊστάμενος ή διευθυντής στην υπηρεσία σας;

Διάγραμμα 5.7: Ύπαρξη προϊστάμενου ή διευθυντή

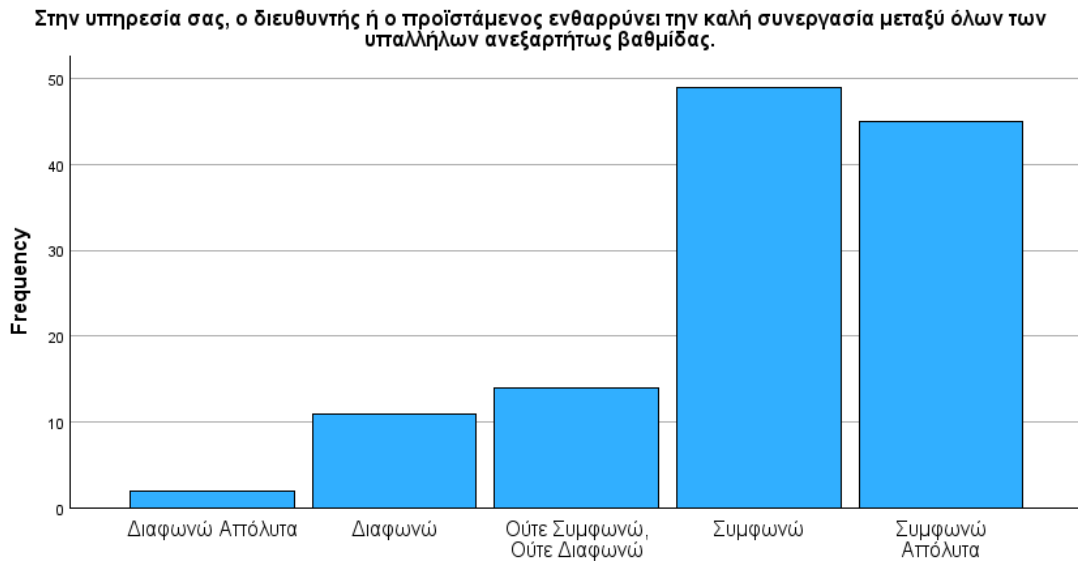
Οι ερωτώμενοι σ' αυτή την ενότητα του ερωτηματολογίου κλήθηκαν να αξιολογήσουν συμπεριφορές του διευθυντή ή του προϊστάμενου στην υπηρεσία τους. Οι ερωτήσεις αυτής της ενότητας περιλάμβαναν θέματα συνεργασίας, επικοινωνίας, διαχείριση κρίσεων μεταξύ του ηγέτη και του προσωπικού. Οι απαντήσεις ήταν διαβαθμισμένης κλίμακας τύπου Likert και οι συμμετέχοντες μπορούσαν να επιλέξουν ανάμεσα σε « Διαφωνώ Απόλυτα», «Διαφωνώ», «Ούτε συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ», «Συμφωνώ» και «Συμφωνώ Απόλυτα». Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά οι ερωτήσεις.

Στην πρόταση ότι ο διευθυντής ή ο προϊστάμενος ενθαρρύνει την καλή συνεργασία μεταξύ όλων των υπαλλήλων ανεξαρτήτως βαθμίδας. Εδώ 49, 38,3%, ερωτώμενοι δήλωσαν πως συμφωνούν με αυτή την πρόταση, ενώ 45, 35,2% πως συμφωνούν απόλυτα. Το 73% λοιπόν του δείγματος θεωρεί πως προάγεται η καλή συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων της υπηρεσίας του από τον ανώτερο και μόλις το 22,3 % των συμμετεχόντων έχει αντίθετη υπόψη.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	2	1,6	1,7	1,7
	Διαφωνώ	11	8,6	9,1	10,7
	Ούτε Συμφωνώ, Ούτε Διαφωνώ	14	10,9	11,6	22,3
	Συμφωνώ	49	38,3	40,5	62,8
	Συμφωνώ Απόλυτα	45	35,2	37,2	100,0
	Total	121	94,5	100,0	
Missing	System	7	5,5		

Total	128	100,0		
-------	-----	-------	--	--

Πίνακας 5.8: Συνεργασία



Στην υπηρεσία σας, ο διευθυντής ή ο προϊστάμενος ενθαρρύνει την καλή συνεργασία μεταξύ όλων των υπαλλήλων ανεξαρτήτως βαθμίδας.

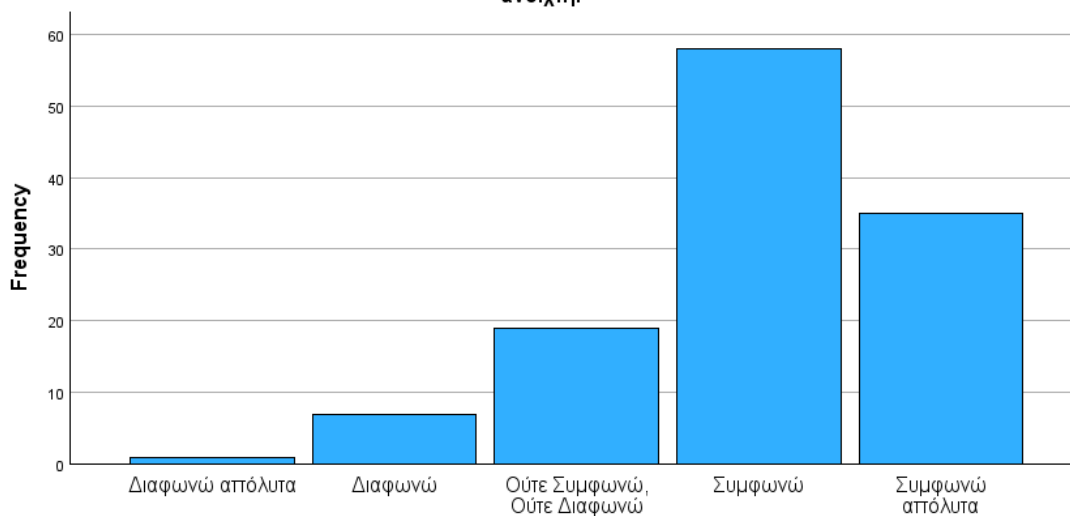
Διάγραμμα 5.8: Συνεργασία

Αναφορικά με το αν η επικοινωνία μεταξύ του διευθυντή ή του προϊσταμένου και υφισταμένων είναι ικανοποιητική και ανοιχτή, μόλις 27 από τους 120 που απάντησαν θεωρούν πως αυτή δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιητική ή ανοιχτή, το 15,8% των ερωτηθέντων δηλαδή. Αντίστοιχα το 45,3% και το 27,3% δηλώνουν πως υπάρχει ανοιχτή και ικανοποιητική επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	,8	,8	,8
	Διαφωνώ	7	5,5	5,8	6,7
	Ούτε Συμφωνώ, Ούτε Διαφωνώ	19	14,8	15,8	22,5
	Συμφωνώ	58	45,3	48,3	70,8
	Συμφωνώ απόλυτα	35	27,3	29,2	100,0
Total		120	93,8	100,0	
Missing	System	8	6,3		
Total		128	100,0		

Πίνακας 5.9: Επικοινωνία

Η επικοινωνία μεταξύ του διευθυντή ή του προϊστάμενού σας και των υφισταμένων του είναι ικανοποιητική και ανοιχτή.



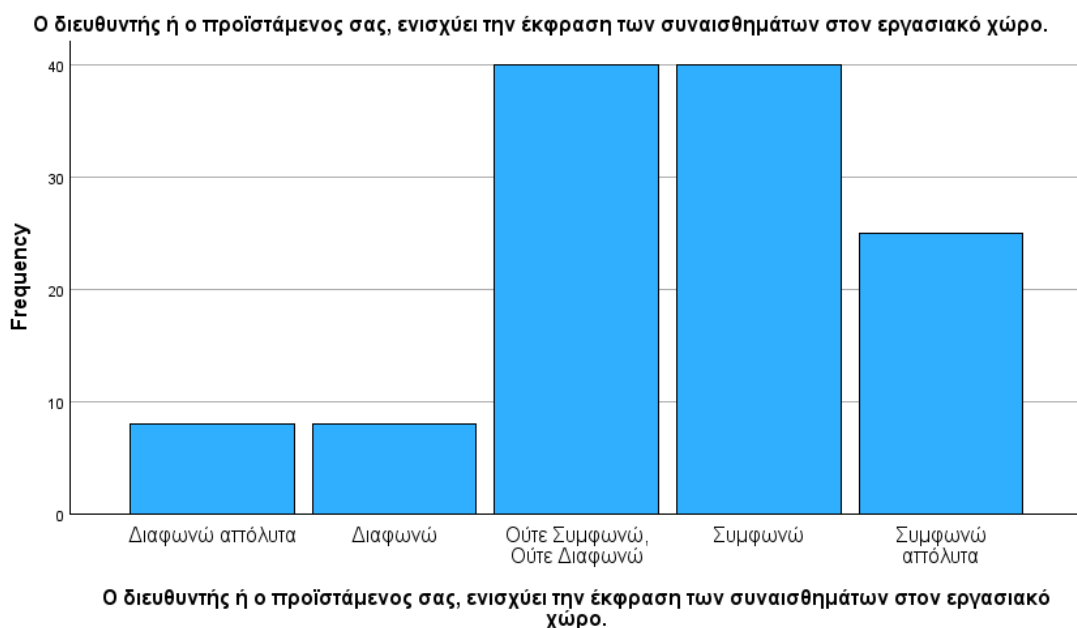
Η επικοινωνία μεταξύ του διευθυντή ή του προϊστάμενού σας και των υφισταμένων του είναι ικανοποιητική και ανοιχτή.

Διάγραμμα 5.9: Επικοινωνία

Σχετικά με την ενθάρρυνση έκφρασης συναισθημάτων από τους προϊστάμενους ή διευθυντές στον εργασιακό χώρο μόλις 16 από τους 121 που απάντησαν δήλωσαν πως δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο στον εργασιακό τους χώρο, 40 δήλωσαν πως ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν, ενώ οι υπόλοιποι 65, με ποσοστό 53,8 % του συνόλου απάντησαν πως κάτι τέτοιο συμβαίνει σε σημαντικό βαθμό στον επαγγελματικό τους χώρο.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	8	6,3	6,6	6,6
	Διαφωνώ	8	6,3	6,6	13,2
	Ούτε Συμφωνώ, Ούτε Διαφωνώ	40	31,3	33,1	46,3
	Συμφωνώ	40	31,3	33,1	79,3
	Συμφωνώ απόλυτα	25	19,5	20,7	100,0
	Total	121	94,5	100,0	
Missing	System	7	5,5		
Total		128	100,0		

Πίνακας 5.10: Συναισθήματα



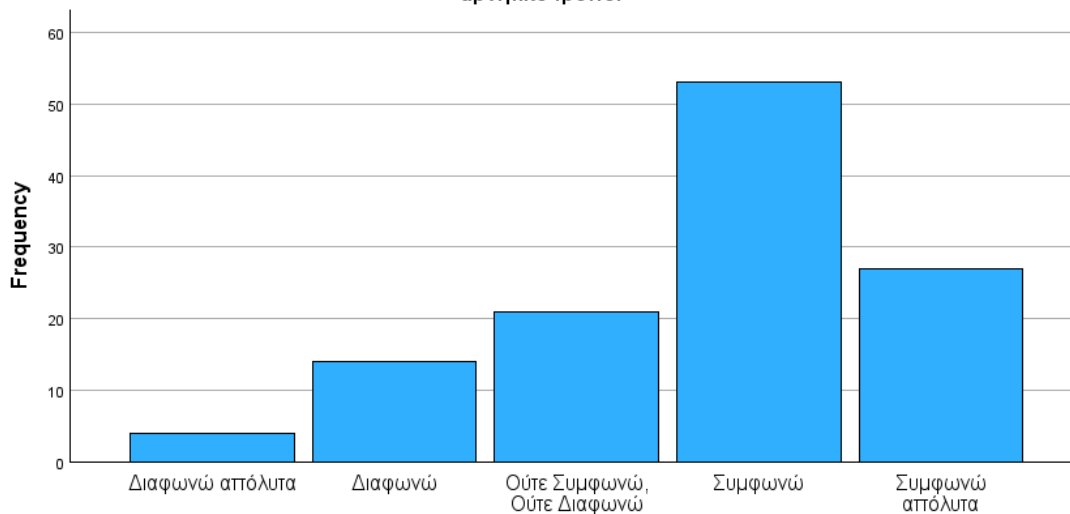
Διάγραμμα 5.10: Συναισθήματα

Στην πρόταση της διαχείρισης των δύσκολων καταστάσεων με ψύχραιμο τρόπο και χωρίς αρνητικές αντιδράσεις, από τους 119 συμμετέχοντες που απάντησαν οι 80, το 67,2% όσων απάντησαν την ερώτηση δηλαδή, δήλωσαν πως συμφωνούν και συμφωνούν απόλυτα με την πρόταση, που σημαίνει πως οι ηγέτες τους διαχειρίζονται με «θετικό» τρόπο κρίσιμες καταστάσεις. Αντίστοιχα, το υπόλοιπο 32,8% αυτών που απάντησαν, δηλαδή 39 άτομα, έχει κακή ή μέτρια εντύπωση.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	4	3,1	3,4	3,4
	Διαφωνώ	14	10,9	11,8	15,1
	Ούτε Συμφωνώ, Ούτε Διαφωνώ	21	16,4	17,6	32,8
	Συμφωνώ	53	41,4	44,5	77,3
	Συμφωνώ απόλυτα	27	21,1	22,7	100,0
	Total	119	93,0	100,0	
Missing	System	9	7,0		
Total		128	100,0		

Πίνακας 5.11: Διαχείριση κρίσεων

Ο διευθυντής ή ο προϊστάμενος σας, διαχειρίζεται ψύχραιμα δύσκολες καταστάσεις και δεν αντιδράει με αρνητικό τρόπο.



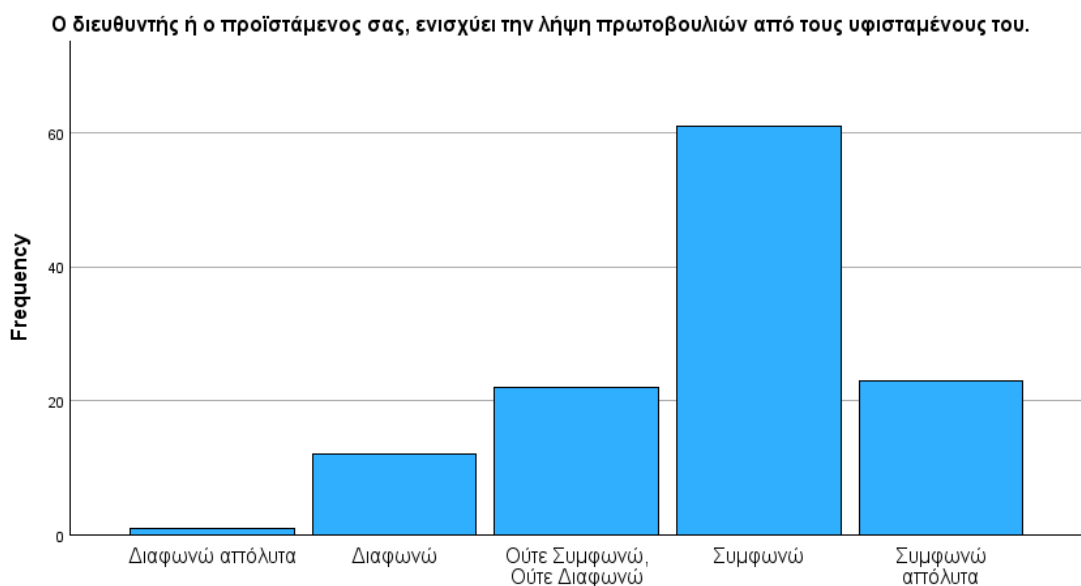
Ο διευθυντής ή ο προϊστάμενος σας, διαχειρίζεται ψύχραιμα δύσκολες καταστάσεις και δεν αντιδράει με αρνητικό τρόπο.

Διάγραμμα 5.11: Διαχείριση κρίσεων

Έπειτα, ρωτήθηκαν κατά πόσο συμφωνούν με την δήλωση ότι ο προϊστάμενος ενισχύει θετικά την λήψη πρωτοβουλιών από τους υφιστάμενους. Οι περισσότεροι ερωτώμενοι, 61 από τους 119, ποσοστό 51,3 %, που απάντησαν την ερώτηση πως αυτό συμβαίνει στο εργασιακό περιβάλλον τους. Ενώ 35 άτομα, το 29,1% αυτών που απάντησαν δήλωσε πως κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει απόλυτα ή ίσως συμβαίνει μερικές φορές.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	,8	,8	,8
	Διαφωνώ	12	9,4	10,1	10,9
	Ούτε Συμφωνώ, Ούτε Διαφωνώ	22	17,2	18,5	29,4
	Συμφωνώ	61	47,7	51,3	80,7
	Συμφωνώ απόλυτα	23	18,0	19,3	100,0
	Total	119	93,0	100,0	
Missing	System	9	7,0		
Total		128	100,0		

Πίνακας 5.12: Λήψη πρωτοβουλιών



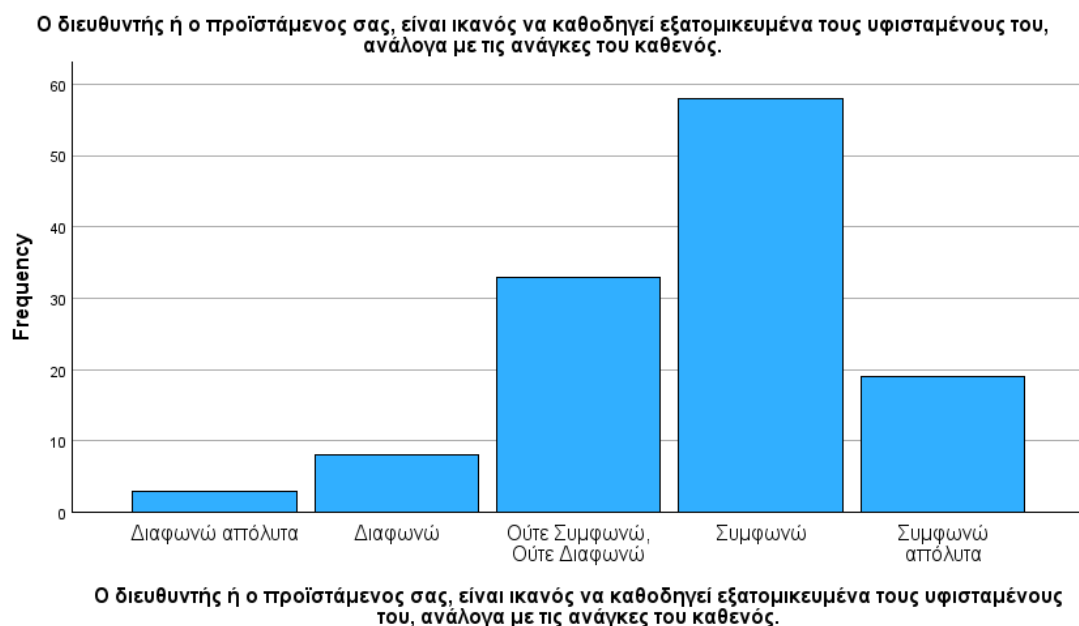
Ο διευθυντής ή ο προϊστάμενος σας, ενισχύει την λήψη πρωτοβουλιών από τους υφισταμένους του.

Διάγραμμα 5.12: Λήψη πρωτοβουλιών

Επιπλέον, στην ερώτηση αν αισθάνονται πως ο προϊστάμενος ή ο διευθυντής καθοδηγεί τους καθοδηγεί ανάλογα με τις ανάγκες τους, 58 από τους 121 που απάντησαν δήλωσαν πως συμφωνούν, με ποσοστό 47,9 %. Επίσης 19 ερωτώμενοι, το 15,7%, δήλωσαν πως συμφωνούν απόλυτα, ενώ 33 από τους 121, το 27,3%, έχουν ουδέτερη άποψη. Τέλος, 11 άτομα, το 6,6% δήλωσαν πως δεν υπάρχει εξατομικευμένη καθοδήγηση από τον προϊστάμενο.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	3	2,3	2,5	2,5
	Διαφωνώ	8	6,3	6,6	9,1
	Ούτε Συμφωνώ, Ούτε Διαφωνώ	33	25,8	27,3	36,4
	Συμφωνώ	58	45,3	47,9	84,3
	Συμφωνώ απόλυτα	19	14,8	15,7	100,0
	Total	121	94,5	100,0	
Missing	System	7	5,5		
Total		128	100,0		

Πίνακας 5.13: Εξατομικευμένη καθοδήγηση



Διάγραμμα 5.13: : Εξατομικευμένη καθοδήγηση

Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν και σε ερωτήσεις, για το πως αντιλαμβάνονται τον προϊστάμενο και πιο συγκεκριμένα, αν θα πρέπει να δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Στην ερώτηση αυτή, δεν σημειώθηκε καμία αρνητική απάντηση, ενώ 82 από τους 128 , σε ποσοστό 64,1%, δήλωσαν πως συμφωνούν πλήρως, δείχνοντας πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει εμπιστοσύνη και καλή συνεργασία στον εργασιακό χώρο. Επίσης άλλοι 40 δήλωσαν πως συμφωνούν, με ποσοστό 31,3% και μόλις 6 άτομα δήλωσαν πως είναι ουδέτερα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ούτε Συμφωνώ, Ούτε Διαφωνώ	6	4,7	4,7	4,7
	Συμφωνώ	40	31,3	31,3	35,9
	Συμφωνώ απόλυτα	82	64,1	64,1	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Πίνακας 5.14: Εμπιστοσύνη & Συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον



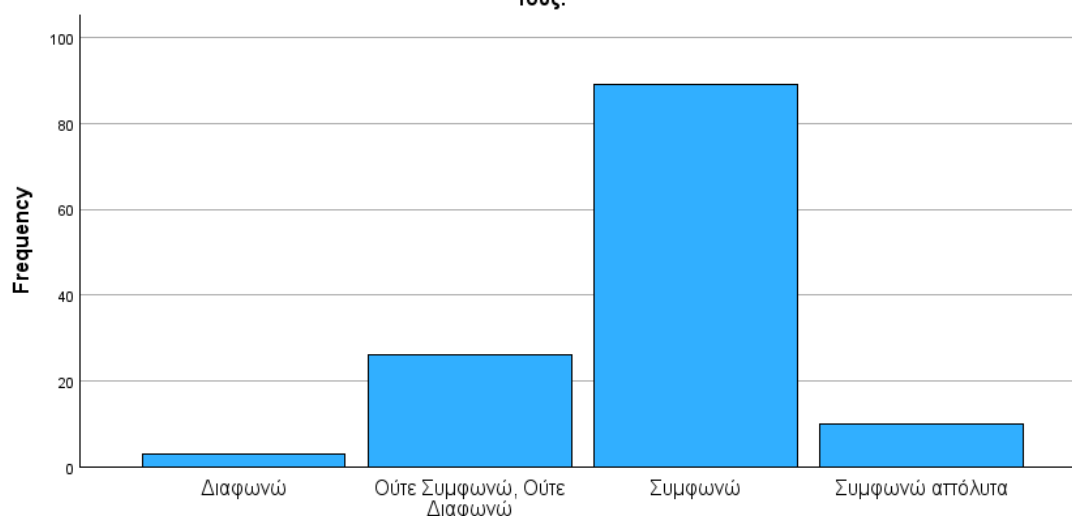
Διάγραμμα 5.14: Εμπιστοσύνη & Συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον

Σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν αν μπορούν να διακρίνουν τα συναισθήματα των άλλων. Και εδώ από του 128 που απάντησαν στην ερώτηση, οι 99, με ποσοστό 77,3%, δήλωσαν πως μπορούν να αντιληφθούν τα συναισθήματα και να κατανοήσουν τα κίνητρα συμπεριφοράς άλλων. Αντίστοιχα 26, με ποσοστό 20,3 % του συνόλου, δήλωσαν πως είναι ουδέτεροι, ενώ 3 συμμετέχοντες δήλωσαν πως δεν είναι σε θέση.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	3	2,3	2,3	2,3
	Ούτε Συμφωνώ, Ούτε Διαφωνώ	26	20,3	20,3	22,7
	Συμφωνώ	89	69,5	69,5	92,2
	Συμφωνώ απόλυτα	10	7,8	7,8	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Πίνακας 5.15: Συναισθήματα και κίνητρα συμπεριφοράς

Μπορείτε να διακρίνετε τα συναισθήματα άλλων ανθρώπων και να αντιληφθείτε τα κίνητρα συμπεριφοράς τους.



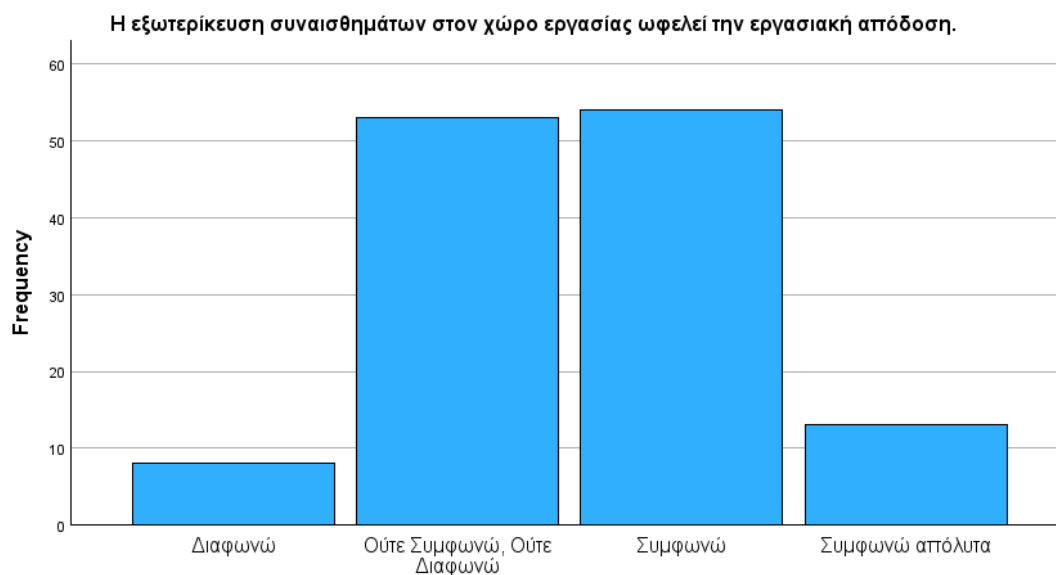
Μπορείτε να διακρίνετε τα συναισθήματα άλλων ανθρώπων και να αντιληφθείτε τα κίνητρα συμπεριφοράς τους.

Διάγραμμα: 5.15: Συναισθήματα και κίνητρα συμπεριφοράς

Μεταξύ άλλων, οι ερωτώμενοι ρωτήθηκαν κατά πόσο πιστεύουν πως η έκφραση των συναισθημάτων επηρεάζει την εργασιακή τους αποδοτικότητα. Το 52,4 % των ερωτηθέντων, 67 άτομα δηλαδή, δήλωσε πως συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα με αυτή την δήλωση. Από την άλλη, 41,4% αυτών, 53 άτομα, έδωσε ουδέτερη απάντηση, ενώ μόνο 8 άτομα δήλωσαν πως διαφωνούν, με ποσοστό 6,3%.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	8	6,3	6,3	6,3
	Ούτε Συμφωνώ, Ούτε Διαφωνώ	53	41,4	41,4	47,7
	Συμφωνώ	54	42,2	42,2	89,8
	Συμφωνώ απόλυτα	13	10,2	10,2	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Πίνακας 5.16: Έκφραση συναισθημάτων και αποδοτικότητα



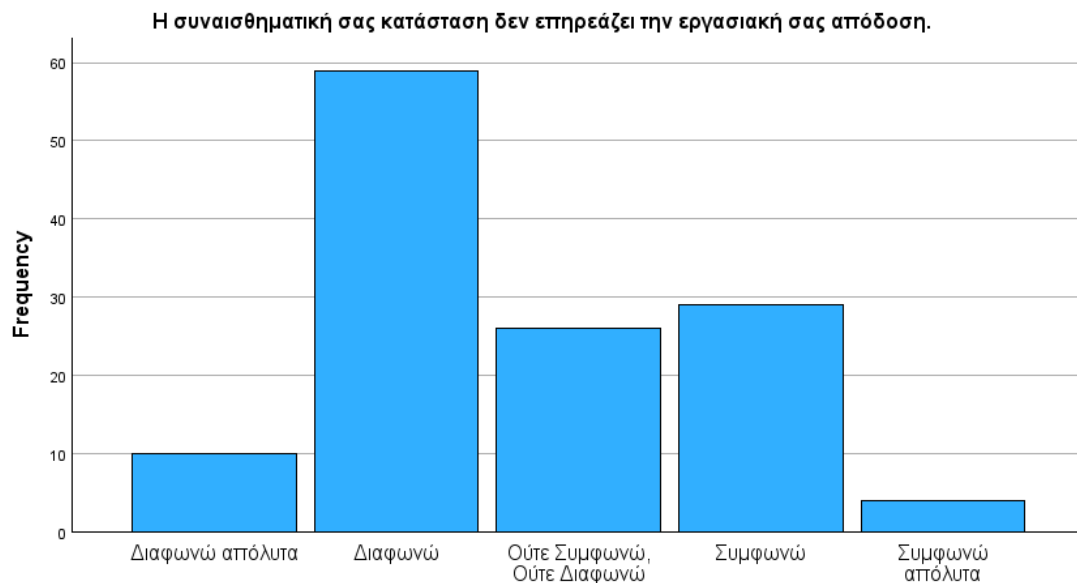
Η εξωτερικευση συναισθημάτων στον χώρο εργασίας ωφελεί την εργασιακή απόδοση.

Διάγραμμα: 5.16: Έκφραση συναισθημάτων και αποδοτικότητα

Μια επιπλέον ερώτηση με ενδιαφέρον στις απαντήσεις είναι το εάν η συναισθηματική κατάσταση δεν επηρεάζει την εργασιακή απόδοση του ερωτώμενου. Εδώ 69, από τους 128 που απάντησαν στην ερώτηση, 53,9 % πάνω από τους μισούς, δήλωσαν πως η εργασιακή τους απόδοση επηρεάζεται από την συναισθηματική κατάσταση στην οποία βρίσκονται. Από την άλλη 33 συμμετέχοντες δήλωσαν πως δεν επηρεάζεται η εργασιακή τους απόδοση, ενώ 26 άτομα, το 20,3% του συνόλου, δήλωσε πως ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	10	7,8	7,8	7,8
	Διαφωνώ	59	46,1	46,1	53,9
	Ούτε Συμφωνώ, Ούτε Διαφωνώ	26	20,3	20,3	74,2
	Συμφωνώ	29	22,7	22,7	96,9
	Συμφωνώ απόλυτα	4	3,1	3,1	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Πίνακας 5.16: Συναισθηματική κατάσταση και απόδοση



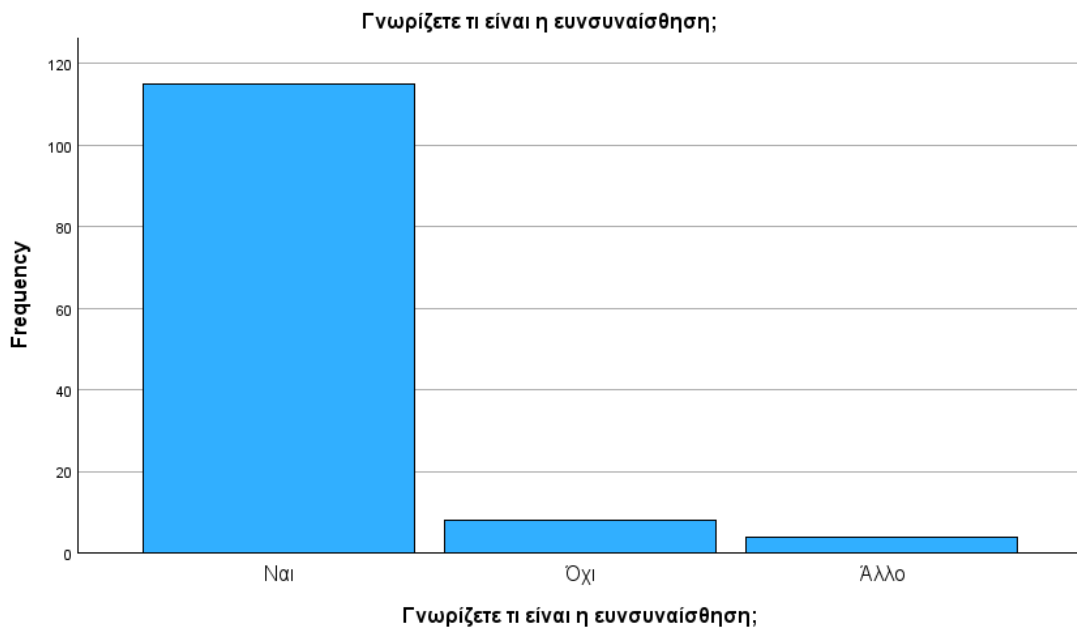
Η συναισθηματική σας κατάσταση δεν επηρεάζει την εργασιακή σας απόδοση.

Διάγραμμα 5.16: Συναισθηματική κατάσταση και απόδοση

Στο μέρος αυτό του ερωτηματολογίου, που αφορά την συναισθηματική νοημοσύνη, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν αν γνωρίζουν τι είναι η ενσυναίσθηση. Από τους 127 που απάντησαν στην ερώτηση, μόλις 8 δήλωσαν πως δεν γνωρίζουν, ενώ 4 δήλωσαν την επιλογή άλλο. Οι υπόλοιποι 115, το 90,6% του δείγματος δηλαδή, δήλωσαν πως γνωρίζουν την έννοια της ενσυναίσθησης.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	115	89,8	90,6	90,6
	Όχι	8	6,3	6,3	96,9
	Άλλο	4	3,1	3,1	100,0
	Total	127	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		128	100,0		

Πίνακας 5.17: Ενσυναίσθηση



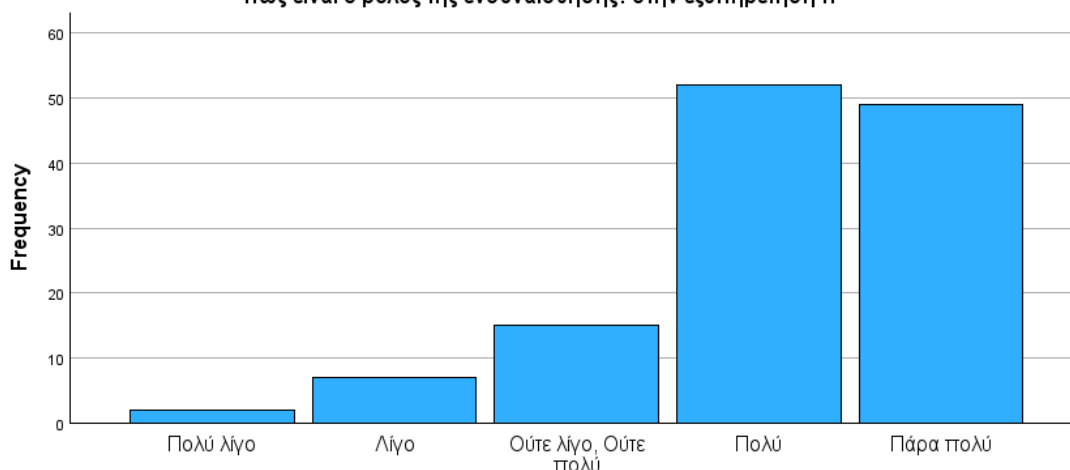
Διάγραμμα 5.17: Ενσυναίσθηση

Στην συνέχεια οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να αξιολογήσουν αν πιστεύουν ότι η ενσυναίσθηση, ως δεξιότητα του ατόμου μπορεί να επηρεάσει την εξυπηρέτηση πολιτών. Στο σημείο αυτό οι 101 συμμετέχοντες, από τους 125 που απάντησαν, το 80,8% του δείγματος, δήλωσαν πως πιστεύουν ότι μπορεί να την επηρεάσει πολύ και πάρα πολύ. Άλλοι 15 δήλωσαν πως δεν γνωρίζουν αν μπορεί να την επηρεάσει λίγο ή πολύ, ενώ 9 άτομα δήλωσαν πως μπορεί να την επηρεάσει λίγο έως πολύ λίγο.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ λίγο	2	1,6	1,6	1,6
	Λίγο	7	5,5	5,6	7,2
	Ούτε λίγο, Ούτε πολύ	15	11,7	12,0	19,2
	Πολύ	52	40,6	41,6	60,8
	Πάρα πολύ	49	38,3	39,2	100,0
	Total	125	97,7	100,0	
Missing	System	3	2,3		
Total		128	100,0		

Πίνακας 5.18: Ενσυναίσθηση και εξυπηρέτηση πολιτών

Η ενσυναίσθηση αποτελεί μια ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί την συναισθηματική κατάσταση και τα κίνητρα ενός άλλου ατόμου. Με βάση τον παραπάνω ορισμό, πόσο σημαντικός θεωρείτε πως είναι ο ρόλος της ενσυναίσθησης: στην εξυπηρέτηση π



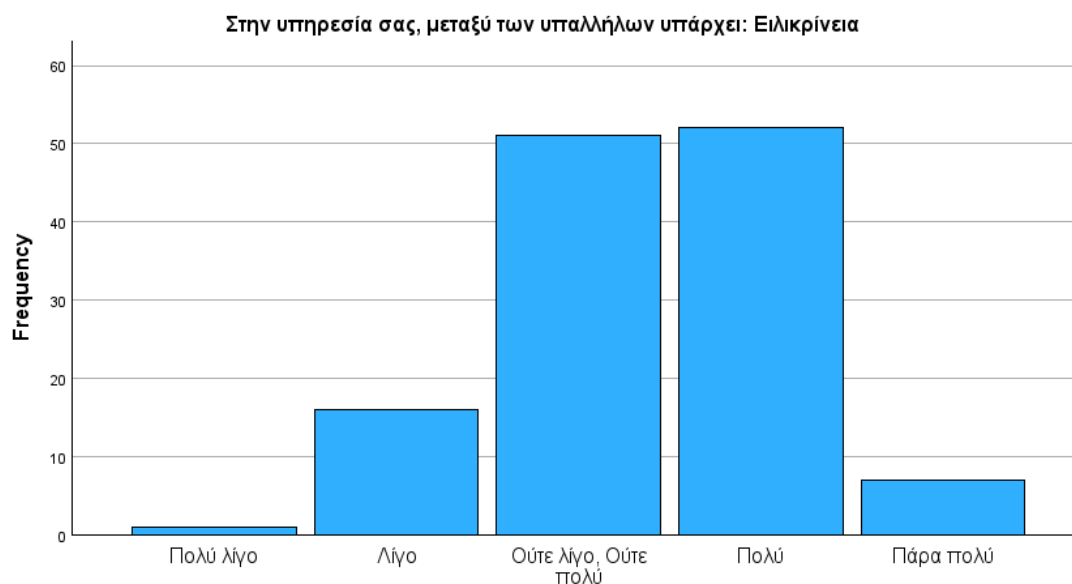
Η ενσυναίσθηση αποτελεί μια ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί την συναισθηματική κατάσταση και τα κίνητρα ενός άλλου ατόμου. Με βάση τον παραπάνω ορισμό, πόσο σημαντικός θεωρείτε πως είναι ο ρόλος της ενσυναίσθησης: στην εξυπηρέτηση π

Διάγραμμα 5.18: Ενσυναίσθηση και εξυπηρέτηση πολιτών

Σε ερώτηση σχετικά με την αντίληψη των συμμετεχόντων για την ειλικρίνεια στην υπηρεσία τους, οι περισσότεροι μοιράστηκαν ανάμεσα στο πολύ, που συγκέντρωσε το 40,9% του συνόλου και στο ούτε λίγο, ούτε πολύ, που συγκέντρωσε το 40,2%, επιπλέον οι απαντήσει πολύ λίγο και λίγο συγκέντρωσαν το 13,4%, ενώ η επιλογή πάρα πολύ συγκέντρωσε 5,5% δείχνοντας πως υπάρχει μια περιορισμένα θετική στάση απέναντι στην ειλικρίνεια στις υπηρεσίες του Δήμου Σερρών.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ λίγο	1	,8	,8	,8
	Λίγο	16	12,5	12,6	13,4
	Ούτε λίγο, Ούτε πολύ	51	39,8	40,2	53,5
	Πολύ	52	40,6	40,9	94,5
	Πάρα πολύ	7	5,5	5,5	100,0
	Total	127	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		128	100,0		

Πίνακας 5.19: Ειλικρίνεια



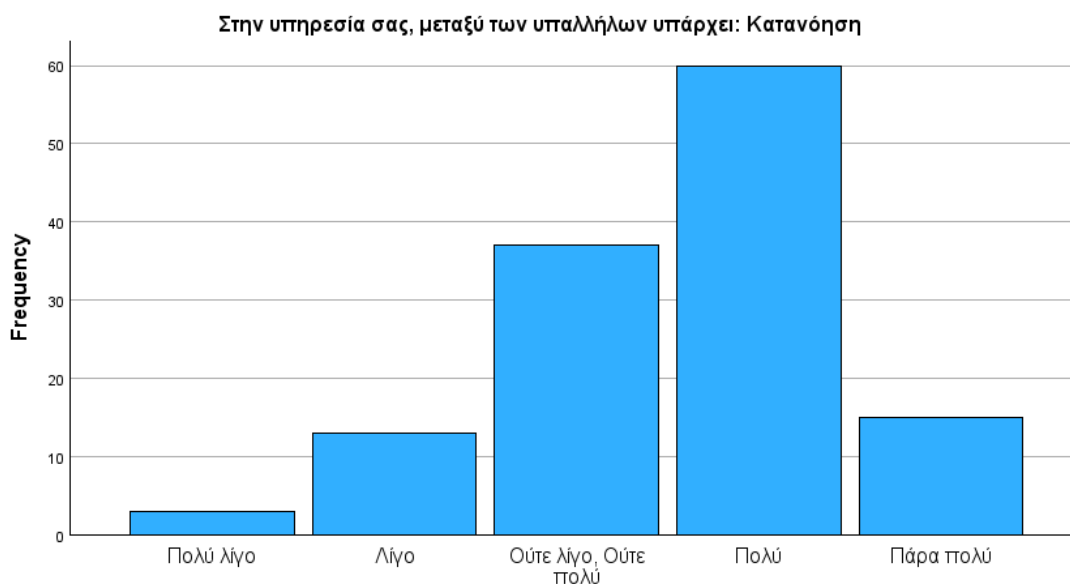
Στην υπηρεσία σας, μεταξύ των υπαλλήλων υπάρχει: Ειλικρίνεια

Πίνακας 5.19: Ειλικρίνεια

Στο ίδιο πλαίσιο κλήθηκαν οι συμμετέχοντες να αξιολογήσουν την κατανόηση που υπάρχει στην υπηρεσία τους μεταξύ των εργαζομένων. Εδώ, οι κυρίαρχες απαντήσεις του ερωτηματολογίου ήταν οι επιλογές πολύ και πάρα πολύ, που αθροιστικά συγκέντρωσαν το 58,6%, 75 από τους 128 που απάντησαν την ερώτηση. Η επιλογή ούτε λίγο, ούτε πολύ επιλέχθηκε από 28,9% του συνόλου, από 37 άτομα και συγκέντρωσε επίσης υψηλό ποσοστό, ενώ οι επιλογές πολύ λίγο και λίγο συγκέντρωσαν 12,5 %.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ λίγο	3	2,3	2,3	2,3
	Λίγο	13	10,2	10,2	12,5
	Ούτε λίγο, Ούτε πολύ	37	28,9	28,9	41,4
	Πολύ	60	46,9	46,9	88,3
	Πάρα πολύ	15	11,7	11,7	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Πίνακας 5.20: Κατανόηση



Στην υπηρεσία σας, μεταξύ των υπαλλήλων υπάρχει: Κατανόηση

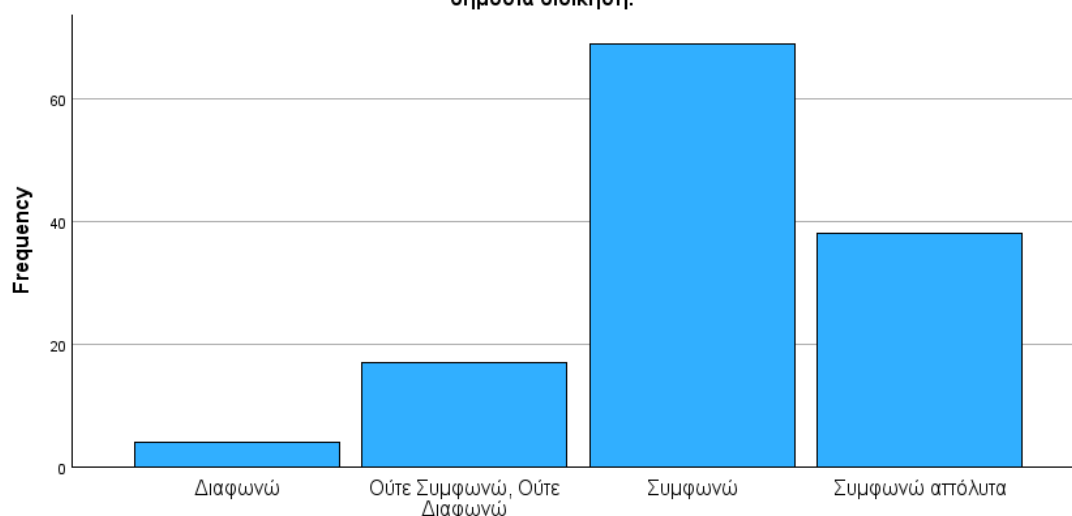
Διάγραμμα 5.20: Κατανόηση

Τελευταία ερώτηση και πιο σημαντική είναι το αν πιστεύουν οι ερωτώμενοι πως η ενσυναίσθηση αποτελεί παράγοντα βελτίωσης των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης. Εδώ η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων δήλωσε πως συμφωνούν με την πρόταση, 107 από τους 128, με ποσοστό 83,6 %. Αυτό δείχνει πως οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν την συμβολή της στην παροχή υπηρεσιών. Μόλις 17 άτομα ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν με την πρόταση, ενώ 4 δήλωσαν πως δεν συμφωνούν.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	4	3,1	3,1	3,1
	Ούτε Συμφωνώ, Ούτε Διαφωνώ	17	13,3	13,3	16,4
	Συμφωνώ	69	53,9	53,9	70,3
	Συμφωνώ απόλυτα	38	29,7	29,7	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Πίνακας 5.21: Ενσυναίσθηση και βελτίωση

Η ενσυναίσθηση μπορεί να συμβάλει ενεργά στην βελτιστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών από τη δημόσια διοίκηση.



Η ενσυναίσθηση μπορεί να συμβάλει ενεργά στην βελτιστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών από τη δημόσια διοίκηση.

Πίνακας 5.21: Ενσυναίσθηση και βελτίωση

5.2 Συσχετισμοί

Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένοι συσχετισμοί ανάμεσα στις μεταβλητές που εξετάστηκαν στο ερωτηματολόγιο.

Η πρώτη αφορά την συσχέτιση ανάμεσα στο φύλο και το αν αυτή επηρεάζει την εργασιακή σχέση του ερωτώμενου με τους ανωτέρους του.

Η ενσυναίσθηση αποτελεί μια ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί την συναισθηματική κατάσταση και τα κίνητρα ενός άλλου ατόμου. Με βάση τον παραπάνω ορισμό, πόσο σημαντικός θεωρείτε πως είναι ο ρόλος της ενσυναίσθησης: στην εργασιακή σχέση με τους ανωτέρους σας

		Πολύ λίγο	Λίγο	Ούτε λίγο, Ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ	Total	
Φύλο	Άντρας	Count	0	1	0	30	22	53
		% within Φύλο	0,0%	1,9%	0,0%	56,6%	41,5%	100,0%
	Γυναίκα	Count	3	5	12	27	28	75
		% within Φύλο	4,0%	6,7%	16,0%	36,0%	37,3%	100,0%
Total		Count	3	6	12	57	50	128
		% within Φύλο	2,3%	4,7%	9,4%	44,5%	39,1%	100,0%

Πίνακας 5.23: Φύλο και Ενσυναίσθηση

Όπως προκύπτει από την μελέτη του πίνακα, από τους άνδρες που έλαβαν μέρος στην έρευνα οι περισσότεροι πιστεύουν πως η ενσυναίσθηση επηρεάζει την σχέση με τους ανωτέρους τους πολύ και πάρα πολύ, με ποσοστά 56,6 % και 41,5 % αντίστοιχα. Οι 52 δηλαδή άντρες από τους 53 που απάντησαν στην ερώτηση. Από την άλλη, οι απόψεις των γυναικών γύρω από θέμα δεν είναι τόσο ξεκάθαρες. Από τις 75 γυναίκες που απάντησαν στην ερώτηση, 27 και 28 πιστεύουν πως επηρεάζονται πολύ και πάρα πολύ από την ενσυναίσθηση οι σχέση τους με τους ανωτέρους, δηλαδή το 36% και 37,% του συνόλου αντίστοιχα. Ένα 6,7% πιστεύει ότι επηρεάζονται λίγο, ενώ το 16% των γυναικών που απάντησαν θεωρούν ότι ισχύει μια ουδέτερη κατάσταση, όπου δεν επηρεάζονται ούτε λίγο, ούτε πολύ. Συνολικά, το υψηλότερο ποσοστό των απαντήσεων συγκεντρώνει η επιλογή πολύ με 44,5 %, αθροιστικά από άνδρες και γυναίκες.

Στη συνέχεια ο έλεγχος ανεξαρτησίας έδειξε πως υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του φύλου και του αν μπορεί η ενσυναίσθηση να επηρεάσει τη σχέση του με τους ανωτέρους του. Όπως προέκυψε από την ανάλυση ότι δείκτης pearson chi – square (p) = 0,004 < (α) 0,05.

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,213 ^a	4	,004
Likelihood Ratio	20,785	4	<,001
Linear-by-Linear Association	6,203	1	,013
N of Valid Cases	128		

Πίνακας 5.24: Έλεγχος Ανεξαρτησίας Φύλο και Ενσυναίσθηση

Ο διευθυντής ή ο προϊστάμενος σας, ενισχύει την έκφραση των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο.

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ, Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Total
Ηλικία	Κάτω των 20	Count	0	0	1	0	1
		% within Ηλικία	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
	21 - 30	Count	0	0	3	0	3
		% within Ηλικία	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
	31 - 40	Count	0	0	3	5	8
		% within Ηλικία	0,0%	0,0%	37,5%	62,5%	0,0%
	41 - 50	Count	6	4	11	22	60
		% within Ηλικία	10,0%	6,7%	18,3%	36,7%	28,3%
	Άνω των 51	Count	2	4	22	13	49
		% within Ηλικία	4,1%	8,2%	44,9%	26,5%	16,3%
Total		Count	8	8	40	40	121
		% within Ηλικία	6,6%	6,6%	33,1%	33,1%	20,7%

Πίνακας 5.24: Έτη υπηρεσίας και ενσυναίσθηση

Η επόμενη συσχέτιση αφορά την έκφραση των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο σε συνάρτηση με την ηλικία των ερωτώμενων. Όπως φαίνεται από τον πίνακα οι περισσότεροι ερωτώμενοι ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 41 έως 50 ετών και στο σύνολό τους 60 άτομα, οι μισοί δηλαδή από του 121 που απάντησαν στην ερώτηση. Από αυτούς το 36,7 % και το 28,3 % θεωρεί πως ο προϊστάμενος ενισχύει την έκφραση συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο, ενώ στην ίδια ομάδα το 18,3 % έχει ουδέτερη θέση, ενώ το 16,7% δεν πιστεύει πως ισχύει αυτή η πρόταση. Επίσης μεγάλη ομάδα, είναι η ηλικιακή ομάδα των 51 και πάνω, οι οποίοι κρατούν μια ουδέτερη στάση με την επιλογή ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ να συγκεντρώνει 44,9%. Εδώ πάλι το μεγαλύτερο μέρος της ομάδας πιστεύει πως ο προϊστάμενός τους ενισχύει την έκφραση των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο, αφού αθροιστικά τα ποσοστά των επιλογών συμφωνώ απόλυτα και συμφωνώ φτάνουν το 42,8 %. Στις μικρότερες ηλικιακές ομάδες επικρατέστερη είναι η επιλογή, ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ διατηρώντας μια ουδέτερη στάση απέναντι στην έκφραση των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο.

Πραγματοποιώντας και σε αυτή την περίπτωση τον έλεγχο ανεξαρτησίας και θέτοντας την υπόθεση ότι η ενίσχυση της έκφρασης των συναισθημάτων από τον προϊστάμενο ή τον διευθυντή είναι ανεξάρτητη με την ηλικία, βλέπουμε πως ο δείκτης pearson chi – square (p) = 0,097 < (α) 0,05 και έτσι διαπιστώνεται πως δεν σχετίζεται η ενίσχυση της έκφρασης συναισθημάτων με την ηλικία του εργαζόμενου.

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,687 ^a	16	,097
Likelihood Ratio	27,079	16	,041
Linear-by-Linear Association	,025	1	,873
N of Valid Cases	121		

Πίνακας 5.25: Έλεγχος ανεξαρτησίας Έτη υπηρεσίας και ενσυναίσθηση

		Γνωρίζετε τι είναι η ενσυναίσθηση;			Total	
		Ναι	Όχι	Άλλο		
Τι θέση κατέχετε στην υπηρεσία απασχόλησής σας;	Προϊστάμενος	Count	24	0	0	24
		% within Τι θέση κατέχετε στην υπηρεσία απασχόλησής σας;	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Διευθυντής	Count	3	2	0	5
		% within Τι θέση κατέχετε στην υπηρεσία απασχόλησής σας;	60,0%	40,0%	0,0%	100,0%
	Υπάλληλος	Count	88	5	4	97
		% within Τι θέση κατέχετε στην υπηρεσία απασχόλησής σας;	90,7%	5,2%	4,1%	100,0%
Total	Count	115	7	4	126	
	% within Τι θέση κατέχετε στην υπηρεσία απασχόλησής σας;	91,3%	5,6%	3,2%	100,0%	

Πίνακας 5.26: Ενσυναίσθηση και θέση απασχόλησης

Η τελευταία συσχέτιση αφορά την θέση που κατέχουν οι συμμετέχοντες στον φορέα που εργάζονται σε συνάρτηση με το αν γνωρίζουν τι είναι η ενσυναίσθηση. Εδώ οι 24 προϊστάμενοι που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο δήλωσαν πως γνωρίζουν τι είναι. Αντίθετα, από τους 5 διευθυντές που έλαβαν μέρος στην έρευνα, 3 δήλωσαν πως γνωρίζουν τι είναι η ενσυναίσθηση, ενώ άλλοι 2 πως δεν γνωρίζουν. Από τους υπαλλήλους που έλαβαν μέρος, δεν γνώριζαν 7 τι είναι η ενσυναίσθηση, ενώ 4 δήλωσαν την επιλογή άλλο. Η συντριπτική πλειοψηφία αυτών 91,3 % γνωρίζει τι είναι η ενσυναίσθηση.

Έτσι λοιπόν στο σημείο αυτό δημιουργήθηκε η υπόθεση πως η γνώση της ενσυναίσθησης, με την θέση εργασίας στο φορέα είναι ανεξάρτητες μεταβλητές. Εκτελώντας και στην περίπτωση αυτή τον έλεγχο ανεξαρτησίας προκύπτει πως ο δείκτης pearson chi – square ($p = 0,007 < (\alpha) 0,05$). Έτσι διαπιστώνεται πως δεν έχει χρειάζεται κάποιος να κατέχει υψηλόβαθμη θέση για να γνωρίζει την έννοια της ενσυναίσθησης.

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,974 ^a	4	,007
Likelihood Ratio	10,048	4	,040
Linear-by-Linear Association	1,390	1	,238

Συμπεράσματα

Η παρούσα έρευνα είχε ως στόχο να αναδείξει την συναισθηματική νοημοσύνη ως μια σύγχρονη προοπτική για την ηγεσία στον δημόσιο τομέα. Σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο φαίνεται πως το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων είναι ενημερωμένοι για την συναισθηματική νοημοσύνη και την συμβολή της στον εργασιακό τομέα, στοιχείο αρκετά ενθαρρυντικό για την γενικότερη καλλιέργεια της δεξιότητας συλλογικά στην ελληνική κοινωνία. Όπως επίσης διαπιστώθηκε από την ανάλυση των ερωτηματολογίων οι εργαζόμενοι του Δήμου Σερρών είναι σε θέση να εκφράσουν τα συναισθήματά τους και να επικοινωνήσουν σε ικανοποιητικό βαθμό, τόσο με τους ανωτέρους, όσο και με τους υφισταμένους τους. Επιπλέον, προκύπτει πως το κομμάτι της επικοινωνίας μπορεί να συμβάλλει και στην εξυπηρέτηση πολιτών.

Αναφορικά με την ηγεσία, τα δεδομένα της έρευνας σε συνδυασμό με την επισκόπηση της βιβλιογραφίας, δείχνουν πως μεταξύ άλλων κυρίαρχο χαρακτηριστικό των ηγετών είναι η διαχείριση των συναισθημάτων, τόσο των ίδιων, όσο και των υφισταμένων τους. Η συμβολή των συναισθημάτων ως καινοτόμου τρόπου προσέγγισης των εργαζομένων δεν αποτελεί κάτι που υπάρχει μόνον στη θεωρία, αλλά και επιβεβαιώνεται μέσα από την μελέτη περίπτωσης. Έτσι λοιπόν ο ηγέτης μπορεί να διαχειριστεί τα συναισθήματα του σε δυσκολίες και να δημιουργήσει στην ομάδα του θετικά συναισθήματα. Χρησιμοποιώντας αυτό το μοντέλο, ο σύγχρονος ηγέτης του δημοσίου τομέα μπορεί να παρακινήσει τους υφισταμένους του στην πραγματοποίηση των στόχων του οργανισμού, καταφέροντας να ακολουθεί όλες τις νέες αλλαγές που επιτάσσει ο μετασχηματισμός του δημοσίου τομέα.

Κλείνοντας, σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να αναδείξει την συναισθηματική νοημοσύνη και την ενσυναίσθηση στον ελληνικό δημόσιο τομέα, ως αντίβαρο στις δυσκολίες που τον χαρακτηρίζουν, όπως αναλύθηκαν και περιγράφηκαν πιο πάνω. Από την ανάλυση του ερωτηματολογίου, γίνεται αντιληπτό πως οι υπάλληλοι του Δήμου

Σερρών, αν και έχουν ήδη μεγάλη εργασιακή εμπειρία, συνεργάζονται ομαλά με τους προϊσταμένους και τους διευθυντές τους και είναι εξοικειωμένοι με τις έννοιες που μελετά η παρούσα εργασία, κάτι που θα βοηθήσει στην ανάπτυξη επιπλέον δεξιοτήτων του προσωπικού του δημοσίου τομέα και στην αλλαγή της κουλτούρας στον χώρο εργασίας.

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η έρευνα γύρω από τον ρόλο της ηγεσίας στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση θα μπορούσε να συνεχιστεί σε πολλές κατευθύνσεις. Μια από αυτές που σχετίζεται με το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ είναι και η εξέταση των παραγόντων που επηρεάζουν την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα του εργαζομένου, σε συνάρτηση με τα στυλ ηγεσίας που υιοθετούν οι ηγέτες του δημοσίου τομέα. Μια επίσης ενδιαφέρουσα κατεύθυνση είναι η αξιολόγηση της ικανοποίησης των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Όπως παρουσιάστηκε στην εργασία, η αυξημένη ενσυναίσθηση των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα συμβάλλει στην παροχή αποδοτικότερων υπηρεσιών προς τους πολίτες, ωστόσο η παρούσα βιβλιογραφία σχετικά με το θέμα στην Ελλάδα είναι σημαντικά περιορισμένη. Εξίσου ενδιαφέρον πεδίο μελέτης αποτελούν τα θέματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των εργαζομένων τόσο γενικότερα πάνω σε ζητήματα της υπηρεσίας, αλλά και σε θέματα συναισθηματικής νοημοσύνης, μια ανάγκη που προκύπτει και από τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου, αφού η συμβολή της στην βελτίωση του εργασιακού κλίματος και στην συναισθηματική υγεία των εργαζομένων είναι αδιαμφισβήτητη. Κλείνοντας, η περίπτωση του Δήμου Σερρών αποτελεί έναν σχετικά περιορισμένο Δήμο, έτσι παρόμοια έρευνα σε πιο μεγάλους Δήμους, με περισσότερο ανθρώπινο δυναμικό οι οποίοι έχουν και μεγαλύτερη δυναμική, ως προς τα θέματα που χειρίζονται καθημερινά. Η υλοποίηση παρόμοιων ερευνών σε μεγαλύτερους Δήμους, θα δώσει επιπλέον την ευκαιρία συγκριτικών μελετών που θα βοηθήσουν στην δημιουργία καλύτερων πρακτικών προώθησης της συναισθηματικής νοημοσύνης στον δημόσιο τομέα, ενώ ταυτόχρονα θα διαδοθούν τα οφέλη υιοθέτησης καινοτόμων προσεγγίσεων του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Δερέμπεη, Κ. (2023). *Η συναισθηματική νοημοσύνη ως παράγοντας βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών στη Δημόσια Διοίκηση: η περίπτωση του Δήμου Σερρών*.
<http://apothesis.teicm.gr/xmlui/handle/123456789/4332>
- Καρέλλας, Δ. (2015). *Ηγεσία και Ικανοποίηση Στελεχών στον Εργασιακό Χώρο. Η Περίπτωση του Δημόσιου Τομέα*. [Working Paper].
<https://digitalrepository.ekdd.gr/jspui/handle/123456789/901>
- Καρκαλά, Α. (2021). *Το στοίχημα για μια αποτελεσματική ηγεσία στο σύγχρονο δημόσιο τομέα*. <https://doi.org/10.26265/polynoe-73>
- Κουστέλιος, Α., Μπελιάς, Δ., & Ζουρνατζή, Ε. (2021). Ηγεσία στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης*, 1(1), Article 1.
- Μπέζος, Γ. (2009). *Τοπική αυτοδιοίκηση. Διοικητική αποκέντρωση στην Ελλάδα*.
<https://amitos.library.uop.gr/xmlui/handle/123456789/1459>
- Μπουραντάς Δ. (2005). *Ηγεσία*. Κριτική.
<https://www.politeianet.gr/books/9789602184066-mpourantas-k-dimitris-kritiki-igesia-181388>
- Ούρδας, Χ. (2017). *Η αποτελεσματικότητα στη δημόσια διοίκηση*.
<https://kypseli.ouc.ac.cy/handle/11128/2769>
- Παπακωνσταντίνου, Γ. (2017). *Η ενσυναίσθηση ως εργαλείο αλλαγής της κουλτούρας στην ελληνική δημόσια διοίκηση κατά την περίοδο της κρίσης* [Working Paper].
<http://repositoryesdda.ekdd.gr/jspui/handle/123456789/344>
- Πουτογλίδου, Γ. (2017). *Ο ρόλος της Ηγεσίας στη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση σε περίοδο οικονομικής ύφεσης: η περίπτωση του Υπουργείου Οικονομικών- Δ.Ο.Υ. της Περιφέρειας Πειραιά*. <http://okeanis.lib2.uniwa.gr/xmlui/handle/123456789/3621>

- Σωτηρόπουλος, Δ. Α. (2022). Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση Σήμερα: Χαρακτηριστικά και Προβλήματα. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης*, 2(1), Article 1.
- Υπουργείο Εσωτερικών. (2023). *Απογραφή—Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου*.
<https://www.apografi.gov.gr/%CF%83%CF%84%CE%B1%CF%84%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC.html>
- Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. (2020, Μάρτιος). *Gov.gr*. Gov.gr.
<https://www.gov.gr/>
- Φανιάδης, Σ. (2022). *Αξιολόγηση της απόδοσης στο δημόσιο τομέα*.
<http://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/27193>
- Φέσσας, Π. Φ. (2009). *Executive EQ: η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον* [Master Thesis].
<https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/3019>
- Χλέπας, Ν. Κ. (2021). *Η τοπική αυτοδιοίκηση την μετά-κορωνοϊό εποχή*.
https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2021/01/Chlepas_January.pdf
- Akrivos, C., Reklitis, P., & Prifti, F. (2013). Greek Public Administration Reform. How to Improve the Effectiveness of Strategic Changes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 73, 710–717. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.02.109>
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 1–10.
<https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Bolton, S. C. (2005). *Emotion management in the workplace* (τ. 190). Palgrave Macmillan Basingstoke. [https://www.researchgate.net/profile/Asif-Hasan-3/post/please_write_a_short_review/attachment/59d623546cda7b8083a1de48/AS%](https://www.researchgate.net/profile/Asif-Hasan-3/post/please_write_a_short_review/attachment/59d623546cda7b8083a1de48/AS%3Fpost/please_write_a_short_review/attachment/59d623546cda7b8083a1de48/AS%)

- 3A326556451917824%401454868533330/download/HRM+410-PDF+Book-06-Emotion_Management_in_the_Workplace__Management__Work_and_Organis.pdf
- Clark-Carter, D. (2007). Effect Size and Statistical Power in Psychological Research. *The Irish Journal of Psychology*, 28(1–2), 3–12.
<https://doi.org/10.1080/03033910.2007.10446244>
- Cohn, M. A., & Fredrickson, B. L. (2006). Beyond the Moment, Beyond the Self: Shared Ground between Selective Investment Theory and the Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *Psychological Inquiry*, 17(1), 39–44.
- Coleman, S. (1995). Dynamics in the fragmentation of political party systems. *Quality and Quantity*, 29(2), 141–155. <https://doi.org/10.1007/BF01101895>
- Council of Europe. (2022). *Corruption prevention in respect of members of parliament, judges and prosecutors*. <https://rm.coe.int/fourth-evaluation-round-corruption-prevention-in-respect-of-members-of/1680a6a13a>
- Dianeosis ©. (2018, Σεπτέμβριος). World Values Survey. *Dianeosis*.
<https://www.dianeosis.org/research/world-values-survey/>
- European Commission. (2022). *Eurobarometer* [dataset].
<https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2658>
- Fernandez, S., Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 308–323. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.009>
- Fiori, M., & Vesely-Maillefer, A. K. (2018). Emotional Intelligence as an Ability: Theory, Challenges, and New Directions. Στο K. V. Keefer, J. D. A. Parker, & D. H. Saklofske (Επιμ.), *Emotional Intelligence in Education: Integrating Research with Practice* (σσ. 23–47). Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-90633-1_2

- Gabel, R. S., Dolan, S. L., & Cerdin, J. L. (2005). Emotional intelligence as predictor of cultural adjustment for success in global assignments. *Career development international*, 10(5), 375–395.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence* (σσ. xiv, 352). Bantam Books, Inc.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence* (Bantam export edition). Bantam Books.
- Goleman, D. (2000, Μάρτιος 1). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results>
- Jeremy Mitonga-Monga. (2012). Perceived leadership style and employee participation in a manufacturing company in the democratic republic of Congo. *AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT*, 6(15).
<https://doi.org/10.5897/AJBM11.2443>
- Karanikolas, P., & Hatzipanteli, S. (2010). The Decentralization Process of Rural Development Policy in Greece. *European Planning Studies*, 18(3), 411–434.
<https://doi.org/10.1080/09654310903497710>
- Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2017). *Strategic Change Management in Public Sector Transformation: The Case of Middle Manager Leadership in Greece*.
- Kouni, Z., Koutsoukos, M., & Panta, D. (2018). Transformational Leadership and Job Satisfaction: The Case of Secondary Education Teachers in Greece. *Journal of Education and Training Studies*, 6(10), 158–168.
- Koustas, S. N. (2019). *Employee Motivation and Job Satisfaction in Post-Austerity Greece: A Quantitative Study* [D.B.A., Northcentral University].
<https://www.proquest.com/docview/2208315641/abstract/1AC4CBC732C9405APQ/1>

- Ladner, A., Keuffer, N., Baldersheim, H., Hlepas, N., Swianiewicz, P., Steyvers, K., & Navarro, C. (2019). *Patterns of Local Autonomy in Europe*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-95642-8>
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17(4), 433–442. [https://doi.org/10.1016/0160-2896\(93\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0160-2896(93)90010-3)
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion*, 1(3), 232–242. <https://doi.org/10.1037/1528-3542.1.3.232>
- McLaughlin, K., Ferlie, E., & P, S. O. (2005). *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*. Routledge.
- Nedelko, Z., & Brzozowski, M. (2017). The Importance of Behavior and Personal Values for Managers' Attitudes Towards Innovativeness: Empirical Evidence From Austria, Poland, and Slovenia. Στο *Exploring the Influence of Personal Values and Cultures in the Workplace* (σσ. 164–182). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2480-9.ch009>
- Obradovic, V., Jovanovic, P., Petrovic, D., Mihic, M., & Mitrovic, Z. (2013). Project Managers' Emotional Intelligence – A Ticket to Success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 74, 274–284. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.03.034>
- Papadogiannis, P. K., Logan, D., & Sitarenios, G. (2009). An Ability Model of Emotional Intelligence: A Rationale, Description, and Application of the Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). Στο J. D. A. Parker, D. H. Saklofske, & C. Stough (Επιμ.), *Assessing Emotional Intelligence: Theory, Research, and Applications* (σσ. 43–65). Springer US. https://doi.org/10.1007/978-0-387-88370-0_3

- Payne, W. L. (1985). *A Study of Emotion: Developing Emotional Intelligence; Self-Integration; Relating to Fear, Pain and Desire* [PhD Thesis]. The Union for Experimenting Colleges and Universities.
- Reuven Bar-On. (2006). *The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI)1* | *Psicothema*. <https://reunido.uniovi.es/index.php/PSt/article/view/8415>
- Robbins, S. & Judge, T. (2018). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις* (2η). Κριτική.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Schermerhorn J. & Bachrach D. (2018). *Εισαγωγή στο Management*. Broken Hill.
- Singh, K. (2007). *Quantitative Social Research Methods*. SAGE Publications India Pvt Ltd. <https://doi.org/10.4135/9789351507741>
- Sotirakou, T., & Zeppou, M. (2005). How to align Greek Civil Service with European Union public sector management policies: A demanding role for HR managers in the contemporary public administration context. *International Journal of Public Sector Management*, 18(1), 54–82. <https://doi.org/10.1108/09513550510576152>
- Tsakali, V. (2019). *Ο ρόλος της ηγεσίας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*. <https://apothesis.eap.gr/archive/item/158590>
- Tucker, R. C. (1968). The Theory of Charismatic Leadership. *Daedalus*, 97(3), 731–756.
- Uhl-Bien, M., Schermerhorn, J., & Osborn, R. (2016). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Broken Hill.
- Walsh, M. M., & Arnold, K. A. (2020). The bright and dark sides of employee mindfulness: Leadership style and employee well-being. *Stress and Health*, 36(3), 287–298. <https://doi.org/10.1002/smi.2926>

- Walters, K., & Rodriguez, J. (2017). *The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation*.
- Weiss H. & Cropanzano R. (1996). *Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of effective experiences at work*.
- Xanthopoulou, P., & Kefis, V. (2019a). Public Organisations and Public Management in Greece: The Implementation of Private Management Tools in the Public Sector. *International Journal of Sciences*, 8(03), 45–54. <https://doi.org/10.18483/ijSci.1965>
- Xanthopoulou, P., & Kefis, V. (2019b). Public Organisations and Public Management in Greece: The Implementation of Private Management Tools in the Public Sector. *International Journal of Sciences*, 8, 45–54. <https://doi.org/10.18483/ijSci.1965>

Ιστοσελίδες:

<https://www.dianeosis.org/research/world-values-survey/>

<https://europa.eu/eurobarometer>

Παράρτημα

Στο σημείο αυτό παρατίθεται το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε για τις ανάγκες της έρευνας.

Ενότητα 1: Ηγεσία στην Δημόσια Διοίκηση

1) Υπάρχει προϊστάμενος ή διευθυντής στην υπηρεσία σας;

1. Ναι
2. Όχι

2) Στην υπηρεσία σας, ο διευθυντής ή ο προϊστάμενος ενθαρρύνει την καλή συνεργασία μεταξύ όλων των υπαλλήλων ανεξαρτήτως βαθμίδας.

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε Συμφωνώ, Ούτε Διαφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ Απόλυτα

3) Η επικοινωνία μεταξύ του διευθυντή ή του προϊσταμένου σας και των υφισταμένων του είναι ικανοποιητική και ανοιχτή.

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε Συμφωνώ, Ούτε Διαφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ Απόλυτα

4) Ο διευθυντής ή ο προϊστάμενος σας, ενισχύει την έκφραση των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο.

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε Συμφωνώ, Ούτε Διαφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ Απόλυτα

5) Ο διευθυντής ή ο προϊστάμενος σας, διαχειρίζεται ψύχραιμα δύσκολες καταστάσεις και δεν αντιδράει με αρνητικό τρόπο.

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε Συμφωνώ, Ούτε Διαφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ Απόλυτα

6) Ο διευθυντής ή ο προϊστάμενος σας, ενισχύει την λήψη πρωτοβουλιών από τους υφισταμένους του.

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε Συμφωνώ, Ούτε Διαφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ Απόλυτα

7) Ο διευθυντής ή ο προϊστάμενος σας, μεριμνά για την επαγγελματική και προσωπική εξέλιξη των υφισταμένων του.

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε Συμφωνώ, Ούτε Διαφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ Απόλυτα

8) Ο διευθυντής ή ο προϊστάμενος σας, είναι ικανός να καθοδηγεί εξατομικευμένα τους υφισταμένους του, ανάλογα με τις ανάγκες του καθενός.

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε Συμφωνώ, Ούτε Διαφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ Απόλυτα

9) Ένας διευθυντής ή προϊστάμενος πρέπει να εκφράζει ενδιαφέρον για την ευημερία και την ψυχολογική καλή κατάσταση των υπαλλήλων.

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε Συμφωνώ, Ούτε Διαφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ Απόλυτα

10) Ένας διευθυντής ή προϊστάμενος θα πρέπει να είναι ικανός να δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας στον εργασιακό χώρο.

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε Συμφωνώ, Ούτε Διαφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ Απόλυτα

Ενότητα 2: Ενσυναίσθηση στην Δημόσια Διοίκηση

Μπορείτε να διακρίνετε τα συναισθήματα άλλων ανθρώπων και να αντιληφθείτε τα κίνητρα συμπεριφοράς τους.

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε Συμφωνώ, Ούτε Διαφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ Απόλυτα

2) Η εξωτερίκευση συναισθημάτων στον χώρο εργασίας ωφελεί την εργασιακή απόδοση.

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε Συμφωνώ, Ούτε Διαφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ Απόλυτα

3) Η συναισθηματική σας κατάσταση δεν επηρεάζει την εργασιακή σας απόδοση.

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε Συμφωνώ, Ούτε Διαφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ Απόλυτα

4) Γνωρίζετε τι είναι η ενσυναίσθηση;

1. Ναι
2. Όχι
3. Άλλο

5) Η ενσυναίσθηση αποτελεί μια ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί την συναισθηματική κατάσταση και τα κίνητρα ενός άλλου ατόμου. Με βάση τον παραπάνω ορισμό, πόσο σημαντικός θεωρείτε πως είναι ο ρόλος της ενσυναίσθησης:

	Πολύ λίγο	Λίγο	Ούτε πολύ, ούτε λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ
στην εργασιακή σχέση σας με τους ανωτέρω σας					
Στην εργασιακή σας σχέση με τους ανωτέρους σας					
Στην εξυπηρέτηση πολιτών					

6) Στην υπηρεσία σας, μεταξύ των υπαλλήλων υπάρχει:

	Πολύ λίγο	Λίγο	Ούτε πολύ, ούτε λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ
Σεβασμός					
Ειλικρίνεια					
Κατανόηση					
Συμμετοχή					
Συνεργασία					

7) Στην υπηρεσία σας, ενθαρρύνεται ο διάλογος και ο καταιγισμός ιδεών σχετικά με εργασιακά θέματα.

1. Διαφωνώ απόλυτα

2. Διαφωνώ
3. Ούτε Συμφωνώ, Ούτε Διαφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ Απόλυτα

8) Η ενσυναίσθηση μπορεί να συμβάλλει ενεργά στην βελτιστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών από τη δημόσια διοίκηση.

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε Συμφωνώ, Ούτε Διαφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ Απόλυτα

Ενότητα 3: Δημογραφικά Στοιχεία

- 1 Φύλο:
Αρσενικό
Θηλυκό
Άλλο
- 2 Ηλικιακή Ομάδα:
κάτω των 25
26-35
36-45
46-55
56 και άνω
- 3 Επίπεδο Εκπαίδευσης:
Απόφοιτος Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης
Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
Απόφοιτος ΑΕΙ / ΤΕΙ
Κάτοχος Μεταπτυχιακού
Κάτοχος Διδακτορικού
Άλλο:
- 4 Τι θέση κατέχετε στον φορέα απασχόλησής σας;
Υπάλληλος
Τμηματάρχης
Διευθυντής
- 5 Πόσα έτη υπηρεσίας διαθέτετε συνολικά;
0 – 10
11 – 20
21 – 30
31 και πάνω
- 7 Πόσοι υπάλληλοι απασχολούνται σε μόνιμη βάση στον φορέα απασχόλησής σας;
λιγότεροι από 5
6 – 10
11 – 15

16 – 20
Πάνω από 20