



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση και Δημόσιο Μάνατζμεντ"

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**"Συναισθηματική Νοημοσύνη & Ηγεσία στο Δημόσιο Τομέα"**

Πατσιαμάνη Λαμπρινή (Α.Μ. ΔΜ2211)

Επιβλέπων Καθηγητής: **Καθηγητής Αλέξανδρος Σαχινίδης**

**ΑΘΗΝΑ**

**2024**



**UNIVERSITY OF WEST ATTICA SCHOOL  
DEPARTMENT BUSINESS ADMINISTRATION  
TITLE OF POST GRADUATE PROGRAM (Msc/MBA)  
Public administration – Public Management**

**TITLE**

**Emotional Intelligence & Leadership in the Public Sector**

**Student name & Surname: Lamprina Patsiamani**

**Registration Number : DM2211**

**Superior name & Surname : Dr. Alexandros Sahinidis**

**Athens, 2024**

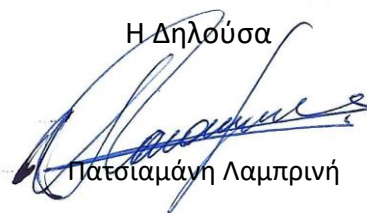
## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Πατσιαμάνη Λαμπρινή του Αθανασίου, με αριθμό μητρώου 2211 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών "Δημόσια Διοίκηση και Δημόσιο Μάνατζμεντ" του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Η Δηλούσα



Πατσιαμάνη Λαμπρινή



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**"Συναισθηματική Νοημοσύνη & Ηγεσία στο Δημόσιο Τομέα"**

**Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή**

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

A/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
	Αλεξανδρος Σαχινίδης	Καθηγητής, Επιβλέπων Τριμελούς	
	Ιωάννης Σαλμόν	Αν. Καθηγητής, Μέλος Τριμελούς	
	Φαίδων Κομισόπουλος	Επ. Καθηγητής, Μέλος Τριμελούς	

## Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Συναισθημα.....	12
Ορισμός – Έννοια .....	12
Οι Διαστάσεις των Συναισθημάτων .....	12
Βασικά Συναισθήματα.....	13
Γενικά Χαρακτηριστικά των Συναισθημάτων.....	14
Συστατικά Στοιχεία των Συναισθημάτων .....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ενσυναίσθηση και Συναισθηματική Νοημοσύνη : Θεωρητική Επισκόπηση .....	18
Ενσυναίσθηση – Ορισμός - Χαρακτηριστικά .....	18
Συναισθηματική Νοημοσύνη .....	20
Ορισμός – Έννοια .....	20
Χαρακτηριστικά.....	20
Κοινωνικές Δεξιότητες (Social Skills) .....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Μοντέλα – Θεωρίες Συναισθηματικής Νοημοσύνης .....	29
Θεωρητικά Μοντέλα ΣΝ.....	29
Το Μοντέλο του Gardner και η Θεωρία της Πολυδιάστατης/ Πολλαπλής Νοημοσύνης (The theory of Multiple Intelligence). .....	30
Το Θεωρητικό Μοντέλο Ικανότητας των Mayer, Salovey & Caruso. ....	30
Το Μοντέλο Συναισθηματικής-Κοινωνικής Νοημοσύνης του Reuven BarOn .....	31
Το Μοντέλο Συναισθηματικής Επάρκειας του Daniel Goleman .....	32
Το Μοντέλο του Cooper .....	34
Το Μοντέλο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ως Χαρακτηριστικό Γνώρισμα της Προσωπικότητας .....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Ηγεσία .....	36
Εννοιολογικό Περιεχόμενο.....	36
Η Σημασία της Ηγεσίας .....	37
Βασικές Εφαρμογές της Ηγεσίας.....	38
Βασικές Αρετές και Ικανότητες Ενός Ηγέτη (Leadership Traits and Skills).....	38
Αρετές.....	38
Ικανότητες .....	40



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Η Ηγεσία στο Δημόσιο .....	43
Δημόσιο – Ορισμός και Χαρακτηριστικά .....	43
Είδη Προϊόντων Παρεχόμενων από τις Δημόσιες Υπηρεσίες στην Ελλάδα .....	45
Δημόσιος Τομέας: Παρούσα κατάσταση της Δημόσιας Διοίκησης .....	45
Παράγοντες οι οποίοι Επηρεάζουν Αρνητικά τη Λειτουργία του Δημοσίου .....	47
Το Ανθρώπινο Δυναμικό στο Δημόσιο και η Διαχείριση του από την Ηγεσία .....	48
Ο Γενικός Ρόλος της Ηγεσίας.....	48
Η Ηγεσία στο Δημόσιο Σήμερα .....	49
Το Ελληνικό Δημόσιο Αντιμέτωπο με Νέες Αλλαγές .....	51
Η Ηγεσία ως Μορφή Παρακίνησης των Εργαζομένων στο Δημόσιο.....	53
Συνιστώμενη Εφαρμοσμένη Μορφή Ηγεσίας .....	54
Ο Ηγέτης στο Δημόσιο Διοίκηση – Χαρακτηριστικά .....	54
Μοντέλα Ηγεσίας και Δημόσιο .....	56
Αναθεώρηση της Ηγεσίας στο Δημόσιο.....	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία .....	60
Η Σχέση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με την Ηγεσία .....	60
Ο Ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Μεταβάλλουσα Ηγεσία.....	61
Ο Ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Μεταβατική Ηγεσία .....	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Η Ενσυναίσθηση ως Ενισχυτικός Παράγοντας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και η Αποτελεσματικότητα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο Δημόσιο .....	64
Ο Συνεχής Διάλογος του Ηγέτη με τους Υπαλλήλους ως Ενισχυτικός Παράγοντας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του και της Αίσθησης Ασφάλειας των υπαλλήλων .....	65
Η Θετική Στάση ως Απόρροια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Ηγέτη .....	65
Η Προσαρμοστικότητα ως Απόρροια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Ηγέτη .....	66
Η Αυτογνωσία ως Απόρροια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Ηγέτη .....	67
Η Αυτό – Διαχείριση ως Απόρροια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Ηγέτη .....	68
Η Κοινωνική Ευαισθητοποίηση ως Απόρροια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Ηγέτη .....	68
Η Διαχείριση Σχέσεων ως Απόρροια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Ηγέτη .....	68
Συμπεράσματα .....	69
Βιβλιογραφικές Αναφορές .....	71



## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστήσω θερμά τους καθηγητές του μεταπτυχιακού για τα εφόδια που μου προσέφεραν και ιδιαίτερω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Αλέξανδρο Σαχινίδη για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου εργασίας.

Επίσης ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην κόρη μου, τον σύζυγό μου και την μητέρα μου για όλη τη στήριξη, τη συμπαράσταση και την κατανόησή τους, καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν πλέον απομακρυνθεί από την αρχική αντίληψη μιας αυστηρής και αυταρχικής ηγεσίας η οποία ήταν απομακρυσμένη από τις ανάγκες των υπαλλήλων για κατανόηση και στήριξη. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ) ως βασική προϋπόθεση λειτουργικότητας του ηγέτη της ομάδας εργασίας, θεωρείται ότι μπορεί να συμβάλει σε μεγάλο βαθμό στην επίτευξη υψηλότερων επιπέδων απόδοσης. Με την τρέχουσα και συνεχή εξέλιξη των κοινωνικών και τεχνολογικών μεταβολών όσον αφορά τις γενικές ανάγκες των πολιτών και τις απαιτήσεις τους από το δημόσιο τομέα, έχει καταστεί πολύ κρίσιμη η επίτευξη υψηλότερων επιπέδων απόδοσης με ταχύτερο ρυθμό εξυπηρέτησης και άμεσης προσαρμοστικότητας σε νέες συνθήκες εργασίας.

Ο δημόσιος τομέας καλείται πλέον να αντιμετωπίσει προκλήσεις όσον αφορά την ταχύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών γεγονός το οποίο επιβαρύνει τις ομάδες εργασίας του δημοσίου. Ως εκ τούτου κρίνεται απαραίτητη η συναισθηματική ωριμότητα της ηγεσίας παράλληλα με την αντίληψη της ψυχοσυναισθηματικής κατάστασης των υπαλλήλων προκειμένου οι τελευταίοι να μην εκτελούν τα καθήκοντα τους σε πλαίσιο άγχους, συναισθηματικής φόρτισης, αβεβαιότητας και ανασφάλειας. Η παρούσα εργασία αναλύει την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και τη σημασία των ψυχοσυναισθηματικών μοντέλων τα οποία χαρακτηρίζουν τους ηγέτες. Στη συνέχεια, παραθέτει τις διαφορές που υφίστανται, σε λειτουργικό πλαίσιο, μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Κατόπιν, αναλύεται η λειτουργικότητα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ως βασικό χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού ηγέτη. Τέλος, σε βιβλιογραφικό πλαίσιο, διατυπώνεται η αξία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο Δημόσιο και αναφέρονται παραδείγματα στατιστικών ερευνών όσον αφορά το κατά πόσο επηρεάζει η Συναισθηματική Νοημοσύνη την ψυχοσυναισθηματική κατάσταση των δημοσίων υπαλλήλων.





## SUMMARY

Public organizations have now moved away from the original perception of a strict and authoritarian leadership which was distant from the employees' needs for understanding and support. Emotional Intelligence (EI) as a basic functional condition of the work group leader, is considered to be able to contribute greatly to achieving higher levels of performance. With the current and continuous evolution of social and technological changes regarding the general needs of citizens and their demands from the public sector, it has become very critical to achieve higher levels of performance with a faster pace of service and immediate adaptability to new working conditions.

The public sector is now called to face challenges in terms of faster service to citizens, a fact that burdens public sector work groups. Therefore, the emotional maturity of the leadership is considered necessary along with the perception of the psycho-emotional state of the employees so that the latter do not perform their duties in a context of stress, emotional loading, uncertainty and insecurity. This paper analyzes the concept of Emotional Intelligence and the importance of the psycho-emotional models that characterize leaders. It then lists the differences that exist, in an operational context, between the public and private sectors. Then, the functionality of Emotional Intelligence as a key characteristic of the effective leader is analyzed. Finally, in a bibliographic context, the value of Emotional Intelligence in the Public Sector is formulated and examples of statistical research are cited regarding the extent to which Emotional Intelligence affects the psycho-emotional state of public servants.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή

Η ηγεσία και η συναισθηματική νοημοσύνη γίνονται ολοένα και πιο σημαντικές αλληλοσυμπληρωματικές δυνάμεις παραγωγικότητας στις μέρες μας λόγω αυξανόμενου ανταγωνισμού και παγκοσμιοποίησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας πολλών εταιρειών. Η ανάγκη για ισχυροποίηση μιας εταιρείας στις αγορές δημιουργεί καθημερινά ένα περιβάλλον στο οποίο ασκείται ολοένα και περισσότερη πίεση στους εργαζόμενους ώστε η εταιρεία να μπορέσει να επιβιώσει και να αυξήσει τα κέρδη της. Οι ηγέτες των ομάδων εργασίας αναλαμβάνουν πλέον μεγαλύτερη ευθύνη όσον αφορά την ικανοποίηση των απαιτήσεων των ιδιοκτητών των εταιρειών και τη διατήρηση του υψηλού επιπέδου παραγωγικότητας των εργαζομένων. Ως εκ τούτου βρίσκονται σε τέτοια θέση στην οποία υποχρεούνται να διαχειρίζονται συγκρούσεις, να τις επιλύουν και να εξασφαλίζουν την άμεση επίτευξη των στόχων.

Η συναισθηματική νοημοσύνη ως βασικός παράγοντας σωστής ηγεσίας αποτελεί ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά τα οποία πρέπει να φέρει ένας ηγέτης. Οι ηγέτες, μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης οφείλουν να προσδιορίζουν τα προβλήματα της ομάδας εργασίας, να τα επιλύουν, να εξομαλύνουν δυσάρεστες καταστάσεις οι οποίες πλήττουν την ομάδα και κωλυσιεργούν την απόδοση της και να υιοθετούν μια στρατηγική συναισθηματικής ενθάρρυνσης των υφιστάμενων τους ώστε τα άτομα υπό την επίβλεψη τους να θεωρούν την επίτευξη των στόχων της ομάδας κίνητρο ανάληψης πρωτοβουλιών και προσωπική υποχρέωση. Προκειμένου να εξασφαλιστεί ένα υγιές περιβάλλον εργασίας και μια σεβαστή ισορροπία σχέσεων συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας, οι ηγέτες πρέπει να γνωρίζουν πώς να χειρίζονται πρώτα τα δικά τους συναισθήματα και έπειτα τα συναισθήματα των υφισταμένων τους και να είναι ικανοί μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης που τους διακατέχει να διατηρούν ισορροπία σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας και των προσωπικών τους αντιδράσεων. Η συναισθηματική νοημοσύνη διατηρεί σημαντικό ρόλο σε κάθε μορφή ηγεσίας και μπορεί να αποτελέσει κλειδί επίλυσης προβλημάτων τα οποία καθυστερούν την απόδοση της ομάδας εργασίας. Ο ηγέτης που διαθέτει υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης, μπορεί να ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να αναπτύξουν ισχυρή κριτική άποψη, αποδοτικούς δεσμούς συνεργασίας, έντονη αυτοπεποίθηση και να τους ωθήσει σε μια κατάσταση τέτοια



κατά την οποία αισθάνονται μέρος του στόχου που πρέπει να πραγματοποιηθεί και ζωτικό όργανο της εταιρείας.

Η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται αμοιβαία με την ηγεσία και υφίσταται ως ικανότητα του ηγέτη να κατανοεί την συναισθηματική κατάσταση των μελών της ομάδας του κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί ο ίδιος να καλλιεργήσει σε αυτά την καλύτερη μεταξύ τους επικοινωνία, τον αυτοέλεγχο, τη διάθεση για αποδοτικότερη εργασία και μεγαλύτερη αφοσίωση, την επιθυμία για προσαρμογή σε ενδεχόμενες αλλαγές και την επιθυμία για διεύρυνση της τεχνογνωσίας.

Όσο οι στόχοι μιας εταιρείας και το περιβάλλον εργασίας γίνονται πιο απαιτητικά, τόσο περισσότερο αυξάνεται η ανάγκη για ηγέτες οι οποίοι θα μπορούν να εξασφαλίζουν ότι οι ομάδες εργασίας τους αποτελούνται από άτομα τα οποία διακρίνονται από σταθερή και ισορροπημένη ψυχοσυναισθηματική κατάσταση η οποία είναι προσιτή και διαχειρίσιμη κατά τέτοιο τρόπο ώστε τα άτομα αυτά να διοχετεύουν την ψυχική τους υγεία στις ανάγκες της εταιρείας (Neurane, 2021).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Συναισθημα

### Ορισμός – Έννοια

Η λέξη "συναίσθημα", υφίσταται ως όρος ο οποίος χρησιμοποιείται πάντα προκειμένου να καθορίσει διάφορες μορφές εμπειρίας. Η γλωσσική εφαρμογή του συγκεκριμένου όρου παρατηρείται σε περιπτώσεις που το άτομο δεν μπορεί να αποδώσει σαφή απάντηση σε ερώτηση βιωματικού πλαισίου. Για παράδειγμα, όταν βιώνουμε ευχαρίστηση διατυπώνουμε "Αισθάνομαι υπέροχα".

Τα συναισθήματα ταξινομούνται σε διάφορες κατηγορίες. Αισθήματα δυσαρέσκειας, λύπης, απογοήτευσης, ταξινομούνται σε μία κατηγορία ή οποία υποδηλώνει την ψυχική κατάπτωση του ατόμου και την τάση του για αποφυγή καταστάσεων που προκαλούν διαταραχή συμπεριφοράς. Αντίστοιχα, συναισθήματα ευχαρίστησης, ευτυχίας, χαράς, ενθουσιασμού, υπάγονται σε κατηγορία η οποία εκπροσωπεί την ψυχική ανάταση του ατόμου. Κατά τέτοιο τρόπο, μπορούμε να απαριθμήσουμε πολλές συναισθηματικές εμπειρίες ( Evans, 2003, p 1, Kovalkova, pp 224-230)

### Οι Διαστάσεις των Συναισθημάτων

Σύμφωνα με τους ψυχολόγους, κάθε συναισθηματική εμπειρία φέρει τρία κύρια χαρακτηριστικά. Συγκεκριμένα:

1. Κάθε συναίσθημα, είτε θυμού, ικανοποίησης, επιθυμίας ή δυσαρέσκειας, φέρει δισδιάστατη μορφή δηλαδή, δύναται να υφίσταται υπό άλλες συνθήκες η αντίθετη κατάσταση (π.χ χαρά-λύπη, ικανοποίηση-απογοήτευση).
2. Όλα τα συναισθήματα διέπονται από συγκεκριμένο επίπεδο διέγερσης, ενθουσιασμού ή απάθειας, αδράνειας, αδιαφορίας. Για παράδειγμα, το συναίσθημα της ευχαρίστησης προκαλεί κάποιο επίπεδο διέγερσης ενώ το συναίσθημα της λύπης επιφέρει σχετική αδράνεια.
3. Τα περισσότερα συναισθήματα διέπονται από ένα πλαίσιο ψυχικής έντασης το οποίο μπορεί επίσης να προσδιοριστεί ως πλαίσιο προσμονής ή πλαίσιο ψυχικής και σωματικής χαλάρωσης. Όλα τα συναισθήματα συνδέονται με την αναμονή του ατόμου για ένα επικείμενο γεγονός. Αναλυτικότερα, τα συναισθήματα αναμονής χαρακτηρίζονται από ένα πλαίσιο προσδοκίας, τα συναισθήματα που συνδέονται με



ένα γεγονός το οποίο έχει παρέλθει διέπονται από την ψυχική κατάσταση της ανακούφισης ή της απελευθέρωσης. Συναισθήματα όπως η αγωνία, ανήκουν στη βιωματική κατάσταση της αναμονής ενώ της λύπης υπάρχει περίπτωση να περιέρχονται στο πλαίσιο της απελευθέρωσης εάν πρόκειται για παρερχόμενο γεγονός.

Επομένως, είναι δυνατόν να διατυπωθεί ότι κάθε συναίσθημα κινείται στο πλαίσιο ψυχικής έντασης ή ψυχικής χαλάρωσης.

Τα συναισθήματα δεν αποδίδουν μόνο χρώμα στη ζωή μας, μπορούν σε αρκετές περιπτώσεις να επιφέρουν αρνητικά αποτελέσματα. Περιστατικά εγκλημάτων ή απάνθρωπων πράξεων, πηγάζουν από έντονα συναισθήματα. Τα συναισθήματα παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην ανθρώπινη συμπεριφορά και στο ηθικό πλαίσιο δραστηριοποίησης του ατόμου (Evans, 2003, pp 2-3).

### Βασικά Συναισθήματα

Το συναίσθημα μπορεί επίσης να καθοριστεί ως μια έντονη πνευματική και ενστικτώδης κατάσταση όπως αυτή της αγάπης ή του φόβου. Αποτελεί συνδυασμό γνωστικότητας, ψυχικής έξαρσης και συμπεριφοράς, στοιχεία τα οποία διαμορφώνουν την πράξη του ατόμου ως αντίδραση σε μια κατάσταση ή ένα γεγονός το οποίο έχει ήδη λάβει χώρα και έχει ήδη ερμηνευτεί από τον ανθρώπινο εγκέφαλο. Τα συναισθήματα αποτελούν τον καθρέφτη της πνευματικής μας ζωής και υγείας και είτε την εξελίσσουν θετικά είτε την υποβαθμίζουν. Πρόκειται για ενέργειες οι οποίες παίρνουν μορφή κατόπιν συγκεκριμένων γεγονότων και βιωμάτων.

Τα συναισθήματα μπορούν να είναι:

**Θετικά:** Τα θετικά συναισθήματα ωθούν το άτομο στην προσπάθεια ή την πρόθεση συμμετοχής σε ορισμένες καταστάσεις και του καλλιεργούν την επιθυμία της απόλαυσης και της συνεχούς επανάληψης συγκεκριμένων δραστηριοτήτων.

**Αρνητικά:** Τα αρνητικά συναισθήματα καλλιεργούν την επιθυμία της απόρριψης, το φόβο για το άγνωστο, το φόβο για τα αποτελέσματα των πράξεων των άλλων και την ανάγκη για αντίδραση προς αποφυγή των κινδύνων. Η απάθεια, ο φόβος η απελπισία, το μίσος, η ντροπή, η μνησικακία, η εχθρότητα, η μετάνοια, αποτελούν παράδειγμα αρνητικών συναισθημάτων. Τα αρνητικά συναισθήματα υφίστανται ως κίνητρο, προκειμένου ο



άνθρωπος να απομακρυνθεί από καταστάσεις που δεν επιθυμεί, αντίθετα με τα θετικά συναισθήματα τα οποία τον ωθούν στην αναζήτηση και βίωση καταστάσεων που εγείρουν το ενδιαφέρον του. Συγκεκριμένα, παρατίθενται 7 συμπλέγματα βασικών συναισθημάτων:

- Φόβος – Πιθανός Κίνδυνος
- Λύπη – Απώλεια
- Θυμός – Μη προσδιοριζόμενη απειλή, παραβίαση, στόχοι που παρεμποδίζονται, έκκληση για δικαιοσύνη
- Χαρά – Απόκτημα
- Έκπληξη – Μη αναμενόμενο γεγονός
- Απέχθεια – Τοξικά συναισθήματα
- Περιφρόνηση – Χαμηλού επιπέδου συμπεριφορά (Evans, 2003, pp 4-5)

### Γενικά Χαρακτηριστικά των Συναισθημάτων

Όλα τα συναισθήματα καθορίζονται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και το καθένα ξεχωριστά φέρει κάποια μεμονωμένα. Ορισμένα από τα γενικά χαρακτηριστικά τους είναι τα ακόλουθα:

- **Συναισθήματα και Σωματική Διέγερση:** Τα συναισθήματα ενεργοποιούνται κυρίως όταν οποιαδήποτε βασική ανθρώπινη ανάγκη καταπιέζεται, προκαλείται ή ικανοποιείται. Τα συναισθήματα λειτουργούν ως αντίδραση σε μια βασική διέγερση-κίνητρο είτε αυτή είναι θετική είτε αρνητική. Το συναίσθημα του φόβου, για παράδειγμα, ενεργοποιείται λόγω επερχόμενου κινδύνου ο οποίος απειλεί την επιβίωση του ατόμου και αντίστοιχα το συναίσθημα της χαράς όταν ικανοποιείται μία βασική ανάγκη. Επιπλέον, τα συναισθήματα δεν υφίστανται μόνο ως ανταπόκριση στη διέγερση μιας ανάγκης, κατευθύνουν και στηρίζουν παράλληλα τη διαδικασία ικανοποίησης των ανθρώπινων αναγκών. Ανάλογο παράδειγμα αποτελεί εκείνο της κατάστασης θυμού κατά την οποία το άτομο φορτίζεται με περισσότερη ενέργεια προκειμένου να υπερβεί τα εμπόδια στα οποία βρίσκεται αντιμέτωπο.
- **Συναισθήματα και Λογική:** Το οποιοδήποτε συναίσθημα δεν εγείρεται στην πιο δύσκολη κατάσταση προκειμένου να προωθήσει την αντιμετώπιση της με σκέψη και λογική. Η συναισθηματική ανταπόκριση του ατόμου υποβαθμίζεται όταν



εφαρμόζεται η λογική. Η λογική τείνει να "κλειδώνει" τα συναισθήματα και τα ισχυρά συναισθήματα, αντίστοιχα, αδρανοποιούν τη λογική. Επομένως, υφίστανται δύο αλληλοσυγκρουόμενες καταστάσεις, να σημειωθεί ότι το συναίσθημα αποτελεί πρωτόγονη μορφή αντίδρασης του ανθρώπου η οποία κατά τα πρώτα στάδια εξέλιξης του ανθρώπινου είδους, καθοδηγούσε τις αντιδράσεις του με στόχο την επιβίωση. Τα συναισθήματα έχουν πράγματι βιολογική αξία για τον ανθρώπινο οργανισμό καθότι ενισχύουν την αντίδραση του σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης κατά τις οποίες δεν υφίσταται περιθώριο χρόνου για το άτομο να σκεφτεί λογικά.

- **Συναισθήματα και Απροκάλυπτη Συμπεριφορά:** Κάθε συναίσθημα αντιστοιχεί σε μυϊκή και απροκάλυπτη συμπεριφορά και γενικά θεωρείται ότι καθοδηγεί κάθε μορφής συμπεριφορά. Πολλά συναισθήματα καταλήγουν να διάγουν κοινή αντίδραση αλλά ορισμένα εμφανίζουν συγκεκριμένα μοντέλα συμπεριφοράς. Η κατάσταση θυμού, για παράδειγμα, επιφέρει επιθετικότητα στο λόγο και την κινητικότητα του ατόμου. Το συναίσθημα του φόβου μπορεί να εκφραστεί με την πρακτική της διαφυγής ή της σύγκρουσης. Το χαμόγελο, το έντονο γέλιο, το κλάμα αποτελούν επίσης συμπεριφορές που υφίστανται ως απόρροια των συναισθημάτων.
- **Συναισθήματα και Εσωτερική Ανταπόκριση:** όταν το άτομο διακατέχεται από κάποιο συναίσθημα, το σώμα του, αναφορικά προς τους ενδοκρινείς αδένες, το νευρικό σύστημα και τα ζωτικά όργανα διέπεται, σε πλαίσιο αντίδρασης, από λειτουργίες που έχουν διαταρακτικό χαρακτήρα.
- **Συναισθήματα και Διάθεση:** Αντίθετα με τα αισθήματα, τα συναισθήματα έχουν μεγάλη ισχύ στην προσωρινή νευρο-ψυχική συμπεριφορά του ατόμου. Συνεπώς, οποιαδήποτε συναισθηματική εμπειρία, ακόμα και όταν παρέλθει κάποια χρονική περίοδος από τη στιγμή που τη βίωσε το άτομο, αφήνει ένα συμπεριφορικό "κατάλοιπο" το οποίο ονομάζεται διάθεση. Αντιπροσωπευτικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της έξαρσης μιας έκρυθμης κατάστασης, λόγω θυμού, η οποία κατάσταση, ακόμα και μετά τη λήξη εκφοράς των ανάλογων συμπεριφορικών αντιδράσεων, επηρεάζει το άτομο βραχυπρόθεσμα καθότι το ίδιο εμφανίζει ευαισθησία σε ορισμένους ήχους, εικόνες ή γεγονότα τα οποία πιθανόν τα



εκλαμβάνει ως παράγοντες που απειλούν τη σωματική και ψυχική του ακεραιότητα (Evans, 2003, p 9, Ekman, 1999, pp 138-140).

### Συστατικά Στοιχεία των Συναισθημάτων

Οι περισσότεροι ψυχολόγοι διατυπώνουν ότι ένα συναίσθημα αποτελεί ένα σύνθετο μοτίβο εσωτερικών αλλαγών οι οποίες κατανέμονται ως σωματική διέγερση, υποκειμενικές εντυπώσεις, γνωστικές διαδικασίες και συμπεριφορικές αντιδράσεις. Οι αλλαγές αυτές είναι τα στοιχεία εκείνα τα οποία λειτουργούν αλληλοσυμπληρωματικά και διαμορφώνουν ένα ενιαίο συμπεριφορικό μοτίβο το οποίο υφίσταται ως αντίδραση σε μία κατάσταση η οποία εκλαμβάνεται από το άτομο ως ανάγκη προσωπικού χειρισμού.

- **Σωματική Διέγερση:** Τα συναισθήματα συνδέονται λειτουργικά με τον εγκέφαλο, το νευρικό σύστημα και τις ορμόνες για αυτό και ένα συναισθηματικά φορτισμένο άτομο χαρακτηρίζεται από ορμονική υπερλειτουργία και εκδηλώνει προσωρινά υπερβολική ενέργεια. Κάθε συναίσθημα συνοδεύεται από συγκεκριμένες σωματικές λειτουργίες. Σε κατάσταση θυμού, το αίμα ρέει προς τα άνω άκρα θέτοντας το άτομο σε ετοιμότητα προς αντίδραση ενώ σε κατάσταση φόβου ρέει προς όλο το μυοσκελετικό σύστημα και θέτει το σώμα σε ετοιμότητα για άμυνα.
- **Υποκειμενικές Εντυπώσεις:** Τα συναισθήματα περιλαμβάνουν την κατάσταση επίγνωσης όπως την επίγνωση ευχαρίστησης ή δυσαρέσκειας. Επομένως, όταν μελετάμε τα συναισθήματα ενός ατόμου, πρέπει να μπορούμε να αντιληφθούμε πώς το άτομο αυτό θα ερμηνεύσει συγκεκριμένες καταστάσεις .
- **Γνωστικές Διαδικασίες:** Τα συναισθήματα περιλαμβάνουν γνωστικές διαδικασίες όπως η μνήμη, η αντίληψη και η ερμηνεία των ερεθισμάτων. Η εκτίμηση μιας κατάστασης ή ενός συμβάντος συνδέεται με τη σημασία που έχει η συγκεκριμένη για το άτομο αυτό.
- **Συμπεριφορικές Αντιδράσεις:** Τα συναισθήματα περιλαμβάνουν συμπεριφορικές αντιδράσεις όσον αφορά την έκφραση και τη σωματική ανταπόκριση στα ερεθίσματα. Εκφράσεις του προσώπου όπως το χαμόγελο και τα γουρλωμένα





μάτια, χειρονομίες και ο τόνος της φωνής συμβάλλουν στην επικοινωνία των εντυπώσεων του ατόμου και μπορούν ακόμη και να αποτελέσουν παράγοντα επιβίωσης (Mulligan & Scherer, 2012, pp 352-354).

Τα συναισθήματα αποτελούν βασικό συστατικό στοιχεία της διαμόρφωσης της συμπεριφοράς του ατόμου. Είναι άμεσα συνδεδεμένα με την ψυχοσύνθεση και τη σωματική λειτουργία του ανθρώπου και υφίστανται ως απόρροια των βιωμάτων του η οποία εκφέρεται με τη μορφή συμπεριφορικών μοντέλων τα οποία σε πολλές περιπτώσεις δεν πλαισιώνονται από λογική αλλά κυρίως από την ψυχολογική κατάσταση στην οποία περιέρχεται ο άνθρωπος.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ενσυναίσθηση και Συναισθηματική Νοημοσύνη : Θεωρητική Επισκόπηση

### Ενσυναίσθηση – Ορισμός - Χαρακτηριστικά

Ως ενσυναίσθηση ορίζεται η ικανότητα του ατόμου να κατανοεί και να δέχεται τα συναισθήματα των άλλων. Πολλοί ερευνητές αποδέχονται και υποστηρίζουν την έννοια της ενσυναίσθησης ως τη δυνατότητα που χαρακτηρίζει το άτομο να κατανοεί απόλυτα τη συναισθηματική κατάσταση στην οποία βρίσκεται ο συνάνθρωπός του και να εξετάζει τα γεγονότα όχι μόνο από την προσωπική του οπτική γωνία αλλά σε πολυδιάστατο πλαίσιο ώστε να μπορεί να αποδεχτεί τις παρούσες ψυχοσυναισθηματικές αντιδράσεις του πλησίον του. (Kambitsch, 2001, pp 1-8)

Η ενσυναίσθηση αποτελεί μία γνωστική κατάσταση η οποία εξαρτάται λειτουργικά από τη νοητική αντίληψη των συναισθημάτων και αποτελεί το συναισθηματικό κίνητρο του ατόμου να δεχτεί τις συμπεριφορές των συνανθρώπων του, να τις ερμηνεύσει και να τις αξιολογήσει.

Η ενσυναίσθηση μπορεί να χαρακτηριστεί ως:

- **Συναισθηματική Ενσυναίσθηση (Emotional Empathy):** Αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να συμμερίζεται τα συναισθήματα των συνανθρώπων του.
- **Γνωστική Ενσυναίσθηση (Cognitive Empathy):** Πρόκειται για την πνευματική και νοητική ικανότητα του ατόμου να ερμηνεύει τα συναισθήματα των συνανθρώπων του καθώς και την παρούσα ψυχική τους κατάσταση.
- **Συγκαταβατική Ενσυναίσθηση (Compassionate Empathy):** Είναι η ικανότητα της κατανόησης των συναισθημάτων των συνανθρώπων μας και της άμεσης δραστηριοποίησης μας με στόχο την παροχή στήριξης.

Η ικανότητα της ενσυναίσθησης διατηρεί ουσιαστικό ρόλο στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς του ατόμου, πριν αυτή εκδηλωθεί στο κοινωνικό σύνολο, και αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα εκδήλωσης επιθετικής αντίδρασης σε ερεθίσματα τα οποία συγκρούονται με τις επιθυμίες και τις αντιλήψεις του. Αντίστοιχη περίπτωση αποτελεί αυτή των ατόμων εκείνων που συμμετέχουν στις δραστηριότητες ενός κοινωνικού συνόλου και επικοινωνούν με αυτό ενώ παράλληλα ανήκουν σε υποκατηγορία της συγκεκριμένης



κοινωνικής ομάδας καθότι χαρακτηρίζονται από στοιχεία διαφορετικότητας όπως η φυλή, το φύλο, το μορφωτικό υπόβαθρο, τον επαγγελματικό τομέα ( π.χ γιατρός-ασθενής, καθηγητής-μαθητής, νέος-ηλικιωμένος).

Άτομα με ικανότητα ενσυναίσθησης:

- Συντονίζονται με τα συναισθήματα των άλλων, είναι καλοί ακροατές και παρατηρούν τα μη λεκτικά στοιχεία επικοινωνίας των συνανθρώπων τους.
- Εκδηλώνουν ψυχική ευαισθησία και κατανοούν το διαφορετικό τρόπο σκέψης των άλλων.
- Έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν βοήθεια με βάση την κατανόηση των συναισθημάτων και των αναγκών των συνανθρώπων τους.
- Ανταμείβουν συναισθηματικά τον πλησίον τους και επαινούν τα ισχυρά στοιχεία του χαρακτήρα του και της συμπεριφοράς του και του παρέχουν εποικοδομητική καθοδήγηση με στόχο τη βελτίωση των ψυχοσυναισθηματικών του αδυναμιών. (Ioannidou & Konstantikaki, 2008, pp 119-121)

Η ενσυναίσθηση έχει αποτελέσει αντικείμενο ειδικής μελέτης και ενδιαφέροντος ιδιαίτερα από τον τομέα των κοινωνικών επιστημών και της νευρολογίας ώστε να κατανοηθούν εκείνοι οι μηχανισμοί που την ενεργοποιούν και να καταστεί δυνατή η διαχείριση τους. Από νευρολογικής άποψης, η κατάσταση της ενεργούς ενσυναίσθησης περιλαμβάνει τη λειτουργία των κατοπτρικών νευρώνων οι οποίοι ενεργοποιούνται όταν κάποιος παρατηρεί, δέχεται και βιώνει συναισθήματα ενώ παράλληλα έχει ενεργοποιηθεί η λειτουργία του προμετωπιαίου φλοιού. Από άποψης κλινικής ψυχολογίας, η ικανότητα της ενσυναίσθησης μειώνει τα επίπεδα άγχους και καταθλιπτικής συμπεριφοράς και συμβάλλει στην ανάπτυξη θετικών συναισθημάτων. Ωστόσο, είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον το γεγονός ότι η ενσυναίσθηση και το αίσθημα της συμπόνιας αποτελούν εναλλασσόμενες καταστάσεις καθότι εκδηλώνουν την επιθυμία για φροντίδα και κατανόηση και σε υπερβολικό επίπεδο μπορούν να οδηγήσουν σε συναισθηματική κόπωση (Ventura, 2023, p. xii).

Να σημειωθεί ότι η ενσυναίσθηση, εάν αυτή ασκείται σε μεγάλο επίπεδο και σε ιδιαίτερα τακτά χρονικά διαστήματα, μπορεί να προκαλέσει:

- Πνευματική Κόπωση ( Σύνδρομο Burn Out ).
- Σωματική Κόπωση.
- Μειωμένη Ικανότητα Αυτοφροντίδας.



- Μη Αποτελεσματικό Χειρισμό Καταστάσεων λόγω αδυναμίας ορθής επεξεργασίας δεδομένων και λήψης αποφάσεων.
- Απώλεια της Ικανότητας αυτής.
- Αποπροσανατολισμό και Αποπροσωποποίηση δηλαδή διαταραχή της αίσθησης της πραγματικότητας του ατόμου σχετικά με τον εαυτόν του (Ventura, 2023, pp. 29-73).

## Συναισθηματική Νοημοσύνη

### *Ορισμός – Έννοια*

Η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει και να κατανοεί τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και των άλλων και στην ικανότητα να χρησιμοποιεί τη συγκεκριμένη γνώση προκειμένου να διαχειρίζεται ορθά τη συμπεριφορά του και τις σχέσεις του με το κοινωνικό σύνολο. Κατά αυτόν τον τρόπο, το άτομο δύναται να δημιουργήσει προσωπικά κίνητρα και να ρυθμίζει τη συμπεριφορά του και τις δραστηριότητες του και να χρησιμοποιεί τα συναισθήματα προκειμένου να κατευθύνει τόσο τις δικές του σκέψεις και συναισθήματα, όσο και των άλλων.

Η συναισθηματική νοημοσύνη, ως πνευματική ικανότητα επιφέρει:

- Ορθή διαχείριση συμπεριφοράς.
- Ομαλή εφαρμογή νέων μοντέλων αντίδρασης, συμπεριφοράς και κοινωνικού χειρισμού.
- Ανάπτυξη ικανοτήτων που συνάδουν στην υψηλή πνευματική απόδοση του ατόμου.
- Άμεση και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων.
- Θετική δραστηριοποίηση του ατόμου στο κοινωνικό και επαγγελματικό περιβάλλον με αποτέλεσμα την ενισχυμένη παραγωγικότητα. (Fernandez-Berrocal & Extremera, 2006b, p. 7-12 Kurdi & Hamdy, 2020, pp 363-367, )

### *Χαρακτηριστικά*

Η συναισθηματική νοημοσύνη συντίθεται από πέντε τομείς οι οποίοι αναφέρονται στις ατομικές και κοινωνικές ικανότητες:

### **Αυτογνωσία (Self – Awareness)**

- **Συναισθηματική Γνώση (Emotional Awareness):** Η ικανότητα της αναγνώρισης των ατομικών συναισθημάτων και των συνεπειών αυτών.



#### Άτομα με τέτοια ικανότητα:

- ✓ Γνωρίζουν τι αισθάνονται και γιατί.
- ✓ Αναγνωρίζουν πώς συνδέονται τα συναισθήματα τους με το τι σκέφτονται, πράττουν και διατυπώνουν.
- ✓ Αναγνωρίζουν το πώς τα συναισθήματά τους επηρεάζουν τις δραστηριότητες τους.

- **Ευκρινή Αυτο-Αξιολόγηση (Accurate Self – Assessment)** : Η ικανότητα της επίγνωσης των προσωπικών δυνατοτήτων και ορίων.

#### Άτομα με τέτοια ικανότητα:

- ✓ Γνωρίζουν τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες τους.
- ✓ Μαθαίνουν από τις εμπειρίες τους.
- ✓ Αποδέχονται νέες πληροφορίες, επιδοκιμάζουν τη συνεχή εκπαίδευση και τις νέες προοπτικές και επικροτούν την αυτο-εξέλιξη.
- ✓ Μπορούν να εκδηλώσουν την αίσθηση του χιούμορ.

- **Αυτοπεποίθηση (Self-Confidence)**: Η βεβαιότητα της ευταξίας και των προσωπικών δυνατοτήτων.

#### Άτομα με τέτοια ικανότητα:

- ✓ Διακατέχονται από σιγουριά και κάνουν έντονη την παρουσία τους στην ομάδα.  
(Salovey & Mayer, 1990b, p.185-211)

#### **Αυτορρύθμιση (Self-Regulation)**

- **Αυτοέλεγχος (Self-Control)**: Η ικανότητα διαχείρισης των διαταρακτικών συναισθημάτων και των παρορμητικών τάσεων.

#### Άτομα με τέτοια ικανότητα:

- ✓ Διαχειρίζονται τον παρορμητισμό τους και το αίσθημα άγχους,
- ✓ Χαρακτηρίζονται από αισιοδοξία ακόμη και όταν προσπαθούν σκληρά.
- ✓ Σκέφτονται σοβαρά και παραμένουν προσηλωμένα στο στόχο τους.

- **Αξιοπιστία (Trustworthiness)**: Η ικανότητα συμμόρφωσης και διατήρησης της αυτοπειθαρχίας ως προς τα ιδανικά της ειλικρίνειας και της ηθικής ακεραιότητας.

#### Άτομα με τέτοια ικανότητα:

- ✓ Πράττουν στα όρια του κώδικα δεοντολογίας και είναι αμερόληπτα.



- ✓ Χτίζουν ένα πλαίσιο εμπιστοσύνης γύρω τους μέσα από την ειλικρίνεια που τα διακρίνει.
- ✓ Παραδέχονται τα λάθη τους.
- ✓ Τηρούν αυστηρή πολιτική στις δραστηριότητες τους.

- **Ευσυνειδησία (Conscientiousness):** Η ικανότητα της ανάληψης ευθυνών και της διεκπεραίωσης τους.

Άτομα με τέτοια ικανότητα:

- ✓ Ανταποκρίνονται στις υποχρεώσεις τους και τηρούν τις υποσχέσεις τους.
- ✓ Είναι υπεύθυνα όσον αφορά την πραγματοποίηση των στόχων τους.
- ✓ Είναι οργανωτικά και επιμελή στην εργασία τους.

- **Προσαρμοστικότητα (Adaptability):** Η ικανότητα της ευέλικτης και της θετικής αντιμετώπισης των αναγκών.

Άτομα με τέτοια ικανότητα:

- ✓ Αντιμετωπίζουν ήρεμα την αλλαγή προτεραιοτήτων και τις γρήγορες αλλαγές.
- ✓ Προσαρμόζουν ανάλογα τις αντιδράσεις και τις πράξεις τους σε μη σταθερές καταστάσεις.
- ✓ Αντιμετωπίζουν τα γεγονότα με ευελιξία. (Salovey & Mayer, 1990b, p.185-211)

- **Καινοτομία (Innovativeness):** Η ικανότητα της αποδοχής των νέων ιδεών και πληροφοριών.

Άτομα με τέτοια ικανότητα:

- ✓ Αναζητούν νέες ιδέες απευθυνόμενα σε ευρύ πλαίσιο πηγών πληροφοριών.
- ✓ Προτιμούν να αναζητούν τη λύση παρά να εμμένουν στο πρόβλημα.
- ✓ Καταλήγουν στην εξεύρεση νέων ιδεών. (Lazovic, 2012, pp 798-800)

**Υψηλό Αίσθημα Ευθύνης – Δέσμευση (Self-Motivation)**

- **Φιλοδοξία (Achievement Drive):** Η ικανότητα της υπέρμετρης προσπάθειας για βελτίωση ή κατοχύρωση καθορισμένου επιπέδου επιτυχίας.

Άτομα με τέτοια ικανότητα



- ✓ Κατευθύνονται από τα προσδοκώμενα αποτελέσματα των πράξεων τους και χαρακτηρίζονται από ισχυρό κίνητρο να πετύχουν το στόχο τους.
- ✓ Θέτουν δύσκολους στόχους και παίρνουν ριψοκίνδυνες αποφάσεις των οποίων έχουν λάβει υπόψιν τις αρνητικές επιπτώσεις.
- ✓ Επιδιώκουν να λαμβάνουν συνεχή ενημέρωση πάνω στο αντικείμενο με το οποίο ασχολούνται προκειμένου να μειώσουν την κατάσταση αβεβαιότητας και να βελτιώσουν το εκπαιδευτικό τους επίπεδο.
- ✓ Μαθαίνουν πώς να βελτιώνουν την απόδοσή τους.

- **Αφοσίωση (Commitment):** Η ικανότητα της ευθυγράμμισης με τους στόχους μιας κοινωνικής ομάδας.

#### Άτομα με τέτοια ικανότητα

- ✓ Θυσιάζουν προσωπικό χρόνο και επιθυμίες προκειμένου να πετύχουν τους στόχους της ομάδας.
- ✓ Βρίσκουν λόγω ύπαρξης στο μεγαλύτερο στόχο που θέτουν.
- ✓ Χρησιμοποιούν τις κύριες αξίες της ομάδας ως κύριο κίνητρο λήψης αποφάσεων και επιλογών.
- ✓ Αναζητούν ενεργά ευκαιρίες με στόχο την εκπλήρωση των καθηκόντων της ομάδας. (Salovey & Mayer, 1990b, p.185-211)

- **Πρωτοβουλία (Initiative):** Η ετοιμότητα να αδράξει κανείς τις ευκαιρίες που του παρουσιάζονται.

#### Άτομα με τέτοια ικανότητα

- ✓ Είναι πάντα έτοιμα να αδράξουν την οποιαδήποτε ευκαιρία.
- ✓ Επιδιώκουν την επίτευξη στόχων οποιωνδήποτε απαιτήσεων.
- ✓ Θέτουν κόκκινη γραμμή και παραβιάζουν κανόνες προκειμένου να πραγματοποιήσουν τους επαγγελματικούς τους στόχους.
- ✓ Θέτουν σε πλαίσιο δραστηριοποίησης άλλα άτομα με επιχειρηματικές μεθόδους.

- **Αισιοδοξία (Optimism):** Η ικανότητα της επιμονής στην επιδίωξη της πραγματοποίησης των στόχων παρά τα πιθανά εμπόδια.

#### Άτομα με τέτοια ικανότητα



- ✓ Επιμένουν στην αναζήτηση στόχων παρά τα πιθανά εμπόδια.
- ✓ Πράττουν στο πλαίσιο της ελπίδας για επιτυχία και όχι του φόβου για αποτυχία

### ***Κοινωνική Γνώση (Social Awareness)***

- **Κατανόηση (Empathy):** Η ικανότητα της αναγνώρισης και κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων και της ενεργής συναισθηματικής συμμετοχής στα συναισθήματα τους.

#### Άτομα με τέτοια ικανότητα

- ✓ Είναι καλοί ακροατές.
- ✓ Δείχνουν ευαισθησία και κατανόηση στις αντιλήψεις των τρίτων.
- ✓ Προσφέρουν βοήθεια με βάση τις ανάγκες και τα συναισθήματα των άλλων. (Salovey & Mayer, 1990b, p.185-211)

- **Συναισθηματικός Επαγγελματικός Προσανατολισμός (Service Orientation):** Η ικανότητα της ανταπόκρισης στα συναισθήματα και στις ανάγκες των συναθρώπων μας.

#### Άτομα με τέτοια ικανότητα

- ✓ Κατανοούν τις ανάγκες των πελατών τους και προσαρμόζουν τις υπηρεσίες τους σε αυτές.
- ✓ Αναζητούν τρόπους να αυξήσουν την ικανοποίηση και την εμπιστοσύνη των πελατών.
- ✓ Προσφέρουν πρόθυμα βοήθεια.
- ✓ Βασίζονται στις απόψεις των πελατών, προκειμένου να τους συμπεριφερθούν ως σύμβουλοι.

- **Ψυχοσυναισθηματική Ανάπτυξη των Τρίτων (Developing Others):** Η ικανότητα της ανίχνευσης των αναγκών των εταίρων με στόχο την εξέλιξη και την στήριξη των ικανοτήτων τους.

#### Άτομα με τέτοια ικανότητα

- ✓ Αναγνωρίζουν και ανταμείβουν τις επιτυχίες και την επαγγελματική ανέλιξη των συνεργατών τους.





- ✓ Προσφέρουν χρήσιμο ενημερωτικό υλικό τέτοιο που να ταυτίζεται με την ανάγκη των συνεργατών τους για πρόοδο και απόδοση.
- ✓ Καθοδηγούν και αναθέτουν καθήκοντα στους υφιστάμενους τα οποία μπορούν να εξελίξουν τις ικανότητες τους.

- **Αξιοποίηση της Διαφορετικότητας (Leveraging Diversity):** Η ικανότητα της δημιουργίας και ανάπτυξης ευκαιριών μέσα σε ένα κοινωνικό σύνολο αποτελούμενο από διαφορετικά άτομα.

#### Άτομα με τέτοια ικανότητα

- ✓ Σέβονται τα άτομα που ανήκουν σε διαφορετικό υπόβαθρο και διατηρούν καλές σχέσεις με αυτά.
- ✓ Κατανοούν και αποδέχονται αντιλήψεις που δεν συμβαδίζουν με τις δικές τους και εκδηλώνουν ευαισθησία στη διαφορετικότητα των κοινωνικών ομάδων.
- ✓ Εκλαμβάνουν τη διαφορετικότητα ως ευκαιρία ανάπτυξης ενός περιβάλλοντος στο οποίο μπορούν άτομα διαφορετικά να εξελιχθούν.
- ✓ Μεροληπτούν υπέρ της αποδοχής.

- **Πολιτική Αναγνώριση (Political Awareness):** Η ικανότητα κατανόησης των συναισθηματικών πλαισίων που χαρακτηρίζουν μια κοινωνική ομάδα και των σχέσεων κυριαρχίας και ηγεσίας.

#### Άτομα με τέτοια ικανότητα

- ✓ Εντοπίζουν και μελετούν τις σχέσεις κυριαρχίας.
- ✓ Εντοπίζουν τα σημαντικά δίκτυα επικοινωνίας.
- ✓ Αντιλαμβάνονται εκείνες τις δυνάμεις-παράγοντες που διαμορφώνουν τη γνώμη και τις δραστηριότητες των ατόμων ή των ανταγωνιστών τους.

#### *Κοινωνικές Δεξιότητες (Social Skills)*

- **Επιρροή (Influence):** Η ικανότητα ανάπτυξης αποτελεσματικών πρακτικών πειθούς.

#### Άτομα με τέτοια ικανότητα

- ✓ Έχουν την ικανότητα της πειθούς.
- ✓ Συντονίζουν την επικοινωνία τους στις προσδοκίες του ακροατή.



- ✓ Χρησιμοποιούν σύνθετες μεθόδους όπως η στρατηγική της ενδιάμεσης επιρροής για να σταθεροποιήσουν το πλαίσιο στήριξης και συναίνεσης.
- ✓ Εκμεταλλεύονται αρνητικές ή δραματικές καταστάσεις προκειμένου να επιχειρηματολογήσουν. (Salovey & Mayer, 1990b, p.185-211)

- **Επικοινωνία (Communication):** Η ικανότητα μετάδοσης κατανοητών και αληθοφανών μηνυμάτων.

#### Άτομα με τέτοια ικανότητα

- ✓ Καταφέρνουν αποδοτική μετάδοση μηνυμάτων.
- ✓ Αντιμετωπίζουν δύσκολες επικοινωνιακά καταστάσεις άμεσα.
- ✓ Ακούν με προσοχή, επιδιώκουν αμοιβαία κατανόηση και συμμερίζονται τις λαμβάνουσες πληροφορίες.
- ✓ Ενισχύουν την ανοιχτή επικοινωνία και δέχονται τα αρνητικά μηνύματα με την ίδια ψυχραιμία με την οποία δέχονται τα θετικά.

- **Ηγεσία (Leadership):** Η ικανότητα να εμπνέει και να καθοδηγεί κανείς μια κοινωνική ομάδα.

#### Άτομα με τέτοια ικανότητα

- ✓ Εκδηλώνουν επικοινωνιακά άριστα τον ενθουσιασμό στους συνανθρώπους τους όσον αφορά την επίτευξη ενός νέου στόχου.
- ✓ Δρουν δυναμικά ανεξαρτήτως της θέσης τους.
- ✓ Καθοδηγούν την απόδοση των συνανθρώπων τους ενώ ταυτόχρονα τους θέτουν υπόλογους των πράξεων τους.
- ✓ Θέτουν τον εαυτό τους ως παράδειγμα. (Salovey & Mayer, 1990b, p.185-211)

- **Διαχείριση Ριζικών Αλλαγών (Change Catalyst):** Η ικανότητα να επιφέρει το άτομο θεματικές αλλαγές σε μια ομάδα ή να τις διαχειρίζεται αποτελεσματικά.

#### Άτομα με τέτοια ικανότητα

- ✓ Αναγνωρίζουν την ανάγκη για αλλαγή και άρση ορίων.
- ✓ Επικροτούν την ανάγκη για αλλαγή και ενσωματώνουν και άλλους στη δραστηριοποίηση για τη συγκεκριμένη επιδίωξη.



- **Διαχείριση Συγκρούσεων (Conflict Management):** Η ικανότητα της διαπραγμάτευσης και της επίλυσης αντικρουόμενων καταστάσεων.

Άτομα με τέτοια ικανότητα

- ✓ Χειρίζονται άτομα με δύσκαμπτη προσωπικότητα διπλωματικά.
- ✓ Αφουγκράζονται την πιθανή σύγκρουση και ενεργούν άμεσα για την αποκλιμάκωση της.
- ✓ Ενθαρρύνουν την αντιπαράθεση και την ανοιχτή εκδήλωση απόψεων.

- **Διαμόρφωση Δεσμών (Building Bonds):** Η καλλιέργεια και ανάπτυξη σημαντικών σχέσεων.

Άτομα με τέτοια ικανότητα

- ✓ Αναπτύσσουν και διατηρούν ευρύ δίκτυο απλής επικοινωνίας απόψεων.
- ✓ Αναπτύσσουν και διατηρούν προσωπικές φιλικές σχέσεις με τους συνεργάτες τους.

- **Συνεργασία και Συμμετοχή (Collaboration and Cooperation):** Η ικανότητα της εργασίας μαζί με άλλα άτομα με τα οποία μοιράζεται κανείς τους ίδιους στόχους. (Salovey & Mayer, 1990b, p.185-211)

Άτομα με τέτοια ικανότητα

- ✓ Διατηρούν την ισορροπία μεταξύ την αφοσίωση στα καθήκοντα τους και στην ομαλή κατάσταση των επαγγελματικών τους σχέσεων.
- ✓ Συνεργάζονται και μοιράζονται το πλάνο εργασίας και δραστηριοτήτων τους και τις πληροφορίες.
- ✓ Προωθούν το φιλικό κλίμα συνεργασίας.
- ✓ Εντοπίζουν και αξιοποιούν ευκαιρίες για αποδοτική συνεργασία.

- **Ομαδικότητα (Team Capabilities):** Η ικανότητα της ομαδικής συνεργασίας με στόχο την επιδίωξη της πραγμάτωσης συλλογικών στόχων.

Άτομα με τέτοια ικανότητα

- ✓ Εφαρμόζουν το σεβασμό, τη στήριξη και τη συνεργασία στο εργασιακό ή κοινωνικό τους περιβάλλον.
- ✓ Ενθαρρύνουν όλα τα μέλη της ομάδας στην ενεργή συμμετοχή.



- ✓ Αποδίδουν ταυτότητα και ουσία στην ομάδα και προωθούν την αφοσίωση στην εκτέλεση των καθηκόντων.
- ✓ Προστατεύουν την ομάδα από καταστάσεις οι οποίες ενδέχεται να αμαυρώσουν τη θετική λειτουργική εικόνα της.

Σε γενικό πλαίσιο οι πέντε αυτοί τομείς συνδέονται με την επίγνωση των συναισθημάτων του ατόμου, με τη διαχείριση τους, την παροχή προσωπικών κινήτρων, την κατανόηση των συναισθημάτων τρίτων και τη διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Μοντέλα – Θεωρίες Συναισθηματικής Νοημοσύνης

### Θεωρητικά Μοντέλα ΣΝ

Τα θεωρητικά μοντέλα της ΣΝ είναι δυνατόν να ταξινομηθούν:

- Σύμφωνα με το πλαίσιο των θεωριών όσον αφορά οι θεωρίες τον ορισμό της ΣΝ
- Σύμφωνα με το πλαίσιο των εργαλείων που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση συγκεκριμένων διαφορών της.

Σύμφωνα με το πλαίσιο θεωριών για τη ΣΝ, κατά τους Mayer, Salovey και Caruso (Sternberg, 2000b, pp 399-403). υφίστανται δύο γενικές κατηγορίες μοντέλων Συναισθηματικής Νοημοσύνης: Η κατηγορία μοντέλων ικανότητας και η κατηγορία μικτών μοντέλων.

**Μοντέλα ικανότητας:** Πρόκειται τα μοντέλα εκείνα που αποδίδουν στον όρο Συναισθηματική Νοημοσύνη την παραδοσιακή έννοια και χαρακτηρίζονται από θεωρίες, σύμφωνα με τις οποίες η Συναισθηματική Νοημοσύνη δομείται από τις γνωστικές ικανότητες των ατόμων οι οποίες αφορούν την ικανότητα τους να ερμηνεύουν τις συναισθηματικές πληροφορίες που λαμβάνει το άτομο από το κοινωνικό του περιβάλλον.

**Μικτά μοντέλα:** Πρόκειται για τα μοντέλα εκείνα τα οποία παρουσιάζουν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως μια περίπλοκη έννοια, η οποία λειτουργικά συντίθεται από ένα σύνολο συναισθηματικών ικανοτήτων οι οποίες είναι συνδεδεμένες με τα συναισθηματικά χαρακτηριστικά και τις διαθέσεις της προσωπικότητας του ατόμου. Επομένως, τα μικτά μοντέλα περιγράφουν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως ένα συνδυαστικό σύνολο από ικανότητες οι οποίες είναι:

- συναισθηματικές
- κοινωνικές και
- μη γνωστικές

οι οποίες συνδυάζονται τις ικανότητες προσαρμογής όπως αυτές διαγράφονται από τα με χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας. Το σύνολο των ικανοτήτων που προκύπτει, διαφαίνεται ως η δεξιότητα των ατόμων να ανταποκρίνονται επιτυχώς στα περιβαλλοντικά ερεθίσματα και συντελούν στην ερμηνεία τους (Sternberg, 2000b, pp 399-403).



*Το Μοντέλο του Gardner και η Θεωρία της Πολυδιάστατης/ Πολλαπλής Νοημοσύνης (The theory of Multiple Intelligence).*

Ο Gardner, ως ο πρώτος που μελέτησε τον τομέα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, υποστηρίζει ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη υφίσταται ως γενικό πλαίσιο νοημοσύνης. Ισχυρίζεται επίσης ότι εάν η αξιολόγηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης βασίζεται μόνο στα ψυχομετρικά τεστ, τότε υφίσταται μεγάλη απόκλιση από την πραγματικότητα καθότι αγνοείται η σημασία και η συμβολή των νοητικών και πνευματικών ικανοτήτων του ατόμου, Επιπλέον, η γνωστικότητα του ατόμου μπορεί να μελετηθεί ορθά μόνο εάν ληφθούν υπόψιν οι ικανότητες επίλυσης προβλημάτων και δραστηριοποίησης. Ο Gardner πιστεύει ότι το κάθε άτομο χαρακτηρίζεται από διάφορες πνευματικές και νοητικές ικανότητες οι οποίες χαρακτηρίζονται στο σύνολο τους ως "νοημοσύνη" και ότι υφίστανται απεριόριστα πλαίσια αυτής και σχετίζονται με το επίπεδο γνωστικότητας του κάθε ατόμου. Προτείνει όμως 9 βασικές μορφές Νοημοσύνης οι οποίες διαμορφώνουν τη Συναισθηματικά Νοημοσύνη:

- Γλωσσολογική - Γλωσσική
- Μαθηματική - Λογικομαθηματική
- Μουσική
- Χωροταξική
- Κινητική - Κινησθητική
- Διαπροσωπική
- Φυσιοκρατική
- Υπαρξιακή
- Ενδοπροσωπική (Hultin, 2011b, pp11-12).

*Το Θεωρητικό Μοντέλο Ικανότητας των Mayer, Salovey & Caruso.*

Σύμφωνα με τη μοντέλο αυτό, η Συναισθηματική Νοημοσύνη απεικονίζεται ως μια μορφή νοημοσύνης η οποία συντίθεται από διάφορες γνωστικές και συναισθηματικές ικανότητες οι οποίες κατατάσσονται σε 4 διαστάσεις:

1. Την αντίληψη και αναγνώριση των προσωπικών συναισθημάτων (*Perceiving emotions accurately in oneself*): Σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να κατανοεί και να αναλύει τα συναισθήματα του και να έχει την ικανότητα να τα εκφράζει με ισορροπημένη συμπεριφορά.



2. Την αντίληψη, επεξεργασία, αξιολόγηση και αποδοχή των συναισθημάτων των άλλων ή (*Perceiving emotions in others*): Πρόκειται για την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί τα συναισθήματα των συνανθρώπων του καθώς και την ικανότητα του κάνει χρήση της γνώσης που αποκτά από τη συγκεκριμένη επεξεργασία και αξιολόγηση με στόχο να εξελίξει αποδοτικά τις κοινωνικές, προσωπικές και επαγγελματικές του σχέσεις.
3. Τη χρήση των συναισθημάτων με στόχο τη διευκόλυνση της σκέψης, της αυτορρύθμισης και της αφομοίωσης των συναισθημάτων που λαμβάνει ως εξωτερικά ερεθίσματα (*Using emotions to facilitate thinking, integration and self-regulation of emotion*): Πρόκειται για την ικανότητα του ατόμου να χειρίζεται τα συναισθήματα του κατά ορθό τρόπο ώστε αυτά να συντελούν θετικά στην ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του.
4. Τη διαχείριση των συναισθημάτων με στόχο την πραγματοποίηση των στόχων και την απόδοση των δραστηριοτήτων του (*Managing emotions so as to attain specific goals*) (Mayer et al., 2008a, pp. 503-517).

#### *Το Μοντέλο Συναισθηματικής-Κοινωνικής Νοημοσύνης του Reuven Bar-On*

Ο Reuven Bar-On (2007) προσέγγισε τη Συναισθηματική Νοημοσύνη από συναισθηματική και κοινωνική στη συναισθηματική οπτική προσδιορίζοντας και αναλύοντας την μέσα από ένα πλαίσιο γνωστικών ικανοτήτων και αποδίδοντάς της το υπόβαθρο του μικτού μοντέλου. Κατά την άποψη του, η Συναισθηματική Νοημοσύνη συμβάλλει στη διαμόρφωση των ικανοτήτων του ατόμου όσον αφορά την εφαρμογή ισορροπημένων συμπεριφορών ανταποκρινόμενων στα ερεθίσματα του κοινωνικού του περιβάλλοντος, όσο αυτά εκφράζονται με τη μορφή απαίτησης ή πίεσης. Σύμφωνα με τον Reuven Bar-On (2007), οι ικανότητες αυτές ταξινομούνται σε πέντε κατηγορίες εκ των οποίων η κάθε μία περιλαμβάνει συγκεκριμένες ικανότητες:

1. **Ενδοπροσωπικές Ικανότητες (Intrapersonal Abilities)**.: Αφορούν την ικανότητα του ατόμου να κατανοεί και να αξιολογεί τα συναισθήματα του και να κατορθώνει έχει επίγνωση της ψυχοσυναισθηματικής του κατάστασης. Σε αυτήν την κατηγορία περιλαμβάνονται ικανότητες όπως η αυτοεπίγνωση, θετική αντιμετώπιση πιέσεων, ο αυτοσεβασμός, η αυτοπεποίθηση, η αυτοκριτική σχετικά με τις προσωπικές ψυχοδυναμικές ικανότητες και η αυτονομία.



2. **Διαπροσωπικές Ικανότητες (Interpersonal Abilities)** : Αφορούν την ικανότητα του ατόμου να έχει αντίληψη και επίγνωση των συναισθημάτων των άλλων, να εκφράζει ενδιαφέρον και να μπορεί να συνάπτει συναισθηματικές σχέσεις μαζί τους. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει δεξιότητες όπως η ενσυναίσθηση, οι διαπροσωπικές σχέσεις και η αίσθηση της κοινωνικής ευθύνης.
3. **Προσαρμοστικότητα (Adaptability)**: Πρόκειται για την ικανότητα του ανθρώπου να δέχεται τις αλλαγές και να τις αντιμετωπίζει σε πολυδιάστατο πλαίσιο με κριτήριο τις πολλαπλές προοπτικές που παρουσιάζει μια συγκεκριμένη κατάσταση. Είναι επίσης η ικανότητα του ατόμου να εξετάζει και να εκτιμά λεπτομερώς την κάθε κατάσταση, να μπορεί να μεταβάλλει χωρίς δυσκολία τα συναισθήματα και τις σκέψεις του και να έχει τη δυνατότητα να επινοεί λύσεις άμεσα. Περιλαμβάνει δεξιότητες όπως η ευελιξία, η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, ο έλεγχος και η εκτίμηση της πραγματικότητας.
4. **Διαχείριση Άγχους (Stress Management)**: η ικανότητα να αντιμετωπίζει κάποιος αποτελεσματικά το στρες και να ελέγχει τα έντονα συναισθήματα. Αναφέρεται σε δεξιότητες όπως αντοχή στο στρες, έλεγχο των παρορμήσεων.
5. **Γενική Διάθεση (General Mood)**: Αναφέρεται στην ικανότητα να διακατέχεται το άτομο από αισιοδοξία, να αποδέχεται και να εκτιμά απολαμβάνει τη σχέση με τον εαυτό του και τους άλλους, να αισθάνεται και να εκφράζει την ευτυχία. Περιλαμβάνει ικανότητες όπως η ευτυχία και η αισιοδοξία.

Ο Bar-On υποστηρίζει ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι μία κατάσταση η οποία εξελίσσεται στο πέρασμα του χρόνου διαχρονικά και ενισχύεται μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης και θεραπείας (Baron et al, 2007a, pp 3-4, Bar-On, 2010b ).

#### *Το Μοντέλο Συναισθηματικής Επάρκειας του Daniel Goleman*

Ο Goleman (Gonzalez, 2018b, pp 3-4) αναφέρεται σε ένα κοινωνικο-συναισθηματικό μοντέλο Συναισθηματικής Νοημοσύνης το οποίο εστιάζεται στη συνειδητή κατανόηση των συναισθημάτων τόσο σε ενδοπροσωπικό (intrapersonal) όσο και σε διαπροσωπικό (interpersonal) επίπεδο. Κατά τον Goleman, η Συναισθηματική Νοημοσύνη επηρεάζει όλους τους τομείς της ζωής των ατόμων όσον αφορά τη σωματική αλλά και την ψυχοσυναισθηματική και νοητική κατάσταση του ατόμου, όπως η υγεία, η ικανότητα για εκπαίδευση, η διαμόρφωση διαπροσωπικών σχέσεων και η συμπεριφορά. Υποστηρίζει επίσης ότι η ίδια αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα πρόβλεψης της ικανότητας του





ατόμου να αντιδράσει σε ερεθίσματα που διεγείρουν το συναισθηματικό του κόσμο και διαμορφώνει τον τρόπο αντιμετώπισης και επίλυσης προβλημάτων. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο, η Συναισθηματική Νοημοσύνη συντίθεται από τις εξής ικανότητες:

1. **Την Προσωπική Ικανότητα (Individual Ability)** η οποία χαρακτηρίζεται από: α) Αυτοεπίγνωση (self-awareness) δηλαδή το να έχει γνώση το άτομο της εσωτερικής συναισθηματικής του κατάστασης, να διατηρεί την επαφή του με τη διαίσθηση και να κάνει χρήση αυτής, να διακατέχεται από αυτοπεποίθηση και από την ικανότητα αξιολόγησης. β) Αυτορρύθμιση (self-regulation) δηλαδή το να μπορεί να διαχειριστεί κανείς τον εσωτερικό συναισθηματικό του κόσμο, να ελέγχει την παρορμητική του τάση, να εφαρμόζει δηλαδή τον αυτοέλεγχο. γ) Κίνητρα συμπεριφοράς (motivation), την ικανότητα να κατέχει το άτομο συναισθηματικές τάσεις που τον ωθούν να επιτύχει τους στόχους του, τάσεις όπως αισιοδοξία, ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλίας, διάθεση για επίτευξη.
2. **Την Κοινωνική Ικανότητα (Social Ability)** η οποία περιλαμβάνει: α) Την Ενσυναίσθηση (empathy), δηλαδή την ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τους συνανθρώπους του, να τους υποστηρίζει μέσω της παροχής υπηρεσιών, να συμβάλλει στην κοινωνική τους ανάπτυξη και ευημερία και να αποδέχεται τη διαφορετικότητά τους β) Τις Κοινωνικές Δεξιότητες (social skills), δηλαδή τις ικανότητες των ατόμων να επικοινωνούν με τους άλλους, να ηγούνται σε μία ομάδα, να επηρεάζουν τα μέλη της όπως αυτά επιθυμούν με στόχο να προωθούν αλλαγές, να χειρίζονται συγκρούσεις, να αναπτύσσουν διαπροσωπικές σχέσεις, να στηρίζουν και να προωθούν τη συνεργασία και την ομαδικότητα (Gonzalez, 2018b, pp 3-4).

Σύμφωνα με τον Goleman, η Συναισθηματική Νοημοσύνη ενός ατόμου καθορίζει τη συναισθηματική του επάρκεια, ώστε να καταστεί ικανό να αποδώσει τα μέγιστα σε κάθε στόχο που βάζει. Το μοντέλο αυτό κατάσσεται στα μικτά μοντέλα, δίνοντας έμφαση στις ικανότητες της ΣΝ στις οποίες υπάρχει δυνατότητα εκμάθησης και βελτίωσης.



### *Το Μοντέλο του Cooper*

Το μοντέλο του Cooper κατηγοριοποιείται, όπως το μοντέλο του Bar-On, στα μικτά μοντέλα και στις θεωρίες που αφορούν την προσωπικότητα. Σύμφωνα με τον Cooper, η Συναισθηματική Νοημοσύνη υπερβαίνει τις γενικές ικανότητες της προσωπικότητας και η μελέτη της διεξάγεται σε σχέση με τις επιδράσεις της στο περιβάλλον και στη ζωή των ατόμων.

Ο Cooper υποστηρίζει ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη συντίθεται από τέσσερα θεμελιώδη στοιχεία:

<b>Πρώτο Στοιχείο</b>	<b>Δεύτερο Στοιχείο</b>	<b>Τρίτο Στοιχείο</b>	<b>Τέταρτο Στοιχείο</b>
<u>Συναισθηματική Γνωστικότητα</u> ( <u>Emotional Literacy</u> )	<u>Ψυχική Υγεία</u> ( <u>Emotional fitness</u> )	<u>Συναισθηματική Εμβάθυνση</u> ( <u>Emotional Depth</u> )	<u>Συναισθηματική Χημεία</u>
Συναισθηματική Ειλικρίνεια (Emotional honesty) – (Αυθεντικότητα των Συνασθημάτων) Διορατικότητα	Ψυχική Αντοχή (Resilience) Επικοινωνιακή Διαφωνία/Δυσανεμία (Constructive Discontent) Αυθεντική Παρουσία (Authentic presence)	Αυτοπεποίθηση και Αυτενέργεια Αφοσίωση Υπευθυνότητα Ακεραιότητα Αποδοχή Πρωτοβουλία	Διορατικότητα Φιλοδοξία Αντίληψη των Ευκαιριών

(Bodea, 2016b, pp 12-18)

### *Το Μοντέλο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ως Χαρακτηριστικό Γνώρισμα της Προσωπικότητας*

Ο Petrides (2018b) πρότεινε μια εννοιολογική διάκριση μεταξύ των μοντέλων ΣΝ:

- Τα μοντέλα τα οποία χαρακτηρίζουν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως νοητική ικανότητα, επομένως την ορίζουν ως απόρροια της συναισθηματικής ευφυΐας του ατόμου.
- Τα μοντέλα τα οποία θεωρούν τη ΣΝ ως χαρακτηριστικό γνώρισμα της προσωπικότητας του κάθε ατόμου και επομένως ως παράγοντα της συμπεριφοράς του.

Τα άτομα με υψηλή ΣΝ ως χαρακτηριστικό γνώρισμα της προσωπικότητάς τους έχουν επαφή με τα συναισθήματά τους και μπορούν να τα ρυθμίζουν, με τρόπο ώστε να εξασφαλίζουν ευημερία στη ζωή τους. Ο Petrides (2018) επισημαίνει ότι οι δύο αυτές μορφές της ΣΝ δύνανται, όχι μόνο να μην αποκλείουν η μία την άλλη, αλλά και να



συνυπάρχουν και να λειτουργούν ως αλληλοσυμπληρωματικές. Επίσης, υποστηρίζει τη σχέση ανάμεσα στα δύο αυτά μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ως νοητική ικανότητα και ως χαρακτηριστικό γνώρισμα της προσωπικότητας) με την αναφορά 15 χαρακτηριστικών της:

1. Προσαρμοστικότητα: Ευελιξία και διάθεση για προσαρμογή.
2. Διεκδικητικότητα: Ειλικρίνεια, εντιμότητα και προθυμία υπεράσπισης των ατομικών δικαιωμάτων.
3. Ατομική και Κοινωνική Συναισθηματική Αντίληψη: Συναισθηματική διαύγεια όσον αφορά τα προσωπικά συναισθήματα και των άλλων.
4. Συναισθηματική Έκφραση: Ικανότητα επικοινωνίας των προσωπικών συναισθημάτων προς τους άλλους.
5. Αντιμέτωπιση των συναισθημάτων των άλλων: Ικανότητα διαχείρισης της επίδρασης των συναισθημάτων των άλλων.
6. Αυτορρύθμιση: Ικανότητα ελέγχου των προσωπικών συναισθημάτων.
7. Παρορμητικότητα: Ικανότητα ελέγχου των παρορμήσεων.
8. Κοινωνικές Σχέσεις: Ικανότητα για ισορροπημένη διαμόρφωση διαπροσωπικών σχέσεων.
9. Αυτοεκτίμηση: Ικανότητα αξιολόγησης του εαυτού και ανάπτυξης αυτοπεποίθησης.
10. Κινητοποίηση: Συναισθηματική παρότρυνση του εαυτού και επιμονή για την επίτευξη στόχων και την αντιμετώπιση εμποδίων.
11. Κοινωνικότητα: Ανεπτυγμένες κοινωνικές ικανότητες.
12. Διαχείριση Άγχους: Ικανότητα αντοχής στις πιέσεις του άγχους.
13. Ενσυναίσθηση: Ικανότητα κατανόησης των συνανθρώπων.
14. Ευτυχία: Χαρά από τη ζωή πηγάζουσα από την ικανοποίηση καταστάσεων.
15. Αισιοδοξία: Αυτοπεποίθηση και κύριο ενδιαφέρον για τη θετική πλευρά της ζωής (Finnigan & Green, 2018, pp 40-41).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Ηγεσία

### Εννοιολογικό Περιεχόμενο

Η ηγεσία ως έννοια δεν καθορίζεται μονοδιάστατα. Αντιθέτως έχουν αποδοθεί πολλοί ορισμοί οι οποίοι πράγματι παρουσιάζουν αξιόλογη περιγραφή αυτής και εστιάζονται σε πλαίσιο πομπού-δέκτη. Συγκεκριμένα παρατίθενται οι παρακάτω ορισμοί:

- Η ηγεσία αποτελεί διαδικασία άσκησης επιρροής στο κοινωνικό σύνολο ή σε μία κοινωνική ομάδα κατά την οποία ο "ηγέτης" απαιτεί από τους υφιστάμενους του την πρόθυμη συμμετοχή τους σε μια συνολική προσπάθεια επίτευξης καθορισμένων στόχων.
- Η ηγεσία ως κατάσταση αντιπροσωπεύει την ικανότητα του ατόμου να ασκεί επιρροή σε ένα άτομο ή σε ομάδες ατόμων και να κατευθύνει τις προσπάθειες τους προς την ολοκλήρωση συγκεκριμένων ομαδικών στόχων.
- Η ηγεσία υφίσταται ως διαδικασία άσκησης επιρροής σε κοινωνικές ομάδες κατά την οποία ο ηγέτης επιζητά την εφαρμογή εθελοντικής συμμετοχής των υφιστάμενων του ως ανταμοιβή για την επίτευξη στόχων.
- Η ηγεσία υφίσταται ως ικανότητα άσκησης επιρροής κατά τέτοιο τρόπο ώστε τα άτομα-δέκτες να δέχονται να αφιερώνουν πρόθυμα όλες τους τις προσπάθειες για έναν κοινό σκοπό. (H. Koontz and C.O'Donnell, Koontz et al, 1980, p. 490)
- Ηγεσία ορίζεται ως η ικανότητα της επικοινωνιακής χρήσης της υπάρχουσας ισχύος με στόχο τη μεταβολή ενός οράματος σε πραγματική κατάσταση. (Vihanskii et al, 1998, p. 408)
- Η ηγεσία υφίσταται ως η διαδικασία άσκησης επιρροής στις δραστηριότητες μιας οργανωμένης ομάδας με σκοπό τον καθορισμό και την επίτευξη ενός στόχου. (Stogdill, 1974, p. 42)
- Η ηγεσία αποτελεί μια κατάσταση αμοιβαίας αλληλεπίδρασης μεταξύ ατόμων που εμπλέκονται σε συγκεκριμένες δραστηριότητες η οποία διέπτετε από την επικοινωνία και εστιάζει στην επιλογή και πραγματοποίηση ορισμένων στόχων. Είναι η ικανότητα της αφύπνισης ενός οράματος στα μέλη μιας οργανωμένης ομάδας, η ενστάλαξη της έμπνευσης σε αυτά και η διέγερση της ενέργειας που διαθέτουν ώστε να κινητοποιηθούν κατάλληλα. (Davis, 1967, p. 96, Winston & Patterson, 2006, pp 7-9 )



## Η Σημασία της Ηγεσίας

Η ηγεσία μπορεί να καθοριστεί ως μια διαδικασία η οποία χαρακτηρίζει μία ομάδα η οποία περιλαμβάνει την αλληλεπίδραση μεταξύ δύο ατόμων και παραπάνω τα οποία στοχεύουν στην πραγματοποίηση κοινών στόχων. Η βάση της ηγεσίας είναι το ομαδικό πνεύμα, η επιθυμία των ατόμων να σκέφτονται, να αισθάνονται και να δραστηριοποιούνται αρμονικά.

Για αυτό διέπτετε από:

- Τη δημιουργία αμοιβαίας εμπιστοσύνης σε μία ομάδα.
- Τον καθορισμό ξεκάθαρων στόχων στους οποίους επικεντρώνεται η ομάδα.
- Την ανάπτυξη και εφαρμογή συγκεκριμένων διαδικασιών λήψης αποφάσεων και εφαρμογών τους.
- Τη διατήρηση ισχυρών κινήτρων με στόχο τη μεγιστοποίηση της συμμετοχής των μελών της ομάδας για την επίτευξη των στόχων.

Η ηγεσία περιλαμβάνει τη χρήση ορισμένων ικανοτήτων από μέρος του ηγέτη, όπως:

- Την ικανότητα να κατανοεί ότι το κάθε άτομο χαρακτηρίζεται από διαφορετικά κίνητρα αναλόγως των καταστάσεων και των γεγονότων.
- Την ικανότητα να εκπαιδεύει τα μέλη της ομάδας του ώστε αυτά να μπορούν να εστιάζουν τις προσπάθειες τους στην επίτευξη καθορισμένων στόχων.
- Την ικανότητα να δραστηριοποιείται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να εγείρει κίνητρα και δημιουργεί ικανοποιητικό περιβάλλον άσκησης καθηκόντων για τα μέλη της ομάδας του.
- Την ικανότητα να κατευθύνει τα μέλη της ομάδας του κατά τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργούν τα ίδια στόχους και να θεωρούν την εξέλιξη της ως κοινό όραμα. (Vagu et all, 2006, p.7 )

Σε πλαίσιο αλληλεπίδρασης πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν ότι:

- Η ηγεσία δεν εξελίσσεται μεμονωμένα.
- Δεν υφίσταται θέμα ηγεσίας χωρίς την παρουσία ατόμων τα οποία επηρεάζονται από τις αντιλήψεις ενός ατόμου το οποίο φέρει ανώτερες αρμοδιότητες.
- Οποιαδήποτε μορφή ηγεσίας συντελείται σε συγκεκριμένο πλαίσιο συμπεριφορών.
- Η ηγεσία διαμορφώνεται ανάλογα με την επιρροή που ασκεί ο ηγέτης ως προσωπικότητα στα μέλη της ομάδας του και αντίστροφα.
- Η ισχύς της ηγεσίας καθορίζεται από την επιρροή που ασκεί ο ηγέτης στα μέλη της ομάδας του. (Vagu et all, 2006, p.14)



## Βασικές Εφαρμογές της Ηγεσίας

**Καθορισμός Κοινών Στόχων:** Το πρώτο βήμα το οποίο καθορίζει μια επιτυχημένη ηγεσία, είναι ο καθορισμός κοινού πεδίου δραστηριοποίησης και κοινού συνόλου στόχων, αξιών και κινήτρων της ομάδας. Σε μία ομάδα, τα μέλη της μπορούν αρκετές φορές να μη συμφωνούν μεταξύ τους επειδή δεν υφίσταται η κατάλληλη επικοινωνία η οποία να καθορίζει τους κοινούς στόχους. Ο ηγέτης οφείλει να διεξάγει την κατάλληλη επικοινωνία με κάθε μέλος της ομάδας ώστε να εξακριβώσει τις προσωπικές του ικανότητες, τις επιθυμίες, τα ισχυρά σημεία και τις αδυναμίες του και να κατορθώσει έπειτα να διαμορφώσει ένα σύνολο στόχων οι οποίοι να μπορούν να προσεγγιστούν από όλα τα άτομα και να συντελέσει το καθένα στην επίτευξη τους με δραστηριοποίηση που να ανταποκρίνεται στις ικανότητες και στις δυνατότητες του.

**Κοινή Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων:** Η συγκεκριμένη πρακτική είναι απαραίτητο να εφαρμοστεί στην περίπτωση που μια μεγάλη ομάδα χωρίζεται σε υπο-ομάδες οι οποίες αντίστοιχα κατευθύνονται από περισσότερους από έναν ηγέτες. Οι ίδιοι, οφείλουν να μοιράζονται κοινούς στόχους και να διατηρούν ευρεία επικοινωνία μεταξύ τους ώστε να υφίσταται ισορροπία στην ανάθεση αρμοδιοτήτων στα μέλη των ομάδων τους και να έχουν οι ίδιοι ευθύνες εξίσου σημαντικές ώστε να μην επιβαρρύνεται κανένας με επιπλέον φόρτο εργασίας. Σε τέτοιο πλαίσιο, μπορούν να αλληλεπιδρούν τακτικά, να μπορούν να μοιράζονται ένα κοινό όραμα και επομένως να προχωρούν στη λήψη κοινών αποφάσεων καθώς μοιράζονται κοινές αντιλήψεις και προσδοκίες. (Kameron, 2012, pp 121-130)

## Βασικές Αρετές και Ικανότητες Ενός Ηγέτη (Leadership Traits and Skills)

### *Αρετές*

#### ***Νοημοσύνη (Intelligence)***

Η νοημοσύνη, ή αλλιώς νοητική ή γνωστική ικανότητα, αναφέρεται στην πνευματική ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται, κατανοεί και να αιτιολογεί τα γεγονότα και την ικανότητα να αντιλαμβάνεται πώς συνδέονται αυτά μεταξύ τους. Επικρατεί η άποψη ότι οι ηγέτες χαρακτηρίζονται από υψηλότερη νοημοσύνη η οποία δεν ισχύει σε πολλές



περιπτώσεις ηγεσίας καθότι σύμφωνα με έρευνες, η διαδικασία της ηγεσίας μπορεί να παρεμποδιστεί εάν ο ηγέτης απλά ταυτίζεται με τις ανάγκες των μελών της ομάδας του και δραστηριοποιείται σύμφωνα με αυτές και όχι σύμφωνα με τους στόχους της ομάδας,

### ***Αυτοπεποίθηση και Αποφασιστικότητα (Self-Confidence and Determination)***

Οι ηγέτες που διακατέχονται από αυτοπεποίθηση, αντιμετωπίζουν τα γεγονότα με λογική κρίση και χειρίζονται τις ικανότητές τους όσον αφορά την ισχύ τους, την λήψη αποφάσεων και την προώθηση των ιδεών τους σε ρεαλιστικό πλαίσιο. Έχουν πλήρη γνώση των ισχυρών τους σημείων και των αδυναμιών τους και εμπιστεύονται τον εαυτό τους χωρίς να χαρακτηρίζονται από περηφάνεια και αλαζονεία. Όσον αφορά την αποφασιστικότητα, αυτή αποτελεί το κίνητρο εκείνο το οποίο χρειάζεται ένας ηγέτης προκειμένου να λάβει μια απόφαση και περιλαμβάνει τα εξής χαρακτηριστικά: ενέργεια, πρωτοβουλία, επιμονή. Οι ηγέτες που χαρακτηρίζονται από αποφασιστικότητα, μπορούν να προσεγγίσουν τα καθήκοντα τους από άποψη ολοκλήρωσης και να επιμείνουν στις προσπάθειες τους ακόμη και εάν έρχονται αντιμέτωποι με εξαιρετικά δύσκολα εμπόδια. (Hannah & Avolio, 2011).

### ***Ηθική Ακεραιότητα (Personal Integrity)***

Η ηθική ακεραιότητα, ως μία από τις βασικές αρετές που χαρακτηρίζουν έναν σωστό ηγέτη, αφορά την προσωπική του επιμονή στις προσωπικές του αξίες οι οποίες διαμορφώνουν την καθημερινή συμπεριφορά του. Οι σωστοί ηγέτες δείχνουν τον πραγματικό τους χαρακτήρα μέσω της ειλικρίνειας, της εμπιστοσύνης και της ηθικής που τους διακρίνει. Με αυτόν τον τρόπο απολαμβάνουν το θαυμασμό, το σεβασμό και την αφοσίωση των μελών της ομάδας τους. Να σημειωθεί ότι η υποστήριξη των μελών της ομάδας τους και η παροχή ενημέρωσης και καθοδήγησης, αποτελούν βασικά συστατικά στοιχεία της ηθικής τους ακεραιότητας *relationships with peers and superiors will be impossible to maintain. Being of service to followers and recognizing that loyalty is a two-way street are both signs of leaders* και συντελούν στη διατήρηση ομαλών σχέσεων συνεργασίας. Οι ηγέτες πρέπει παράλληλα να τηρούν τους ίδιους κανόνες με τους οποίους απαιτούν να συμμορφώνεται η ομάδα. Σε αντίθετη περίπτωση καταστρατηγείται το πλαίσιο λειτουργίας της ομάδας, υφίσταται χειριστική συμπεριφορά προς την ομάδα και χάνεται η αλληλοεμπιστοσύνη και η αξιοπιστία του ηγέτη. Η επικοινωνία μεταξύ ηγέτη-ομάδας δυσχεραίνει και καταστρέφεται η συνεργασία με αποτέλεσμα την αποτυχία όσον αφορά την επίτευξη του στόχου. (Hannah & Avolio, 2011).



## *Ικανότητες*

### ***Τεχνογνωσία (Technical Skills)***

Η τεχνογνωσία περιλαμβάνει τη γνώση που κατέχει ο ηγέτης αναφορικά προς:

- Τα εργασιακά καθήκοντα της ομάδας.
- Τη δομή των καθηκόντων.
- Τους εφαρμοζόμενους κανόνες.
- Τις εφαρμοζόμενες πρακτικές.
- Τη χρήση του απαραίτητου εξοπλισμού.

Η τεχνογνωσία αποκτάται μέσα από εξειδικευμένη εκπαίδευση και επαγγελματική εμπειρία. Ωστόσο δεν αποτελεί πάντα απαραίτητο παράγοντα αποτελεσματικής ηγεσίας καθώς δεν χαρακτηρίζει πάντα τα ανώτερα στελέχη μιας ομάδας και δεν συνδέεται άμεσα με την οργάνωση και καθοδήγηση μιας ομάδας. (Robert M. Gates17, p170)

### ***Ικανότητες Διαμόρφωσης Διαπροσωπικών Σχέσεων (Interpersonal or Human Skills)***

Οι ικανότητες διαμόρφωσης διαπροσωπικών σχέσεων αφορούν το πλαίσιο συνεργασίας του ηγέτη με τα μέλη της ομάδας του. Ο ηγέτης οφείλει να γνωρίζει τις διαστάσεις της ανθρώπινης συμπεριφοράς και τις διαδικασίες εργασίας της ομάδας του ώστε να κατανοεί τα αισθήματα, τις συμπεριφορές και τα κίνητρα των μελών της. Οι ικανότητες διαμόρφωσης διαπροσωπικών σχέσεων καθιστούν τον ηγέτη ικανό να εργάζεται σε κλίμα συνεργασίας με τους υφιστάμενους του, τους συνεργάτες τους και τους ανωτέρους του. Στο σημείο αυτό, πρέπει αναφερθεί η αξία του συναισθήματος της ενσυναίσθησης, ως απαραίτητο συστατικό στοιχείο των διαπροσωπικών σχέσεων, η ικανότητα δηλαδή να κατανοεί κανείς τις αξίες, τα συναισθήματα και τα κίνητρα των συνανθρώπων του. Οι ηγέτες οι οποίοι ελέγχουν τον εαυτό τους, κατανοούν καλύτερα τη συμπεριφορά τους και τις επιπτώσεις της στα μέλη της ομάδας τους. Επομένως, μπορούν να προσαρμόσουν τη συμπεριφορά τους ανάλογα προς τις απαιτήσεις των καταστάσεων. Μεγάλη επίσης σημασία στη διαμόρφωση διαπροσωπικών σχέσεων φέρει η προφορική επικοινωνία και η τέχνη της πειθούς. Οι ηγέτες που χαρακτηρίζονται από τις παραπάνω δεξιότητες, μπορούν να σταθεροποιήσουν και να ενισχύσουν το επίπεδο συνεργασίας στην ομάδα, να στηρίξουν τους κοινούς στόχους της και να επιφέρουν αποτελεσματικές στρατηγικές διαχείρισης καταστάσεων. (Hannah & Avolio, 2011).





### ***Ικανότητες Αντίληψης (Conceptual Skills)***

Οι ικανότητες αντίληψης αναφέρονται στην επεξεργασία ιδεών και αντιλήψεων και περιλαμβάνουν ένα σημαντικό εύρος πνευματικών δεξιοτήτων όπως η κρίση, η διαίσθηση, η δημιουργικότητα, η λογική σκέψη, ο επαγωγικός και παραγωγικός συλλογισμός, η ικανότητα της ανάλυσης δεδομένων και η διορατικότητα. Ο σχεδιασμός μιας αποτελεσματικής επιχειρηματικής στρατηγικής θέτει ως προϋπόθεση την ικανότητα του ηγέτη να προβλέπει το μέλλον της επιχείρησης βασιζόμενος στα τρέχοντα γεγονότα. Η διαίσθηση, επίσης, θεωρείται σημαντική καθότι αναπτύσσεται μέσα από το σύνολο των δεξιοτήτων του ηγέτη μέσω της εμπειρίας που αποκτά από τη διαχείριση συγκεκριμένων προβλημάτων. Οι αποδοτικοί ηγέτες συχνά συνδυάζουν τη συνειδητή λογική με τη διαίσθηση για την αντιμετώπιση κρίσιμων καταστάσεων.

Προσωπικότητα (personality): Η προσωπικότητα του ηγέτη αποτελείται από ένα σύνολο διαδικασιών και χαρακτηριστικών το οποίο διαμορφώνει μια εικόνα σχετικά σταθερής συμπεριφοράς όσον αφορά την προσέγγιση των συνανθρώπων του, των ιδεών που διέπουν μια κοινωνική ομάδα και των υλικών στοιχείων που τον περιβάλλουν. Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας επηρεάζεται από την προσωπικότητα του ηγέτη και από την ικανότητα του να κατανοεί την προσωπικότητα των υφιστάμενων ή ανωτέρων του. Αρκετοί ερευνητές έχουν μελετήσει τις διάφορες διαστάσεις της προσωπικότητας και έχουν διαπιστώσει τις παρακάτω σημαντικότερες:

- **Εξωστρέφεια**: Αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να διατηρεί ομαλές σχέσεις με τους συνανθρώπους του η οποία αποτελεί κύριο χαρακτηριστικό στοιχείο-παράγοντα στην εξομάλυνση συγκρούσεων και στην ανάκτηση υποστηρικτών. Η εξωστρέφεια αποτελεί επίσης το επίπεδο ενδιαφέροντος του ατόμου και της συμμετοχής του σε καταστάσεις που δεν περιβάλλουν άμεσα τον εαυτό του. Το επίπεδο ευκολίας στο οποίο τα άτομα συνδιαλέγονται και συνευρίσκονται μεταξύ τους βασίζεται στην κοινωνικότητα τους και στον εξωστρεφή χαρακτήρα της προσωπικότητας τους. Τα άτομα τα οποία επιθυμούν να ελέγχουν και να επηρεάζουν τους συνανθρώπους τους, χαρακτηρίζονται συνήθως από υψηλή τάση κυριαρχίας και αυτοπεποίθησης. Διατηρούν την αυτοπεποίθησή τους για να ανελιχθούν σε υψηλές θέσεις εξουσίας και χαρακτηρίζονται από έντονη ανταγωνιστικότητα.
- **Αποδοχή**: Πρόκειται για εκείνη τη διάσταση της προσωπικότητας, η οποία αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τους συνανθρώπους του και να



εκφράζει συναισθήματα όπως η εμπιστοσύνη, η συμπόνοια, η επιθυμία για συνεργασία και η στήριξη. Οι ηγέτες των οποίων η προσωπικότητα διακρίνεται από αυτό το χαρακτηριστικό εκφράζουν ευχάριστη συμπεριφορά, είναι προσεγγίσιμοι, καλοπροαίρετοι, αισιόδοξοι και συνεργάσιμοι. Επιπλέον διατηρούν την ικανότητα να επιλύουν ήρεμα συγκρούσεις και να προσελκύουν την αφοσίωση των συνεργατών τους.

- **Ευσυνειδησία:** Η ευσυνειδησία είναι εκείνη η διάσταση της προσωπικότητας η οποία, ως κατάσταση αναδεικνύει το επίπεδο υπευθυνότητας του ατόμου. Τα ευσυνείδητα άτομα μπορούν να επικεντρώνονται σε συγκεκριμένους στόχους και να επιδιώκουν την πραγματοποίησή τους βασιζόμενα σε αντικειμενικές καταστάσεις και υγιείς φιλοδοξίες. Η συγκεκριμένη διάσταση της προσωπικότητας ωθεί το άτομο να ενδιαφέρεται στην ολοκλήρωση των στόχων και όχι στη χρήση ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξή τους.
- **Συναισθηματική Σταθερότητα:** Η συγκεκριμένη διάσταση της προσωπικότητας σκιαγραφεί το πόσο ήρεμο, ασφαλές και ευπροσάρμοστο είναι το άτομο. Κύρια συστατικά στοιχεία της συναισθηματικής σταθερότητας μπορούν να θεωρηθούν η αυτοπεποίθηση, ο αυτοέλεγχος και η αυτοπειθαρχία. Οι ηγέτες που χαρακτηρίζονται από σταθερή συναισθηματική κατάσταση, μπορούν να διαχειριστούν το άγχος τους, την κριτική και να θεωρήσουν την αποτυχία και τα σφάλματα εύλογο μέρος της καθημερινότητας.
- **Δεκτικότητα:** Η δεκτικότητα αναφέρεται στο εύρος της τάσης του ατόμου να διευρύνει τις πνευματικές του ικανότητες, να είναι ανοιχτό σε ερεθίσματα και ιδεολογίες, να προσανατολίζεται εκπαιδευτικά και να διερευνά καταστάσεις. Τέτοια άτομα χαρακτηρίζονται συνήθως από μεγάλη φαντασία, είναι δημιουργικά και πρόθυμα να εξετάσουν νέες ιδέες και απόψεις. (Hannah & Avolio, 2011).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Η Ηγεσία στο Δημόσιο

### Δημόσιο – Ορισμός και Χαρακτηριστικά

Ως δημόσια επιχείρηση νοείται εκείνος ο οργανισμός ο οποίος χαρακτηρίζεται από στοιχεία δημόσιου και επιχειρηματικού χαρακτήρα. Τα στοιχεία δημόσιου χαρακτήρα που τον περιβάλλουν, είναι ότι ηγείται από δημόσια πρόσωπα, λειτουργεί με στόχο τα κέρδη να προορίζονται για το Κράτος και ότι φέρει κοινωνική ευθύνη. Σχετικά με τον επιχειρηματικό χαρακτήρα, η δημόσια επιχείρηση φέρει χαρακτηριστικά ιδιωτικής εταιρείας καθότι διέπεται από την ίδια μορφή διάρθρωσης με αυτήν μιας ιδιωτικής επιχείρησης, πρέπει να είναι οικονομικά βιώσιμη και να ακολουθεί τιμολογιακή πολιτική.

Οι δημόσιες επιχειρήσεις, στις μέρες μας, λειτουργούν στο πλαίσιο παραγωγής και διάθεσης των παρακάτω αγαθών και υπηρεσιών:

- Ηλεκτρική ενέργεια
- Ύδρευση
- Τηλεπικοινωνίες
- Ταχυδρομικές Υπηρεσίες
- Μεταφορές-Συγκοινωνίες
- Υγεία
- Εκπαίδευση
- Προστασία και Ασφάλεια του Πολίτη
- Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες (κρατικές τράπεζες)
- Ασφάλεια Υγείας

Η δημόσια επιχείρηση είναι μια μορφή κρατικής παρέμβασης στον τομέα παραγωγής υπηρεσιών και αγαθών και διάθεσης τους στους πολίτες. Τα αγαθά και οι υπηρεσίες που παράγει ταξινομούνται ως εξής:

1. Ιδιωτικά αγαθά και υπηρεσίες που παρέχονται στους καταναλωτές έναντι τιμολόγησης και αντίτιμου όπως υπηρεσίες ύδρευσης και ηλεκτροδότησης.
2. Ιδιωτικά αγαθά και υπηρεσίες που παρέχονται δωρεάν στους καταναλωτές όπως η εκπαίδευση και η προστασία του πολίτη (πυροσβεστική ασφάλεια, αστυνόμευση).
3. Δημόσια αγαθά και υπηρεσίες που παράγονται και αγοράζονται από τον ιδιωτικό τομέα αλλά παρέχονται δωρεάν στους πολίτες όπως εμβόλια, εξοπλισμός στρατού



ο οποίος προστατεύει την εθνική χερσαία, εναέρια και θαλάσσια ακεραιότητα.

Οι στόχοι των δημόσιων υπηρεσιών, όσον αφορά την κερδοφόρα ανάπτυξη του κράτους, ορίζονται ως εξής:

- Αποδοτική κατανομή πόρων
- Ισορροπημένη διανομή εσόδων
- Εξασφάλιση σταθερής οικονομίας του κράτους
- Εξασφάλιση διευρυμένης οικονομικής ανάπτυξης

Λειτουργικά οι δημόσιες υπηρεσίες μπορούν να εξαρτώνται εξολοκλήρου από το Κράτος ή να είναι μερικώς ή εντελώς αυτονομημένες. Εάν είναι εξολοκλήρου εξαρτώμενες από το Κράτος:

- Διοικούνται όπως επιβάλλουν οι αρχές της δημόσιας διοίκησης και οι υπεύθυνοι ηγεσίας επιλέγονται από την υπάρχουσα Κυβέρνηση.
- Εξαρτώνται οικονομικά, στο πλαίσιο εξοπλισμού, προσλήψεων, εύρους διαθέσιμων υπηρεσιών και αγαθών και αμοιβών, από τον ετήσιο κρατικό προϋπολογισμό.
- Ελέγχονται στον τομέα δαπανών και εσόδων από τις διατάξεις του δημόσιου λογιστικού φορέα.
- Δεν χαρακτηρίζονται από δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών από το εργατικό δυναμικό.

Οι μερικώς αυτονομημένες δημόσιες επιχειρήσεις:

- Λειτουργούν με τη μορφή ανώνυμης εταιρείας με βάση διατάξεων ιδιωτικού δικαίου.
- Σε θέματα οικονομικά και επιχειρηματικής πολιτικής (επενδύσεις, τιμολογιακή πολιτική), λειτουργούν με τις υποδείξεις της δημόσιας διοίκησης.

Οι εντελώς αυτονομημένες δημόσιες επιχειρήσεις:

- Διοικούνται από δικά τους όργανα δηλαδή έχουν τη μορφή ανώνυμης εταιρείας ή Νομικού Προσώπου Ιδιωτικού Δικαίου.
- Λαμβάνουν αυτόνομα αποφάσεις όσον αφορά τη λειτουργία και την επιχειρηματική πολιτική.

Σε γενικό πλαίσιο, οι δημόσιες επιχειρήσεις αποτελούν το μέσον του Δημοσίου για τη δράση του σε σημαντικούς τομείς προς χάριν του δημοσίου συμφέροντος. Υφίστανται ως νομικά πρόσωπα τα οποία διαμορφώνονται με περιουσιακά στοιχεία του Κράτους για την



επίτευξη σκοπών που συνδέονται με την παραγωγική και επιχειρηματική δραστηριότητα. (Pratt et al., pp 5-12).

### Είδη Προϊόντων Παρεχόμενων από τις Δημόσιες Υπηρεσίες στην Ελλάδα

Το Ελληνικό Δημόσιο, ως φορέας παροχής προϊόντων στον πολίτη, διαθέτει τρεις μορφές αγαθών:

- Προϊόντα τα οποία ο πολίτης καταναλώνει υποχρεωτικά. Τα συγκεκριμένα προϊόντα καταναλώνονται υποχρεωτικά δια νόμου όσο και αν δεν το επιθυμούν οι πολίτες επειδή επιβαρύνονται οικονομικά. Τέτοια προϊόντα μπορούν να θεωρηθούν οι άδειες οικοδόμησης και το ΕΝΦΙΑ.
- Προϊόντα τα οποία είναι απαραίτητα στον πολίτη αλλά τιμολογούνται υψηλά όπως οι υπηρεσίες υγείας.
- Προϊόντα τα οποία ωφελούν το κοινό συμφέρον αλλά δεν συνδέονται άμεσα με την καθημερινότητα των πολιτών. Πρόκειται για προϊόντα που αφορούν την παροχή υπηρεσιών έκτακτης ανάγκης όπως οι υπηρεσίες δασοπυρόσβεσης και εθνικής άμυνας.

Σε γενικό βαθμό το ελληνικό δημόσιο παρέχει προϊόντα στους πολίτες τα οποία διαθέτει κατ' αποκλειστικότητα, επομένως οι πολίτες είναι υποχρεωμένοι να τα αγοράσουν.

### Δημόσιος Τομέας: Παρούσα κατάσταση της Δημόσιας Διοίκησης

Εάν υπάρχει κάτι κοινό που συνδέει το Δημόσιο με τον Ιδιωτικό τομέα, είναι ότι και οι δύο λειτουργούν με στόχο την εξυπηρέτηση πελατών επομένως καθήκον τους είναι η συνεχής επίτευξη στόχων. Από εκεί και πέρα όμως, το Δημόσιο, όσον αφορά την ηγεσία διαφέρει αισθητά από τον ιδιωτικό τομέα καθότι η ηγεσία καλείται να αντιμετωπίσει μια σειρά από καταστάσεις οι οποίες παρεμποδίζουν την αποδοτική σχέση ηγέτη-εργαζόμενου. Καταρχήν, ενώ στον ιδιωτικό τομέα κυριαρχεί ως κύριος στόχος η μεγιστοποίηση του κέρδους προκειμένου η εταιρεία να μπορέσει να επιβιώσει, οι δημόσιες υπηρεσίες αντλούν οικονομική δύναμη από το κράτος το οποίο με τη σειρά του εξαρτάται οικονομικά από τους φόρους προκειμένου να μπορεί να εξασφαλίζει ποιότητα υπηρεσιών. Συνεπώς δεν παρέχεται πλήρης εξουσιοδότηση στον ηγέτη σε θέματα οργάνωσης και εξοπλισμού καθότι δεν οργανώνει ο ίδιος τον προϋπολογισμό. Μία άλλη αρνητική κατάσταση αποτελεί



το γεγονός ότι η ηγεσία μιας ομάδας εργασίας καλείται να διαχειριστεί στόχους που δεν έχει θέσει η ίδια αλλά τους έχει παραλάβει με τη μορφή εντολών από άλλες ομάδες εργασίας οι οποίοι στόχοι ενδέχεται πολλές φορές να μην εμπίπτουν στις αρμοδιότητες της – σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα όπου οι αρμοδιότητες είναι εξαρχής κατανεμημένες και δεν μεταφέρονται από τον έναν τομέα στον άλλον δημιουργώντας μια κατάσταση αναβλητικότητας. Να σημειωθεί επίσης ότι στο Δημόσιο, οι ηγεσία καλείται να συντονίσει και να επιβλέψει ομάδες εργασίας των οποίων τα άτομα αναλαμβάνουν την ευθύνη να διεκπεραιώσουν καθήκοντα τα οποία δεν συνάδουν με τη νοοτροπία και τους στόχους του ηγέτη. Καθίσταται δηλαδή μια ανομοιομορφία μεταξύ των αρμοδιοτήτων της ομάδας εργασίας και του τρόπου με τον οποίον πρέπει να τελεσθούν και του πεδίου εξειδίκευσης του ηγέτη. Να σημειωθεί επίσης ότι στον ιδιωτικό τομέα υφίστανται προθεσμίες διεκπεραίωσης εργασιών οι οποίες μπορούν να θεωρηθούν ευέλικτες. Αντιθέτως στο Δημόσιο τομέα η ηγεσία καλείται να διεκπεραιώσει καθήκοντα σε λιγότερο χρόνο καθότι επιβαρύνεται με μεγαλύτερο όγκο εργασιών λόγω έλλειψης προσωπικού ή χαμηλού επιπέδου εξειδίκευσης του. Επιπλέον, η ηγεσία στο Δημόσιο κρίνεται καθημερινά από τον πολίτη, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και από κρατικούς φορείς και καλείται να απολογηθεί σε ένα μεγάλο σύνολο κριτών οι οποίοι αγνοούν τις συνθήκες και το φόρτο εργασίας γεγονός το οποίο την καθιστά συνεχώς εκτεθειμένη κοινωνικά ίσως και ανυπεράσπιστα. Η ηγεσία στο Δημόσιο δεν μπορεί να θεωρηθεί ελεύθερη όσον αφορά την ανάληψη πρωτοβουλίας, την αυτενέργεια και την αυτονομία καθότι οποιοσδήποτε σχεδιασμός και οργάνωση πρέπει να εγκρίνεται από κρατικούς φορείς και νομικά πλαίσια. Επιπλέον, δεν υφίσταται πάντα ομαλή συνεργασία μεταξύ ηγετών ομάδων εργασίας λόγω λανθασμένης ανάθεσης αρμοδιοτήτων και μη οργανωμένης κατανομής εργασιών στοιχεία τα οποία προκαλούν σύγχυση η οποία με τη σειρά της επιφέρει συγκρούσεις πρώτα μεταξύ ηγετών και μελών των ομάδων εργασίας και κατ' επέκταση μεταξύ των ηγεσιών. Μία άλλη κατάσταση ιδιαίτερα επιβαρυντική για την ορθή λειτουργία της ηγεσίας στο Δημόσιο, αποτελεί επίσης το γεγονός ότι σε κάθε ομάδα εργασίας δεν υπάρχει σταθερός ηγέτης διότι υφίστανται συνεπώς διοικητικές εναλλαγές. Οι ηγέτες είναι μετακλητοί και μεταφέρονται τακτικά σε άλλες ομάδες εργασίας με αποτέλεσμα να μην εξοικειώνονται με το περιβάλλον εργασίας και τις ευθύνες που το χαρακτηρίζουν ή σε περίπτωση που έχουν κατανοήσει τη σημασία των αρμοδιοτήτων τους και έχουν οργανώσει τους υφιστάμενούς τους μετά την πάροδο ορισμένου χρόνου αναγκάζονται να αλλάξουν περιβάλλον εργασίας λόγω πολιτικών συνθηκών ή αλλαγών στις ανάγκες των δημόσιων υπηρεσιών. Επιπλέον, η ηγεσία δεν παρακολουθεί τις εξελίξεις στον ιδιωτικό τομέα σχετικά με τη στελέχωση και



την αξιοποίηση εργαζομένων, ενέργεια η οποία θα ευνοούσε ιδιαίτερα την ανάπτυξη της διοίκησης και τη σωστή διαχείριση του προσωπικού. Τέλος, η ηγεσία στο Δημόσιο καλείται τις περισσότερες φορές να διαχειριστεί μη εξειδικευμένο προσωπικό ή προσωπικό άνευ εμπειρίας και να το εκπαιδεύσει η ίδια σε ελάχιστο επιτρεπόμενο χρόνο γεγονός το οποίο κωλυσιεργεί τη διεκπεραίωση των καθηκόντων της ομάδας εργασίας (Flemming, 2016)

### Παράγοντες οι οποίοι Επηρεάζουν Αρνητικά τη Λειτουργία του Δημοσίου

Το Εξωτερικό και το Εσωτερικό Περιβάλλον του Δημοσίου, αποτελούν παράγοντες οι οποίοι μπορούν να επιβαρύνουν τη λειτουργία και την απόδοση του Δημοσίου σε σημείο που η παραγωγή των προϊόντων να κωλυσιεργεί, να υφίσταται μείωση της ποιότητας τους ή να καθίσταται η παροχή τους δυσπρόσιτη οικονομικά με αποτέλεσμα να καθυστερεί η αποπληρωμή τους από τους πολίτες και κατά συνέπεια να επιβαρύνεται η κρατική οικονομική ανάπτυξη.

### Το Εξωτερικό Περιβάλλον προβάλλει τους παρακάτω αρνητικούς παράγοντες:

Παρόν Πολιτικό Σύστημα: Το κάθε πολιτικό σύστημα συστήνει μεταρρυθμίσεις όσον αφορά τη λειτουργία του Δημοσίου, τη Διοίκηση, τη διαδικασία προώθησης των προϊόντων και τιμολόγησης τους, ανάλογα με τις τρέχουσες οικονομικές ανάγκες του κράτους. Επομένως το Δημόσιο αναγκάζεται να συμμορφωθεί με νέες οδηγίες οι οποίες απευθύνονται κατά βάση στη Διοίκηση. Η Διοίκηση με τη σειρά της, αναγκάζεται σε περιορισμένο χρονικό διάστημα να τις εφαρμόσει και να ανακατευθύνει τους υπαλλήλους γρήγορα ώστε να μην υφίσταται καθυστέρηση στην παροχή υπηρεσιών και να μην επέλθει μείωση στις οικονομικές απολαβές του κράτους. Το γεγονός αυτό, επιβάλλει άμεση προσαρμοστικότητα η οποία πρακτικά είναι δύσκολη και επηρεάζει αρνητικά τον ηγέτη της κάθε ομάδα εργασίας και το προσωπικό του οποίου προΐσταται. Ως εκ τούτου, οι ομάδες εργασίας υφίστανται την αλλαγή του τρόπου εργασίας ως στρεσογόνο παράγοντα.

Έκτακτα γεγονότα τα οποία δεν έχουν προβλεφθεί προκειμένου να ληφθούν μέτρα αντιμετώπισης και να μην πληγεί η ισορροπία λειτουργίας του Δημοσίου: Διεθνείς ή εσωτερικές οικονομικές μεταβολές όπως η οικονομική ύφεση, φυσικές καταστροφές, μπορούν να επηρεάσουν τον προϋπολογισμό λειτουργίας του Δημοσίου και να προκαλέσουν συνθήκες παρεμπόδισης εξέλιξης, όπως περικοπές προσωπικού και έλλειψη αναβάθμισης εξοπλισμού.



Κοινωνικές μεταβολές όπως κοινωνικό-οικονομικές ανακατατάξεις, μετανάστευση, μεταβαλλόμενη κοινωνική πολιτική, στοιχεία τα οποία μεταβάλλουν τις ανάγκες των πολιτών και επιβάλλουν αναπροσαρμογή των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών του Δημοσίου.

Το Εσωτερικό Περιβάλλον επηρεάζει εξίσου τη λειτουργία του Δημοσίου μέσω των παρακάτω παραγόντων:

- Πιέσεις που ασκούνται από την ανώτερη ηγεσία της κάθε δημόσιας υπηρεσίας προκειμένου να εφαρμοστούν άμεσα αλλαγές με στόχο τη βελτίωση την απόδοσης της.
- Εσωτερικές συγκρούσεις μεταξύ ανώτερης ηγεσίας και των ηγετών διοίκησης των ομάδων εργασίας όσον αφορά το χρόνο εφαρμογής των αλλαγών, την αλλαγή πολιτικής της κάθε υπηρεσίας, τη δυσκολία εφαρμογής των αλλαγών και της τήρησης των προϋποθέσεων που απαιτούνται, τη δυνατότητα αποδοχής από τους υπαλλήλους και τη διαθεσιμότητα τεχνογνωσίας και εξοπλισμού.
- Οικονομικό πλαίσιο λειτουργίας του κάθε δημόσιου οργανισμού το οποίο καθορίζει τη δυνατότητα καινοτομίας, ανανέωσης, εξέλιξης και αυξανόμενης οικονομικής βιωσιμότητας ώστε να καλύπτονται οι ανάγκες λειτουργίας και τα προσφερόμενα προϊόντα να αποδίδουν κάθε χρόνο αύξηση κέρδους και όχι απλά οικονομική σταθερότητα.
- Δυνατότητα προσαρμογής του προσωπικού σε νέες αλλαγές.
- Ισχύον πλαίσιο οργάνωσης του προσωπικού και λειτουργίας των στελεχών διοίκησης.

Το Ανθρώπινο Δυναμικό στο Δημόσιο και η Διαχείριση του από την Ηγεσία

#### *Ο Γενικός Ρόλος της Ηγεσίας*

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί την κινητήρια δύναμη στο Δημόσιο. Ένας δημόσιος οργανισμός μπορεί να χαρακτηριστεί επιτυχημένος στη λειτουργία του εάν κατέχει αποδοτική ηγεσία, και κατάλληλα καταρτισμένους υπαλλήλους στην κατάλληλη θέση. Ιδιαίτερα οι υπάλληλοι πρέπει να εργάζονται σε περιβάλλον ομαδικής συνεργασίας, να εργάζονται συστηματικά, να κινητοποιούνται άμεσα σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις των καθηκόντων τους και στις απαραίτητες αλλαγές που





είναι πιθανόν να επέλθουν είτε στον τομέα της τεχνολογικής υποστήριξης του τομέα τους είτε στις διαδικασίες εκτέλεσης των εργασιών τους.

Για αυτό το λόγο, απαιτείται η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού δηλαδή η οργάνωση του, η αξιολόγηση του και η σωστή ανάθεση εργασιών, καθήκοντα τα οποία τα αναλαμβάνει η Ηγεσία. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού από την Ηγεσία περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως το σχεδιασμό των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, τον καθορισμό της φύσης της εργασίας, την επιλογή υπαλλήλων, την πειθαρχία και το συντονισμό των υπαλλήλων, τη διαχείριση των παραπόνων τους και των δυσκολιών τους, τη διαχείριση της πολυμορφίας των μελών των ομάδων εργασίας, την ενθάρρυνση των υπαλλήλων, την αξιολόγηση και την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων όλων των βαθμίδων.

Η Ηγεσία αξιολογεί τα δεδομένα των υπαλλήλων όσον αφορά τις ικανότητες τους με αποκλειστικό σκοπό τη μέγιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει. Έπειτα, καθήκον της είναι να καλλιεργήσει στους υπαλλήλους της το αίσθημα της αφοσίωσης, την ικανότητα και τη θέληση για επικοινωνία μεταξύ τους με στόχο τη βέλτιστη συνεργασία και την αποφυγή συγκρούσεων, να ενισχύσει την αίσθηση της οργάνωσης και να τους ωθήσει να αποδέχονται την καινοτομία ως μεθοδολογία εξέλιξης με στόχο την άμεση επίτευξη των στόχων και την αποδοτική ικανοποίηση των καταναλωτών η οποία θα ενισχύσει τα οικονομικά οφέλη του Δημοσίου. Επομένως, ο ρόλος της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού από την Ηγεσία είναι συμβουλευτικός, υποστηρικτικός, εκτελεστικός και εποπτικός.

### *Η Ηγεσία στο Δημόσιο Σήμερα*

Το περιβάλλον της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο έχει αρχίσει να αλλάζει τα τελευταία χρόνια λόγω της διεύρυνσης της διαφορετικότητας των υπαλλήλων όσον αφορά την κατάρτιση και τις δεξιότητες τους και της έντονης ανάπτυξης της τεχνολογίας η οποία απαιτεί άμεση προσαρμογή και εφαρμογή των νέων τεχνολογικών μέσων. Επίσης, έχει μεταβληθεί η φύση της εργασίας αφού πλέον το Δημόσιο αποτελεί ένα περιβάλλον διεκπεραίωσης εργασιών το οποίο συνδέεται άμεσα με το ανθρώπινο κεφάλαιο, δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο απαραίτητως πρέπει να χαρακτηρίζεται από την εκπαίδευση, την ικανότητα της άμεσης επίλυσης προβλημάτων, την ικανότητα παροχής υπηρεσιών και αγαθών μέσω τεχνολογικών εφαρμογών, την εξειδίκευση και την ικανότητα της άμεσης ανταπόκρισης σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης.



Αυτό συνεπάγεται ότι οι εργαζόμενοι του Δημοσίου ανήκουν πλέον σε ένα υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο σε σχέση με το παρελθόν, επομένως η Ηγεσία τους πρέπει να τους συντονίζει πλέον κατά τέτοιο τρόπο ώστε να επιδιώκουν συνεχώς την αναβάθμισή τους χωρίς να επαναπαύονται στη μονιμότητα του δημοσίου τομέα. Σύμφωνα με το νόμο 4040/2016 (ΥΔΜΗΔ, 2014) σχετικά με την κινητικότητα του προσωπικού του δημοσίου τομέα, κρίνεται απαραίτητη η ανακατανομή του υπάρχοντος προσωπικού και η αποδοτικότερη αξιοποίησή του με βάση τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του κάθε υπαλλήλου, αλλά και τις πραγματικές υπηρεσιακές ανάγκες κάθε φορέα (ΦΕΚ 224/Α΄/2-12-2106). Ως εκ τούτου η Ηγεσία κρίνεται πλέον υπεύθυνη για τις συγκεκριμένες ενέργειες καθότι είναι η ίδια η οποία θα πρέπει οργανώσει και να συντονίσει όλες τις απαραίτητες διαδικασίες προκειμένου να επιτελεστούν άμεσα και αποτελεσματικά οι στόχοι της κάθε ομάδας εργασίας και πάντα σύμφωνα με τις προϋποθέσεις λειτουργίας του Δημοσίου. Συνεπώς ο "Ηγέτης" καθίσταται "αρχηγός", "διοικητής", "άρχων". Κατά πόσο είναι όμως θεμιτοί οι συγκεκριμένοι χαρακτηρισμοί;

Ο προσδιορισμός "Ηγέτης", όταν αναφέρεται σε μία δημόσια υπηρεσία, πολύ συχνά δημιουργεί σύγχυση ως προς το πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του. Συγκεκριμένα, στο Δημόσιο ο Ηγέτης δεν πρέπει να ταυτίζεται ή να ενσαρκώνει τις ιδιότητες της δύναμης, της εξουσίας και της επιρροής διότι παρόλο που και οι τρεις αυτές ιδιότητες θεωρούνται τα απαραίτητα "όπλα" για την εφαρμογή της ηγεσίας, δεν αρμόζουν στο Δημόσιο διότι εκεί δεν τίθεται θέμα ηγεμονίας στο πλαίσιο της αυστηρής επιβολής διατάξεων και εντολών αλλά η ανάγκη εφαρμογής της καθοδήγησης των υπαλλήλων με στόχο την ταχεία εξυπηρέτηση των αναγκών των πολιτών μέσω παραγωγής αποτελεσματικών αγαθών και υπηρεσιών, γεγονός το οποίο θα διατηρήσει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών και παράλληλα θα αναπτύξει την οικονομία του Κράτους.

Επομένως, η λέξη η οποία αποτυπώνει τη σχέση μεταξύ του Ηγέτη και τους υφιστάμενους δεν είναι ο όρος "ηγεμονία", "φιλοδοξία" ή "άσκηση εξουσίας" αλλά η "επικοινωνία του οράματος" δηλαδή του αντικειμένου σκέψης. Αυτό το αντικείμενο σκέψης ο Ηγέτης πρέπει να το μεταδώσει στους υφιστάμενους του αφού πρώτα επιτελέσει σωστή εκτίμηση των αναγκών και των δυνατοτήτων του κάθε μέλους της ομάδας του. Ένας ηγέτης με όραμα, δεν θέτει ως σκοπό απλά τον καθορισμό των στόχων της ομάδας ούτε εφαρμόζει σε πρώτο επίπεδο την οργάνωση τους και τις πρακτικές επίτευξής τους. Αντίθετα, φροντίζει αρχικά για την εκπαίδευση των μελών, την εξέλιξη των ικανοτήτων τους και τη διαμόρφωση της ομάδας σε συντονισμένη μονάδα εργασίας. Η ηγεσία, υφίσταται ως



ικανότητα πειθούς των ατόμων και ενθάρρυνσης και στήριξης με στόχο τα ίδια να εργαστούν με αφοσίωση, προθυμία και αλληλεγγύη. Ο αληθινός ηγέτης, πείθει τους υφιστάμενους του, τους εμπνέει, τους προτείνει λύσεις και πρακτικές, τους εποπτεύει, τους παρέχει πλαίσιο κατεύθυνσης ώστε να μην αποκλίνουν από τους στόχους και το περιθώριο καθηκόντων τους και πάντα προβλέπει καταστάσεις προκειμένου να μην κωλυσιεργεί η ομάδα. Παράλληλα, διατηρεί άριστες επικοινωνιακές σχέσεις με τους υπαλλήλους του τις οποίες τις εξελίσσει σε διαπροσωπικές προκειμένου να προλαμβάνει την κόπωση, το άγχος, τη σύγχυση και την άρνηση.

Ως "ηγεσία", λοιπόν, ορίζεται η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο που προΐσταται μιας ομάδας ατόμων, ο ηγέτης, προσπαθεί να τους προσελκύσει να τον αποδεχτούν, να επηρεάσει δηλαδή τα συναισθήματα, τις σκέψεις, τις στάσεις, και τις συμπεριφορές τους, τοιουτοτρόπως ώστε οι ίδιοι πρόθυμα, εθελοντικά, με εμπιστοσύνη και με την καλύτερη συνεργασία να προσφέρουν το βέλτιστο εαυτό τους προς επίτευξη των προγραμματισμένων κοινών στόχων της ομάδας.

### *Το Ελληνικό Δημόσιο Αντιμέτωπο με Νέες Αλλαγές*

Σε πολλές περιπτώσεις, οι Δημόσιοι Φορείς αναγκάζονται να υποστούν αλλαγές, όσον αφορά τις διαδικασίες παροχής υπηρεσιών, τις αρμοδιότητες και τη διοίκηση. Τα στοιχεία αυτά αφορούν πρώτα τους υπαλλήλους και τις ομάδες εργασίας και κατά δεύτερον τους ηγέτες. Ωστόσο, οι συγκεκριμένες αλλαγές ενδέχεται να αντιμετωπιστούν με αρνητική αντίδραση από το προσωπικό την οποία αντίδραση καλείται να διαχειριστεί ο ηγέτης της κάθε ομάδας, κοινώς η αρμόδια διοίκηση του κάθε τμήματος σε κάθε Δημόσιο Οργανισμό. Η ηγεσία, φέρει την ευθύνη διερεύνησης και διαχείρισης των αιτιών που προκαλούν την αντίδραση των υπαλλήλων οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

- Οι υπάλληλοι δεν διαθέτουν την απαραίτητη ενημέρωση-πληροφόρηση σχετικά με τις μορφές αλλαγών, το σκοπό τους και τη διαδικασία εφαρμογής τους. Συνεπώς, ενδέχεται να τους καταβάλλει άγχος και ανασφάλεια ως προς τη δυνατότητα προσαρμογής τους, γεγονός το οποίο δυσχεραίνει την επιτυχημένη ανταπόκριση στα νέα τους καθήκοντα.
- Απαρχαιωμένες αντιλήψεις ορισμένων ηγετών οι οποίοι αρνούνται να αποδεχτούν την ανάγκη εφαρμογής των νέων αλλαγών θεωρώντας ότι βλάπτει τα δικά τους συμφέροντα. Το ίδιο ισχύει και για τα μέλη των ομάδων εργασίας, δηλαδή τους υπαλλήλους οι οποίοι με τη σειρά τους απορρίπτουν τις αλλαγές και τις



αντιμετωπίζουν εχθρικά με την άποψη ότι αυτές υπονομεύουν τη δεδομένη κατάσταση εργασίας τους την οποία έχουν συνηθίσει.

- Οι υπάλληλοι δεν μπορούν να αντιληφθούν την ανάγκη εφαρμογής αλλαγών και πολλές φορές αρνούνται να υποβληθούν σε προγράμματα εξειδίκευσης είτε γιατί αισθάνονται αδύναμοι να προσαρμοσθούν είτε γιατί νιώθουν ότι υποβαθμίζεται το πλαίσιο γνώσεων και ικανοτήτων τους. Αξίζει να πάρουμε ως παράδειγμα την περίοδο μετάβασης των υπαλλήλων του Δημοσίου από τη χρήση της γραφομηχανής στη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή. Οι υπάλληλοι του Δημοσίου ήταν υποχρεωμένοι να παρακολουθήσουν προγράμματα εκπαίδευσης προκειμένου να εξοικειωθούν με τις νέες συνθήκες εργασίας. Μεγάλο ποσοστό αυτών αντέδρασαν αρνητικά καθώς έπρεπε να αφιερώσουν προσωπικό χρόνο καθώς τα προγράμματα εκπαίδευσης διεξάγονταν το βράδυ, δεν είχαν επιπλέον οικονομικές απολαβές προκειμένου να υφίσταται κάποιο κίνητρο της συγκεκριμένης μεταρρύθμισης και αρκετοί υπάλληλοι είχαν συμπληρώσει την ηλικία των 48 ετών και αισθάνονταν ότι δεν διέθεταν την ικανότητα εκμάθησης και αφομοίωσης νέων πληροφοριών.
- Οι εργαζόμενοι φοβούνται ότι οι επερχόμενες αλλαγές μπορεί να υποβαθμίσουν το ρόλο τους και να προκαλέσουν τη μετάθεση τους σε άλλη ομάδα εργασίας στην οποία δεν επιθυμούν να συμμετέχουν.
- Καταρρίπτονται οι παγιωμένοι κανόνες εργασίας των ομάδων οι οποίοι έχουν εδραιώσει ένα κανονιστικό πλαίσιο συμπεριφορών των υπαλλήλων προκειμένου να επέρχεται το επιθυμητό αποτέλεσμα. Εάν το συγκεκριμένο πλαίσιο θεωρείται ευεργετικό, οι ίδιοι αντιστέκονται στις νέες αλλαγές.

Ως εκ τούτου , διαπιστώνονται οι παρακάτω αντιδράσεις των εργαζομένων:

- Αναβλητικότητα
- Αργοπορία
- Επικριτική στάση απέναντι στην ηγεσία και στους συναδέλφους τους
- Απουσία από το χώρο εργασίας
- Αρνητικό σχολιασμό της κατάστασης εργασίας τους στο ευρύ κοινό, εκτός χώρου εργασίας
- Αποποίηση ευθυνών
- Επίρριψη επιπλέον ευθυνών σε συνεργάτες



### *Η Ηγεσία ως Μορφή Παρακίνησης των Εργαζομένων στο Δημόσιο*

Η παρακίνηση συνιστά ειδικά για τη Δημόσια Διοίκηση ταυτόχρονα ένα από τα πιο απλά αλλά και από τα πιο σύνθετα αντικείμενα της ηγεσίας. Καταρχάς, η παρακίνηση ορίζεται ως η εσωτερική κατάσταση του ατόμου βάσει της οποίας συμπεριφέρεται ώστε να διασφαλίσει την ολοκλήρωση του στόχου του. Η παρακίνηση, λοιπόν, συνιστά μια ψυχολογική διαδικασία, η οποία είναι συνυφασμένη με την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης. Οι υπάλληλοι για να αποδώσουν πιο αποτελεσματικά ωθούνται από κάποια κίνητρα όπως είναι η ανταμοιβή ηθική ή υλική. Οι ανάγκες όμως του κάθε υπαλλήλου διαφέρουν από άτομο σε άτομο αλλά και διαφοροποιούνται κατά τη διάρκεια της ζωής του κάθε ατόμου. Στον εργασιακό χώρο, στη βάση βρίσκονται οι φυσιολογικές ανάγκες, δηλαδή η αμοιβή. Η αμοιβή, όμως, δεν είναι μόνο η οικονομική, αλλά και η επίτευξη της αυτοπραγμάτωσης. Μετά την αμοιβή ακολουθούν οι κοινωνικές ανάγκες, η ενσωμάτωση δηλαδή σε μια ομάδα και η επίτευξη ενός καλού πνεύματος συνεργασίας. Επίσης, οι ανάγκες αναγνώρισης και η επίτευξη φήμης, σεβασμού, επιτυχίας, υψηλών γνώσεων. Τέλος, οι ανάγκες ολοκλήρωσης, όπου ο υπάλληλος αγγίζει το όνειρό του, αναλαμβάνει τις ευθύνες και τις αρμοδιότητες που του αντιστοιχούν και τοποθετείται στη θέση που επιθυμεί. Ο βαθμός ικανοποίησης των αναγκών αποτελεί το βασικό μοχλό κινητοποίησης των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία με συνέπεια εκείνοι οι οποίοι δεν νιώθουν ότι έχουν καλύψει τις ανάγκες τους να κινητοποιούνται περισσότερο σε σχέση με τους υπόλοιπους.

Ο αποδοτικός ηγέτης οφείλει να λάβει υπόψη του αυτό το δεδομένο και να αντιληφθεί τι είναι αυτό που υποκινεί ένα συγκεκριμένο υπάλληλο ή μια συγκεκριμένη ομάδα υπαλλήλων έτσι ώστε να του/τους δώσει τα ανάλογα κίνητρα. Όμως, το σωστό κίνητρο που θα κινητοποιήσει τη θέληση και την επιθυμία του εργαζόμενου δεν είναι απαραίτητα χρηματικό αλλά μπορεί κάλλιστα να είναι συναισθηματικό και εδώ έρχεται η διάκριση ηγέτη και manager αφού ο πρώτος προσπαθεί να αγγίξει πρωτίστως το συναίσθημα των συνεργατών του. Ο Ηγέτης χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη, κερδίζει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων, τους πείθει, τους εμπνέει, τους εμφυσά το όραμα και επειδή δίνει έμφαση στους ανθρώπους και στα συναισθήματα, παραμένει πάντα Ηγέτης ανεξαρτήτως θέσης. Αναπτύσσει δηλαδή συναισθηματικές σχέσεις με τους άλλους και τους θεωρεί συνεργάτες του και όχι απλά υφισταμένους του. Επιπλέον ερευνά την πραγματικότητα, κάνει αλλαγές, του αρέσει να καινοτομεί και να προκαλεί το κατεστημένο. Με αυτόν τον



τρόπο διευρύνει τα πλαίσια και ανοίγει ορίζοντες για τον ίδιο, τους εργαζόμενους που εμπνέει και φυσικά για τον ίδιο τον Οργανισμό.

### *Συνιστώμενη Εφαρμοσμένη Μορφή Ηγεσίας*

Σύμφωνα με έρευνες, η μεταβαλλούσα/μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational Leadership), επιφέρει θετική επίδραση στους δημόσιους οργανισμούς και ακολουθεί η μεταβατική/συναλλακτική ηγεσία (Transactional Leadership) ή η ηγεσία που χαρακτηρίζεται από μη ηγετική συμπεριφορά. Όμως η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση των μελών της ομάδας εργασίας, τη θετική αντιμετώπιση των αλλαγών, την αφοσίωση της και την άμεση απόδοση της. Η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας μπορεί να θεωρηθεί έως και η ιδανική για το Δημόσιο Τομέα καθότι δεν ακολουθεί την μέθοδο του "Stick and Carrot" όπως συμβαίνει στην περίπτωση της συναλλακτικής ηγεσίας, αντίθετα διαμορφώνει τις κατάλληλες συνθήκες για την ανάπτυξη θετικών συμπεριφορών των εργαζομένων ενώ παράλληλα επιτρέπει στον ηγέτη να προλαμβάνει τυχόν εμπόδια ή να τα ξεπερνά χωρίς να χρονοτριβεί η ομάδα εργασίας. Επιπλέον η μετασχηματιστική ηγεσία δημιουργεί συνθήκες διαμόρφωσης προτύπων τα οποία ακολουθούν πρόθυμα οι εργαζόμενοι με αποτέλεσμα να ανεβαίνει η απόδοση τους ποιοτικά και ποσοτικά. Αυτό συμβαίνει επειδή οι ίδιοι λαμβάνουν συνεχώς υποστήριξη από τους ηγέτες τους, ανατροφοδότηση και ανταμοιβή.

### Ο Ηγέτης στο Δημόσιο Διοίκηση – Χαρακτηριστικά

Η επιτυχημένη ηγεσία εξαρτάται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που μπορεί να διαθέτει ένας Ηγέτης, άλλα έμφυτα και άλλα επίκτητα. Έρευνες που προσπάθησαν να εντοπίσουν κάποιο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του «Ηγέτη», το οποίο να συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματική άσκηση εξουσίας δεν κατάφεραν να καταλήξουν σε συγκεκριμένα αποτελέσματα. Κατά συνέπεια, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του Ηγέτη θα πρέπει κυρίως να εξετάζονται σε συνάρτηση με τα πλαίσια μέσα στα οποία ασκείται η συγκεκριμένη ηγεσία. Ενδεικτικά ως ηγετικά γνωρίσματα αναφέρονται η ευφυΐα, η συναισθηματική νοημοσύνη, το όραμα, το χάρισμα, η ικανότητα επικοινωνίας και πειθούς, η συστηματική σκέψη.

Αυτονόητο, είναι πως για έναν Ηγέτη σε έναν Δημόσιο Τομέα απαραίτητες είναι η διευθυντική ικανότητα και η ευφυΐα. Η ικανότητα δηλαδή εκείνη του ατόμου να επιβλέπει, να προϊσταται και να διευθύνει μία ομάδα ενώ παράλληλα κατέχει ποικίλες λεκτικές και



μαθηματικές δεξιότητες. Ακολούθως, ο Ηγέτης που έχει υψηλή αυτοπεποίθηση έχει την τάση να θέτει και υψηλούς στόχους, τους οποίους σχεδόν πάντα επιτυγχάνει.

Συνεπώς, το όραμα είναι ένα απαραίτητο χαρακτηριστικό του Ηγέτη στη Δημόσια Διοίκηση αφού ο Ηγέτης χωρίς όραμα δεν είναι Ηγέτης. Ο ηγέτης με όραμα «ονειρεύεται» ένα καλύτερο μέλλον, έχει φιλοδοξία, θέληση για υψηλές επιδόσεις και επιτεύγματα. Αξίζει να σημειωθεί ότι το όραμα εμπνέει μόνο εάν είναι ρεαλιστικό -εάν δεν είναι ρεαλιστικό δεν μπορεί να κερδίσει την εμπιστοσύνη-, εξίσου αποδεκτό δηλαδή από τους άλλους εργαζόμενους και μόνο εάν και οι ίδιοι οι υπάλληλοι αποδέχονται την επίτευξη αυτού ως ιδιαίτερα σημαντική (περιλαμβάνει το κοινό συμφέρον). Πρόκειται δηλαδή για ένα κοινό όραμα ηγέτη και ηγουμένων. Κατά συνέπεια, οι υπάλληλοι που θα πειστούν από το όραμα του Ηγέτη τους είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα τον ακολουθήσουν πρόθυμα σε αυτό και ότι θα εργαστούν πιο αποδοτικά και πρόθυμα. Τότε ο Ηγέτης με την υποστήριξη όλων και την καλή επικοινωνία θα μπορέσει να προκαλέσει το κατεστημένο που ενδεχομένως να υφίσταται στον Οργανισμό που προϊστάται, να λάβει πρωτοβουλίες, να καινοτομήσει και να ρισκάρει για ένα καλύτερο αποτέλεσμα.

Ο Ηγέτης, όμως, πρέπει παράλληλα να επιδείξει ισχυρή θέληση και αυτοπεποίθηση δηλαδή, ότι μπορεί να τα καταφέρει σε οποιαδήποτε δύσκολη συνθήκη, και έχοντας αυτογνωσία να μη διστάζει να «προσπεράσει» τον εαυτό του στους υφισταμένους του παραδεχόμενος το όποιο λάθος του κερδίζοντας έτσι το σεβασμό και την εμπιστοσύνη του. Η εμπιστοσύνη είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της ηγεσίας διότι εάν κανείς χάσει την εμπιστοσύνη των υφισταμένων του τότε αυτομάτως παύει να είναι πια ηγέτης. Η εμπιστοσύνη είναι καθοριστική για την αποτελεσματική επικοινωνία καθώς επαυξάνει τη θετική διάθεση των εργαζομένων και δημιουργεί ένα κλίμα συνεργασίας και συμμαχίας μεταξύ του Ηγέτη και της εργασιακής ομάδας. Το γεγονός ότι είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει σωστή κρίση των διαφορετικών συνθηκών από την πλευρά του ηγέτη δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στη συστηματική σκέψη, η οποία είναι ένα ακόμη βασικό χαρακτηριστικό της ηγετικής φύσης, ειδικά για το δημόσιο τομέα.

Η συστηματική σκέψη είναι η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται το θέμα σφαιρικά και να λαμβάνει αποφάσεις προς επίλυση των προβλημάτων κατανοώντας τις σχέσεις αιτίας-αιτιατού και διαμορφώνοντας στρατηγική. Η συστηματική σκέψη, συνεπώς, αντανakλά τη φρόνηση του Ηγέτη στη λήψη αποφάσεων και στην πρακτική εφαρμογή αφού με τη συστηματική σκέψη κατορθώνει να είναι διορατικός, αποφασιστικός και αποτελεσματικός στη λήψη αποφάσεων εξασφαλίζοντας τη συνοχή της ομάδας και των





εργαζομένων. Βεβαίως, απαραίτητο στοιχείο της συστηματικής σκέψης και της ηγετικής φύσης γενικότερα είναι η ικανότητα της συνεχούς μάθησης και της εκπαίδευσης σε όλες τις βαθμίδες της. Συνεπώς, ο Ηγέτης δεν είναι αυτός που λαμβάνει μόνοι του αποφάσεις και δίνει εντολές στη «μάζα», αλλά αυτός που θα «αφουγκραστεί», θα συζητήσει και θα λειτουργήσει με σκοπό το όφελος όλου του Οργανισμού μέσω της επιλογής του κατάλληλου μοντέλου διοίκησης και επικοινωνίας.

### Μοντέλα Ηγεσίας και Δημόσιο

Ο ορισμός της Ηγεσίας μπορεί να φαίνεται απλός, όμως είναι ιδιαίτερα πολύπλοκος στην πράξη μιας και η Ηγεσία αφορά όχι μόνο τις απαραίτητες διοικητικές ικανότητες αλλά κυρίως την ανθρώπινη συμπεριφορά. Οι υπάλληλοι ακολουθούν τον Ηγέτη πρόθυμα και εθελοντικά όχι γιατί πρέπει ως υφιστάμενοι να το κάνουν, αλλά γιατί τον σέβονται, τον εμπιστεύονται και τους εμπνέει. Η προσέγγιση της ηγεσίας εστιάζει λοιπόν πλέον την προσοχή όχι στα χαρακτηριστικά αλλά στην κατά περίπτωση επιλογή στυλ ηγεσίας αφού το ένα στυλ μπορεί να είναι αποτελεσματικό σε μια περίπτωση και το άλλο σε μία άλλη. Ως ηγετικό στυλ ορίζεται ο συνδυασμός παραγόντων ή συμπεριφορών που θα χρησιμοποιήσει ο ηγέτης για να διοικήσει τους υφισταμένους του. Μάλιστα, η σπουδαιότητα της ηγεσίας και οι ποικίλες παράμετροί της έδωσαν το έναυσμα στη δημιουργία μιας πληθώρας θεωριών-μοντέλων ηγεσίας με κριτήριο τον τρόπο λήψης των αποφάσεων από τον ηγέτη:

- Σύμφωνα με το πρώτο μοντέλο υπάρχει ένα τρίπτυχο στυλ ηγεσίας: το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το εξουσιοδοτικό/φιλελεύθερο. Ο Douglas McGregor ανέπτυξε τη θεωρία X και Y ταξινομώντας τις ηγετικές συμπεριφορές σε δύο κατηγορίες: α. στο αυταρχικό στυλ ηγεσίας, όπου οι εργαζόμενοι είναι οκνηροί (θεωρία X) άρα χρειάζονται έναν αυταρχικό ηγέτη και β. στο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας (θεωρία Y), όπου οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι και τυπικοί άρα χρίζουν δημοκρατικής προσέγγισης ηγεσία.
- Οι W.Schmidt και R.Tannenbaum εξέλιξαν τις υπάρχουσες θεωρίες και υποστήριξαν ότι η αποτελεσματικότητα του στυλ ηγεσίας εξαρτάται από τρεις παράγοντες: τον ηγέτη, τους υφιστάμενους και την κατάσταση. Έτσι ο Ηγέτης μπορεί να κινείται και να επιλέγει μεταξύ του αυταρχικού στυλ, του δημοκρατικού καθώς και των ενδιάμεσων στυλ, λιγότερο δηλαδή αυταρχικά ή λιγότερα δημοκρατικά και αντιστρόφως.





- Ο R. Likert ως διευθυντής του Ινστιτούτου Κοινωνικών Ερευνών του Michigan ανακάλυψε ότι η συμμετοχική ή δημοκρατική ηγεσία παρουσιάζεται πιο αποτελεσματική. Σύμφωνα με αυτόν, λοιπόν, υπάρχουν τέσσερα στυλ ηγεσίας: το αυταρχικό εκμεταλλευτικό, το καλοπροαίρετο αυταρχικό, το συμβουλευτικό και το συμμετοχικό.
- Το μοντέλο του Fiedler που ακολουθεί θεωρείται ως το επικρατέστερο στο χώρο της ενδεχομενικής προσέγγισης. Ισχυρισμός αυτής της θεωρίας είναι ότι η αποτελεσματικότητα του κάθε στυλ ηγεσίας εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά στοιχεία που συνθέτουν την κατάσταση στην οποία λαμβάνει χώρα η ηγεσία.
- Η άσκηση ηγεσίας ανάλογα με τις περιστάσεις υποστηρίχτηκε από το περιστασιακό μοντέλο των Blanchard και Hersey οι οποίοι ανέπτυξαν τη θεωρία του κύκλου ζωής. Σύμφωνα με αυτήν ενισχύεται η ευελιξία του ηγέτη στο να εφαρμόζει το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας σε διαφορετικές συνθήκες. Από τη θεωρία αυτή προτείνονται τέσσερα στυλ ηγεσίας των οποίων η επιλογή και η εφαρμογή εξαρτώνται από την ωριμότητα των ίδιων των υπαλλήλων, δηλαδή την δυναμικότητα να θέτει κάποιος υψηλούς και επιτεύξιμους στόχους. Ανάλογα με το επίπεδο ωριμότητας των ατόμων ο ηγέτης χρειάζεται να προσαρμόζεται και να ακολουθεί το κατάλληλο στυλ ηγεσίας.

Κατά συνέπεια, ο Ηγέτης αξιολογώντας το βαθμό ετοιμότητας-ωριμότητας των υπαλλήλων που ηγείται και αναλόγως με το βαθμό εκχώρησης και το βαθμό υποστήριξης στους υπαλλήλους καλείται να διαλέξει ανάμεσα από τέσσερα διαφορετικά στυλ ηγεσίας το καταλληλότερο για την περίπτωση. Αυτά είναι το καθοδηγητικό (μικρή υποστήριξη-μικρή εκχώρηση), το υποστηρικτικό (μεγάλη υποστήριξη-μικρή εκχώρηση), το συμμετοχικό (μεγάλη υποστήριξη-μεγάλη εκχώρηση) και το εκχωρητικό (μικρή υποστήριξη-μεγάλη εκχώρηση). Ο αποτελεσματικός Ηγέτης πρέπει πάντα να είναι σε ετοιμότητα και να διαθέτει ιδιαίτερη ευελιξία δεδομένου ότι η επιτυχημένη ηγεσία δεν είναι ένα σταθερό δεδομένο, αλλά μία μεταβλητή που αλλάζει και προσαρμόζεται βάσει συνθηκών και ηγούμενων.

Συνεπώς, οι ηγέτες του μέλλοντος θα πρέπει να είναι ευέλικτοι και προσαρμοστικοί προκειμένου να διαχειρίζονται τις νέες προκλήσεις, όπως τις συνεχείς αλλαγές, ένα πολυπολιτισμικό ανθρώπινο δυναμικό, εικονικές ομάδες, αλλά και μια νέα γενιά εργαζόμενων, οι οποίοι θέλουν να εργάζονται όχι «για» έναν ανώτερο, αλλά «μαζί» με



άλλους, διαφοροποιώντας δραστικά το ρόλο του ηγέτη από διευθυντή σε σύμβουλο, συνεργάτη και καθοδηγητή. Έτσι, ο Ηγέτης στη Δημόσια Διοίκηση σήμερα θα πρέπει να διαθέτει δύο πολύ βασικά χαρακτηριστικά:

- α. να είναι ευφυής ώστε να αναδείξει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του και να κερδίσει την εμπιστοσύνη-αναγνώριση της υφισταμένων του και
- β. να είναι συναισθηματικά ευφυής ώστε μέσω της επικοινωνιακής αλληλεπίδρασης μαζί τους να δημιουργήσει την ανάλογη διάθεση στην ψυχή τους και να επιδράσει κατ' επέκταση στη συμπεριφορά, στη σκέψη και στις αποφάσεις τους.

Είναι βαρύνουσας σημασίας ο ηγέτης να εμπνέει το αίσθημα της αξιοκρατίας και της δικαιοσύνης μέσα στον εργασιακό χώρο. Κι αυτό γιατί είναι ιδιαίτερα αρνητικό σε έναν Δημόσιο Οργανισμό ο Ηγέτης να επιδεικνύει μεροληπτικότητα και να κυριαρχεί η νοοτροπία της ευνοιοκρατίας μεταξύ των συνεργατών του. Αν οι υφιστάμενοι νιώσουν ότι δεν υπάρχει αξιοκρατία και δίκαιη μεταχείριση στις προαγωγές, στις αμοιβές, στην επαγγελματική ανάπτυξη τότε είτε απογοητεύονται, είτε δεν πιστεύουν στο όραμα του Οργανισμού και στην προοπτική της ανέλιξης με επακόλουθη συνέπεια την έλλειψη κινήτρου για απόδοση και αποτελεσματικότητα. Συνεπώς, όλα τα προαναφερθέντα γνωρίσματα σκιαγραφούν τον ιδεώδη ηγέτη του σύγχρονου Δημοσίου. ·

Το δημοκρατικό πρότυπο ηγεσίας έχει έναν περισσότερο ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό και βασίζεται στην κοινή συνεισφορά όλων με τρόπο που η άποψή τους λαμβάνεται υπόψη μέσω μιας κοινής διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Βέβαια, επειδή η αποτελεσματικότητα των προτύπων ηγεσίας στον εργασιακό χώρο εξαρτάται από πολλές παραμέτρους το μοντέλο αυτό κρίνεται ιδιαίτερω αποτελεσματικό στις περιπτώσεις υπαλλήλων όπου διαθέτουν ωριμότητα, υψηλό επίπεδο μόρφωσης και γενικότερα ανεπτυγμένο επίπεδο νοημοσύνης, έτσι ώστε να μπορούν να διαχειριστούν τη συμμετοχή τους σε μια ομάδα, η οποία αποφασίζει από κοινού και η οποία προτίθεται να αναλάβει την ευθύνη των αποφάσεών της. Έτσι, στο μοντέλο αυτό ο Ηγέτης αναλαμβάνει να συντονίσει και να καθοδηγήσει την κοινή προσπάθεια (δικής του και των υφισταμένων του) με στόχο τη σύνθεση δυνάμεων και την κοινή προοπτική σε ένα κοινό όραμα, το οποίο θα ακολουθήσουν όλοι πρόθυμα και ηθελήμενα.



## Αναθεώρηση της Ηγεσίας στο Δημόσιο

Η ηγεσία στο Δημόσιο είναι αλήθεια ότι συνδέεται άμεσα με την αναδιαμόρφωση του δημόσιου τομέα. Ως εκ τούτου, προσδιορίζεται σε νέο πλαίσιο το οποίο φέρει τους εξής προσδιορισμούς:

- Ως διαδικασία απόδοσης επιθυμητών αποτελεσμάτων όσον αφορά προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία καθορίζονται από εξουσιοδοτημένες αρχές οι οποίες λειτουργούν σε κατάσταση εγρήγορσης και προσδιορίζονται από ειδικό νομοθετικό πλαίσιο.
- Ως διαδικασία υποστήριξης υφιστάμενων οι οποίοι καθοδηγούνται να παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες υπό την εποπτεία της.
- Ως διαδικασία ευθυγράμμισης του Δημοσίου με το μακροοικονομικό περιβάλλον και αναδιαμόρφωσης του κοινωνικό-πολιτισμικού πλαισίου λειτουργίας του.
- Ως δραστηριότητα που εστιάζει στην εξυπηρέτηση πελατών.
- Ως σύνθετο πλαίσιο λειτουργίας με στόχο την παροχή υπηρεσιών συμβατών με τις νέες τεχνολογίες, την εσωτερική καθοδήγηση των εργαζομένων και την εξωτερική διαμόρφωση ενός θετικού προφίλ της δημόσιας υπηρεσίας. (Cetin, 2012, p 79)



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία

### Η Σχέση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με την Ηγεσία

Η σημασία των συναισθημάτων στον τομέα της εργασίας, παρακίνησε πολλούς ερευνητές να αναγνωρίσουν το γεγονός ότι η αποδοτική ηγεσία πρέπει να απορρέει από έναν ηγέτη ο οποίος διέπτεται από σεβαστό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης. Συνεπώς, η ηγεσία εξαρτάται άμεσα από την ικανότητα του ατόμου που φέρει την αρμοδιότητα και τον τίτλο του ηγέτη να διαχειρίζεται τα συναισθήματα των υφιστάμενων του σε πλαίσιο πρόληψης και προσωπικής του ανταπόκρισης, να μπορεί δηλαδή να μελετά, να αξιολογεί και να αντιμετωπίζει την προσωπικότητα τους ώστε να τους καθοδηγεί αποτελεσματικά. Σύμφωνα με μελέτες, η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας επιβάλλει τη δυνατότητα του ηγέτη να κατανοεί πλήρως τη διάθεση και τα συναισθήματα των συνανθρώπων του τους οποίους θέτει υπό την επίβλεψή του για την επίτευξη των στόχων της ομάδας καθώς και την ικανότητα να μην εφαρμόζει μοντέλα συμπεριφοράς προς τα άτομα αυτά τα οποία θα επηρεάσουν αρνητικά την παραγωγικότητα τους. Πράγματι, η καταπιεστική και καταχρηστική συμπεριφορά ενός ηγέτη μπορεί να επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις στη διαδικασία εκτέλεσης καθηκόντων από τους υφιστάμενους του οι οποίες εκφέρονται με τη μορφή:

1. Χαμηλής ικανοποίησης διεκπεραίωσης καθηκόντων.
2. Χαμηλού επιπέδου αφοσίωση στις αρμοδιότητες τους.
3. Αίσθηση έλλειψης στήριξης και βοήθειας.
4. Συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας.
5. Σύγχυση στην ανάληψη ρόλων.

Ιδιαίτερα στις ομάδες εργασίας η συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη επηρεάζει άμεσα την απόδοση των υφιστάμενων του και σε πολλές περιπτώσεις καθορίζει το τελικό αποτέλεσμα των εκτελούμενων καθηκόντων. Αναλυτικότερα, σε ατομικό επίπεδο, η προσωπικότητα, τα συναισθήματα και οι ικανότητες του κάθε ατόμου-μέλους μιας ομάδας εργασίας, παίζουν πού σημαντικό ρόλο στο γενικό, συνολικό αποτέλεσμα που προκύπτει από τα καθήκοντα που εκτελούνται το οποίο διαμορφώνεται ως στόχος. Τα άτομα μιας ομάδας τα οποία χαρακτηρίζονται από υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, μπορούν να επικοινωνούν αποτελεσματικά με τους συνεργάτες τους, να κατανοούν την ψυχοσυναισθηματική τους κατάσταση και τους ενθαρρύνουν να συγκροτούν μεταξύ τους



ισχυρές σχέσεις κατανόησης και συνεργασίας. Παράλληλα, σύμφωνα με έρευνες, τα άτομα αυτά διαθέτουν τρόπο σκέψης ο οποίος πλαισιώνεται από την αποδοχή καινοτόμων ιδεών και από τη ροπή προς τη δημιουργία περιβάλλοντος το οποίο ευνοεί την εφαρμογή τους. Επομένως, μπορούν να επηρεάσουν άμεσα την παραγωγικότητα των ατόμων των οποίων έχουν την εποπτεία. Συγκεκριμένα, σε πολλές επιχειρήσεις, υφίστανται τομείς οι οποίοι επιδέχονται συχνά αλλαγές, με αποτέλεσμα να απαιτείται από τους ηγέτες του κάθε τομέα να συνδυάζουν την τεχνογνωσία τους με τη συναισθηματική τους νοημοσύνη προκειμένου να καθοδηγούν τα μέλη της ομάδας από πλευράς εξειδίκευσης σε νέες γνώσεις και πρακτικές και παράλληλα να διαχειρίζονται τους φόβους τους, τις αντιδράσεις τους και τη διάθεση τους για προσαρμογή κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μην κωλυσιεργεί η επίτευξη των στόχων και η ανάπτυξη της επιχείρησης και να μην διακυβεύονται οι υγιείς σχέσεις συνεργασίας των μελών της ομάδας. Επίσης, εφόσον η ομαδική εργασία ενδέχεται να φέρει τη μορφή κοινωνικής δραστηριότητας, τα συναισθήματα μπορούν να παίζουν ενεργό ρόλο στην απόδοση της ομάδας και να επηρεάζουν τη συμπεριφορά των μελών της ομάδας. (Aljovic, 2022, pp 1631-1634, Coronado & Benitez, 2023, )

### Ο Ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Μεταβάλλουσα Ηγεσία

Η μεταβάλλουσα ηγεσία αναφέρεται σε εκείνη τη μορφή ηγεσίας κατά την οποία ο ηγέτης εργάζεται με τους υφιστάμενους του προκειμένου να εντοπίσει τυχόν αλλαγές που πρέπει να επέλθουν στον τρόπο εκτέλεσης καθηκόντων. Ένας ηγέτης τέτοιου πλαισίου, μπορεί να δημιουργήσει ένα όραμα σύμφωνα με το οποίο να επιβάλλει την αλλαγή ως πηγή έμπνευσης. Οι ηγέτες αυτοί, εισάγουν τις αλλαγές στις διαδικασίες εκτέλεσης των καθηκόντων γνωρίζοντας ότι και τα ίδια τα μέλη της ομάδας τους αναγνωρίζουν τη σημασία των συγκεκριμένων αλλαγών. Επιπλέον, μπορούν να ενθαρρύνουν τα μέλη της ομάδας να ενσταλάξουν το προσωπικό τους ενδιαφέρον στην επίτευξη των στόχων με αποτέλεσμα την ειλικρινή αφοσίωση τους και τη δραστηριοποίηση τους σε βαθμό που ο στόχος που πραγματοποιείται να είναι ποιοτικά ανώτερος από το αναμενόμενο.

Η μεταβάλλουσα ηγεσία στοχεύει στη βελτίωση των κινήτρων, της επαγγελματικής δεοντολογίας και της απόδοσης των μελών της ομάδας εργασίας μέσα από καινοτόμους μηχανισμούς όπως:

- Η διαμόρφωση ενιαίας ταυτότητας ως προς την εικόνα της ομάδας.
- Η διαμόρφωση αντίληψης των προσωπικών ρόλων του κάθε μέλους με στόχο την



επίτευξη κοινού στόχου.

- Η ενσάρκωση του ηγέτη σε μοντέλο-πρότυπο για τα μέλη της ομάδας καθότι υφίσταται ως πηγή έμπνευσης και κίνητρο διέγερσης του ενδιαφέροντος τους.
- Η ενθάρρυνση των μελών της ομάδας να αφοσιωθούν περισσότερο στα καθήκοντα τους, να αντιληφθούν τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες τους

Ο ηγέτης, εφαρμόζοντας τη μεταβάλλουσα ηγεσία, μπορεί να επηρεάσει θετικά τους υφιστάμενούς του και να εστιάσει την προσοχή του στις ατομικές ικανότητες του κάθε μέλους της ομάδας.

Η μεταβάλλουσα ηγεσία βασίζεται στις εξής συναισθηματικές ικανότητες:

- Η ικανότητα της **Συναισθηματικής Έκφρασης** (Emotional Expressiveness): Πρόκειται για την ικανότητα του ηγέτη να επικοινωνεί με ακρίβεια και στον κατάλληλο χρόνο μηνύματα που να εμπεριέχουν συναισθήματα που αντανακλούν τις επιθυμίες του και τις εντολές του και κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μην επηρεάζονται αρνητικά τα μέλη της ομάδας.
- Η ικανότητα της **Συναισθηματικής Ευαισθησίας** (Emotional Sensitivity): Αναφέρεται στην ικανότητα του ηγέτη να αποκωδικοποιεί και να κατανοεί τα συναισθήματα των μελών της ομάδας και να αναγνωρίζει μη λεκτικά στοιχεία που αντανακλούν την ψυχοσυναισθηματική τους κατάσταση.
- Η ικανότητα του **Συναισθηματικού Ελέγχου** (Emotional Control): Πρόκειται για την ικανότητα του ηγέτη να ελέγχει και να ρυθμίζει την επικοινωνία των συναισθημάτων του και των μέσων εκδήλωσης αυτών καθώς και να μην αποκαλύπτει προσωπικά του συναισθήματα τα οποία επηρεάζουν αρνητικά την ψυχοσυναισθηματική κατάσταση της ομάδας και επομένως την απόδοση της. (Holshinger, 2018)

### Ο Ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Μεταβατική Ηγεσία

Η μεταβατική ηγεσία χαρακτηρίζει εκείνους τους ηγέτες οι οποίοι εστιάζονται στα κριτήρια των εργασιών της ομάδας που κατευθύνουν, στην ανάθεση καθηκόντων και στους καθορισμένους εκ των καθηκόντων στόχους της ομάδας. Σε σύγκριση με τη μεταβάλλουσα ηγεσία, η μεταβατική ηγεσία επιτελείται όταν ο ηγέτης ανταμείβει ή πειθαρχεί τους υφιστάμενούς του σύμφωνα με την απόδοσή τους. Η μεταβατική ηγεσία λειτουργεί στα



πλαίσια της ανάγκης για ικανοποίηση και οι ηγέτες που την εφαρμόζουν εστιάζουν την προσοχή τους στα χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας των μελών της ομάδας τους. Η μεταβατική ηγεσία στοχεύει να ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας εργασίας να δραστηριοποιηθούν με κίνητρο τα προσωπικά τους ενδιαφέροντα και όχι τις επιθυμίες του ηγέτη, να μεταβιβάσουν και να διοχετεύσουν αποτελεσματικά τις προσωπικές τους ανάγκες στο επιθυμητό όφελος της εταιρείας στην οποία εργάζονται. Η ίδια συνίσταται από δύο διαστάσεις:

- **Τη Δυνητική Ανταμοιβή:** Πρόκειται για την αλληλεπίδραση μεταξύ ηγέτη και υφιστάμενου η οποία καθοδηγείται από αμοιβαία ανταλλαγή πληροφοριών. Ο ηγέτης εντοπίζει τις ανάγκες των υφισταμένων του και τις συμβιβάζει μεταξύ των ατόμων για τα οποία είναι υπεύθυνος. Η ανταμοιβή που τους παρέχει αποδίδεται σύμφωνα με το επίπεδο επίτευξης των στόχων.
- **Τη Διαχείριση κατ' Εξαίρεση:** Ο ηγέτης παρεμβαίνει στην ομάδα εργασίας μόνο όταν υφίσταται η ανάγκη για αλλαγές ή διορθώσεις όσον αφορά τη συμπεριφορά των μελών της ομάδας. Συνήθως τέτοιου τύπου παρέμβαση είναι επικριτική ώστε να μην αποκλίνει η ομάδα από τους στόχους της.

Η σχέση που επικρατεί μεταξύ μεταβατικής ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης έγκειται στο ότι ο ηγέτης εστιάζει το ενδιαφέρον του στην ενθάρρυνση των μελών της ομάδας να αναπτύξουν τα ίδια κίνητρα για την επίτευξη των στόχων και αυτογνωσία ώστε να αυξηθεί η απόδοσή τους. Εάν ένα άτομο παρέχει το ίδιο κίνητρα στον εαυτό του και γνωρίζει τις δυνατότητες του, τότε μπορεί το ίδιο να προχωρήσει προς την ολοκλήρωση των καθηκόντων του ανεξαρτήτως των εμποδίων που θα παρουσιαστούν. (Coronado & Benitez, 2023)



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Η Ενσυναίσθηση ως Ενισχυτικός Παράγοντας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και η Αποτελεσματικότητα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο Δημόσιο

Ειδικά όταν πρόκειται για προϊστάμενο που οφείλει να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των υφισταμένων του, η ικανότητα της ενσυναίσθησης παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη διαχείριση των μελών της ομάδας εργασίας του και κατά συνέπεια στην αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων του στο δημόσιο τομέα. Έχει λοιπόν ιδιαίτερο βάρος στην επαγγελματική ευθύνη της ηγεσίας να ελεγχθεί πόσο συχνά μπορεί ο ηγέτης να εφαρμόσει εκείνες τις επιμέρους ικανότητες και δεξιότητες που ορίζουν την ενσυναίσθηση.

Σύμφωνα με στατιστικές έρευνες οι οποίες διεξήχθησαν σε δημοσίου υπαλλήλους το έτος 2021 εκ των οποίων το 56,8% ήταν γυναίκες και το 43,2% άντρες (Πουλακίδου, 2021), βασική προϋπόθεση που ενισχύει το επίπεδο της ενσυναίσθησης, του ηγέτη είναι η ικανότητα αντίληψης της σημασίας που έχουν οι εμπειρίες των μελών μιας ομάδας εργασίας στη διαμόρφωση των συναισθημάτων, των σκέψεων και της συμπεριφοράς τους. Πολλοί εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα, εκφράζουν την αντίληψη ότι η ηγεσία οφείλει να αναγνωρίζει τις επιπτώσεις του εργασιακού περιβάλλοντος στη διαμόρφωση του χαρακτήρα τους και στον τρόπο αντιμετώπισης των καθηκόντων τους. Επομένως η ηγεσία που καθίσταται ικανή να αντιλαμβάνεται τις συνέπειες των εμπειριών των εργαζομένων, μπορεί να δράσει με ενσυναίσθηση, η οποία υφίσταται ως η βάση της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Οι ίδιες μελέτες, επίσης, υποδεικνύουν την κατανόηση της συμπεριφοράς ως εξίσου σημαντικό παράγοντα υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης. Προϊστάμενα στελέχη του δημοσίου δηλώνουν ότι προσπαθούν να αντιληφθούν τα κίνητρα διαμόρφωσης μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς από τις ομάδες εργασίας διότι αναγνωρίζουν ότι το να κατανοούν το πλαίσιο συλλογισμού των εργαζομένων, βάσει του οποίου ενεργούν, αναπτύσσει τις πνευματικές τους ικανότητες και κατά συνέπεια τους διευκολύνει να προωθήσουν την ομαδική εργασία, να προλαμβάνουν συγκρούσεις μεταξύ των υπαλλήλων και να προσεγγίζουν τους εργαζόμενους ως συζητήσιμοι ηγέτες πρόθυμοι να προσφέρουν βοήθεια, στήριξη και συμβουλές (Πουλακίδου, 2021).





Οι στατιστικές έρευνες που διεξήχθησαν πάνω στο συγκεκριμένο αριθμό δημοσίων υπαλλήλων είχαν ως στόχο να καθορίσουν απαντήσεις στα παρακάτω ερωτήματα:

- Συνομιλία ηγέτη με υπαλλήλους ως ενισχυτικός παράγοντας της συναισθηματικής νοημοσύνης του και του αισθήματος ασφάλειας των υπαλλήλων.
- Η Θετική Στάση ως Απόρροια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Ηγέτη
- Η Προσαρμοστικότητα ως Απόρροια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Ηγέτη
- Η Αυτογνωσία ως Απόρροια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Ηγέτη
- Η Αυτό – Διαχείριση ως Απόρροια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Ηγέτη
- Η Κοινωνική Ευαισθητοποίηση ως Απόρροια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Ηγέτη
- Η Διαχείριση Σχέσεων ως Απόρροια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Ηγέτη

### Ο Συνεχής Διάλογος του Ηγέτη με τους Υπαλλήλους ως Ενισχυτικός Παράγοντας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του και της Αίσθησης Ασφάλειας των υπαλλήλων

Βασικό ερώτημα των συγκεκριμένων μελετών, αποτελεί το αν η περιέργεια της ηγεσίας μπορεί να την καταστήσει ικανή να αφουγκράζεται τις ανησυχίες και τις επιθυμίες των εργαζομένων. Η αλήθεια είναι ότι πράγματι η περιέργεια μπορεί να καταστήσει τους ηγέτες καλούς ακροατές και στη συνέχεια να τους βοηθήσει να σχηματίσουν μια προσωπική εικόνα που αντανακλά ένα έμπιστο άτομο με διάθεση να συνομιλεί με τους υφιστάμενους του συχνά γεγονός το οποίο διευρύνει το περιβάλλον πνευματικής διαύγειας των υπαλλήλων οι οποίοι γνωρίζουν ότι η ηγεσία βρίσκεται συνέχεια δίπλα τους, μπορεί να ψυχολογεί τη συμπεριφορά τους και δεν τους θεωρεί ιεραρχικά κατώτερους (Πουλακίδου, 2021).

Οι συγκεκριμένες στατιστικές μελέτες παραθέτουν τα παρακάτω οφέλη της συναισθηματικής νοημοσύνης ως προσόν της ηγεσίας αναφορικά προς την απόδοση των υπαλλήλων του δημοσίου.

### Η Θετική Στάση ως Απόρροια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Ηγέτη

Η αντίληψη της ηγεσίας ότι «οποιαδήποτε γεγονότα μπορούν να αντιμετωπισθούν αρκεί να υπάρχει καλή διάθεση» είναι μια ιδεολογία η οποία θεωρείται πλέον ευνοϊκή στην αντιμετώπιση της καθημερινότητας. Επομένως, στο χώρο εργασίας, όπου η ηγεσία συχνά αντιμετωπίζει αρνητικές, σχετικά με την απόδοση των υπαλλήλων, καταστάσεις τις οποίες



δεν μπορεί να αποφύγει αντιθέτως πρέπει να προσαρμοστεί σε αυτές και να εκτελέσει τα καθήκοντά της όσο το δυνατόν καλύτερα, η θετική στάση αποτελεί παράγοντα-κλειδί για την καθοδήγηση της ομάδας.

Σύμφωνα με τα στατιστικά αποτελέσματα (Πουλακίδου, 2021), οι διαπροσωπικές σχέσεις ηγεσίας-εργαζομένων ευνοούν την απόδοση της ομάδας εργασίας εφόσον η ηγεσία αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους ως εργατικά, έμπιστα και καλοπροαίρετα άτομα. Μία θετικά κείμενη ηγεσία μπορεί να βελτιώσει το εργασιακό περιβάλλον όσον αφορά την εκδήλωση συμπεριφορών των εργαζομένων με αποτέλεσμα την αυξημένη διάθεση των τελευταίων να εργαστούν με επιμέλεια και να εξυπηρετήσουν ουσιαστικά τους πολίτες.

Επιπλέον, το αίσθημα της αισιοδοξίας, το οποίο πρέπει να διακατέχει την ηγεσία, βοηθά τα ανώτερα στελέχη να αντιμετωπίσουν πιο άμεσα καταστάσεις εργασιακών αλλαγών και να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να προσαρμοστούν πιο γρήγορα καθότι τους προτείνουν καινοτόμες ιδέες οι οποίες λειτουργούν ως λύσεις στις ανησυχίες τους σχετικά με το κατά πόσο οι ίδιοι θα μπορέσουν να αποδώσουν τα πρέποντα σε νέες συνθήκες εργασίας. Να σημειωθεί επίσης ότι η θετική στάση των ανώτερων στελεχών τα βοηθά να εξετάζουν και να εκτιμούν περισσότερο τις ευκαιρίες παρά στα εμπόδια που παρουσιάζονται λόγω αλλαγών στις διαδικασίες εργασίας των υπαλλήλων τους. Η ηγεσία που επιδεικνύει θετική στάση δίνει τη δυνατότητα στην ομάδα εργασίας να ηρεμήσει, δεν την καθοδηγεί με αυστηρότητα, δεν της επιβάλλει καταστάσεις αντίθετα απωθεί από αυτήν την ένταση και μπορεί σε περιβάλλον χιουμοριστικής διάθεσης να την εισάγει σε νέες συνθήκες εργασίας ομαλά (Πουλακίδου, 2021).

### Η Προσαρμοστικότητα ως Απόρροια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Ηγέτη

Μια ικανότητα πολύτιμη για την ηγεσία στο δημόσιο η οποία απορρέει από τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι αυτή της άμεσης προσαρμογής η οποία κατά συνέπεια επηρεάζει την απόδοση των υπαλλήλων οι οποίοι δέχονται από αυτήν κατευθυντήριες γραμμές ως προς τις εφαρμοζόμενες πρακτικές διεκπεραίωσης των καθηκόντων τους.

Η προσαρμοστικότητα σχετίζεται με την ικανότητα της ηγεσίας να διαχειρίζεται πολλές ευθύνες ταυτόχρονα ακόμα και αν αυτές συγκρούονται μεταξύ τους. Σχετικές μελέτες αποδεικνύουν ότι πολλά στελέχη παραδέχονται ότι ένα αποδεκτό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης τους βοηθά να διαμορφώσουν μια ξεκάθαρη εικόνα των ικανοτήτων των υπαλλήλων τους σε βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο πλαίσιο γεγονός το οποίο μειώνει το προσωπικό τους επίπεδο ανασφάλειας και ενισχύει τη



δυνατότητα προσαρμογής τους σε νέες καταστάσεις ή αλλαγές ακόμα και εάν αυτές είναι αιφνίδιες. Κατά συνέπεια, η προσαρμοστικότητα των ηγετών προωθεί την εύκολη προσαρμογή των υπαλλήλων οι οποίοι λαμβάνουν οδηγίες σε περιβάλλον σταθερότητας και όχι βιασύνης προκειμένου να εφαρμοστούν οι νέες συνθήκες εργασίας και να εξυπηρετηθούν παράλληλα οι πολίτες. Παράλληλα, Η προσαρμοστικότητα ως πηγή ικανότητας χειρισμού πολλαπλών ευθυνών από την ηγεσία είναι ιδιαίτερα σημαντική ιδιαίτερα σε περιπτώσεις φορέων που δεν είναι επαρκώς επανδρωμένοι και συνεπώς λίγοι υπάλληλοι καλούνται να αναλάβουν πολλά καθήκοντα με αποτέλεσμα να έχουν ανάγκη από μία ηγεσία η οποία έχει ήδη προσαρμοστεί στην ταχύτητα διεκπεραίωσης πολλαπλών καθηκόντων και μπορεί να τους καθοδηγήσει ως προς το πως να προσαρμοστούν οι ίδιοι σε συνθήκες τάχιστης και αποτελεσματικής εξυπηρέτησης (Πουλακίδου, 2021).

Επομένως η ανάπτυξη της ενσυναίσθησης, αναφορικά προς την προσαρμοστικότητα, λειτουργεί και ως καθρέφτης προς τον ίδιο τον εαυτό της ηγεσίας. Προσπαθώντας η ηγεσία να ταυτιστεί με τις αλλαγές εργασίας, ελέγχει τις προσωπικές της δυνατότητες και τις ικανότητες να χειρίζεται περίπλοκες καταστάσεις και στη συνέχεια να προσαρμόσει το πλαίσιο των δικών της ικανοτήτων σε αυτό των υπαλλήλων.

### Η Αυτογνωσία ως Απόρροια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Ηγέτη

Τα άτομα-στελέχη που διαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη κατέχουν πολύ καλή επίγνωση του τρόπου με τον οποίο συμπεριφέρονται και κατανοούν τους προδιορισμούς που τους αποδίδονται. Έχουν λοιπόν αυτογνωσία η οποία τα καθιστά ικανά να πράττουν εντός των προκαθορισμένων κανόνων που τους υπαγορεύουν ρόλο τους στην ομάδα εργασίας. Η αυτογνωσία τους βοηθά να αντιμετωπίσουν θετικά γεγονότα που ενδέχεται να απογοητεύσουν την ομάδα εργασίας τους και να συμβάλουν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία της καθώς τα ίδια αντιμετωπίζουν τα γεγονότα με ψυχραιμία την οποία μεταδίδουν στους υφιστάμενους τους.

Οι ίδιες έρευνες δείχνουν ότι στελέχη με αυτογνωσία αναγνωρίζουν πλήρως το κατά πόσο τα συναισθήματα τους μπορούν να αποτελέσουν ουσιαστικό παράγοντα των αποτελεσμάτων των αποφάσεων τους και κατ' επέκταση της απόδοσης των μελών της ομάδας εργασίας τους ιδιαίτερα σε περιπτώσεις που τα μέλη-εργαζόμενοι δεν μπορούν να λάβουν πρωτοβουλία προκειμένου να αντιμετωπίσουν μόνα τους καταστάσεις που παρεμποδίζουν τη διεκπεραίωση των καθηκόντων τους (Πουλακίδου, 2021).



### Η Αυτό – Διαχείριση ως Απόρροια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Ηγέτη

Στην παρακάτω ερώτηση η οποία κατά αριθμητική σειρά είναι η 16η η πρώτη της ενότητας της αυτοδιαχείρισης οι ερωτηθέντες απαντούν σε υψηλό ποσοστό ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν στο ότι αντιδρούν κατάλληλα σε συναδέλφους που τους απογοητεύουν στη δουλειά τους. Επίσης ένα ποσοστό 5% διαφωνεί στην παρακάτω ερώτηση τέλος περίπου 22% συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα ότι έχει τον κατάλληλο τρόπο να αντιδράσει όταν οι συνάδελφοί του τον απογοητεύουν. Οι απαντήσεις σε αυτή την ερώτηση είναι παρόμοιες με την 9η ερώτηση και δείχνουν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι στην Ελλάδα δεν είναι σίγουροι ότι μπορούν να διαχειριστούν τα συναισθήματα τους και για παράδειγμα να τα προσπεράσουν όταν κάποιος συνάδελφος τους απογοητεύει (Πουλακίδου, 2021).

### Η Κοινωνική Ευαισθητοποίηση ως Απόρροια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Ηγέτη

Όσον αφορά την κοινωνικής ευαισθητοποίηση, μελέτες κατέδειξαν ότι η ηγεσία που χαρακτηρίζεται από υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, είναι ικανή να αντιλαμβάνεται αντικειμενικά τα συναισθήματα των υπαλλήλων της, να τα λαμβάνει υπόψιν της και να τα διαχειρίζεται ως κύριο παράγοντα των αποφάσεων που λαμβάνει προκειμένου να συντονίσει ορθά και αποτελεσματικά την ομάδα εργασίας. Επομένως, η ηγεσία εμφανίζει ένα κοινωνικά ευαισθητοποιημένο πρόσωπο απέναντι στους εργαζόμενους γεγονός το οποίο ενισχύει τις διαπροσωπικές σχέσεις της με αυτούς και τους αντιμετωπίζει ως συνεργάτες των οποίων η δραστηριότητα εξασφαλίζει την ευημερία του φορέα και την ικανοποίηση των πολιτών που απευθύνονται στο δημόσιο (Πουλακίδου, 2021).

### Η Διαχείριση Σχέσεων ως Απόρροια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Ηγέτη

Η διαχείριση σχέσεων επηρεάζεται άμεσα από το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης της ηγεσίας καθώς ο ηγέτης που ξέρει να διαχειριστεί πρώτα το προσωπικό του συναισθηματικό πλαίσιο και έπειτα των υφιστάμενων του μπορεί να συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος όπου υφίσταται ένα ομαλό περιβάλλον συνεργασίας και αλληλοσεβασμού. Παράλληλα, η ηγεσία που μπορεί να εξισορροπεί τις σχέσεις των υπαλλήλων είναι ικανή να επιλύει άμεσα τυχόν συγκρούσεις ή να τις προλαμβάνει και να παρέχει υποστήριξη σε όλους τους υπαλλήλους εξίσου (Πουλακίδου, 2021).



## Συμπεράσματα

Το Δημόσιο αποτελεί, ως προς τις υπηρεσίες που παρέχει στους πολίτες, τον καθρέφτη του κράτους. Η ηγεσία που εκτιμά τα συναισθήματα των υπαλλήλων της, διαθέτει δηλαδή Συναισθηματική Νοημοσύνη, μπορεί να θεωρηθεί πιο αποτελεσματική στη διαχείριση των υπαλλήλων και να πετύχει αποδοτικότερη καθοδήγηση η οποία θα επιτελέσει με τη σειρά της στην εξασφάλιση τόσο του συναισθήματος αυτοπεποίθησης των υπαλλήλων όσο και την επίτευξη των στόχων σε ικανοποιητικό επίπεδο. Ένας δημόσιος φορέας που διακρίνεται από ηγεσία με υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη, έχει μεγαλύτερες ικανότητες στην απόδοση υψηλότερης ποιότητας υπηρεσιών οι οποίες εξασφαλίζουν με τη σειρά τους την υψηλή αξία του φορέα και κατά συνέπεια την οικονομική βιωσιμότητα του κράτους.

Σύμφωνα με μελέτες, το φάσμα των ικανοτήτων που εμπίπτουν στο πλαίσιο της συναισθηματικής νοημοσύνης, παίζουν βασικό ρολό στην ηγετική αποτελεσματικότητα και την θετική οργανωτική ανάπτυξη. Στο Δημόσιο αυτό είναι πιο σημαντικό καθώς ένας από τους κύριους στόχους μια Δημόσιας Υπηρεσίας είναι να δημιουργήσει μια «κοινωνική αξία». Κατά συνέπεια προσφέρεται καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών σε συνδυασμό με αίσθηση συνοχής, προσωπικής ανάπτυξης και υψηλότερων επιπέδων ικανοποίησης μεταξύ των εργαζομένων ενώ υφάινεται μια γενική αίσθηση οράματος και κοινής κατεύθυνσης.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη θα μπορούσε να ταυτιστεί με τις παρακάτω ενέργειες οι οποίες αντικατοπτρίζουν τις ανάλογες διαδικασίες που ακολουθεί η ηγεσία όταν προΐσταται των υπαλλήλων της:

- Γνωρίζω πρώτα τα ψυχοσυναισθηματικά μου όρια.
- Διατηρώ αυτοέλεγχο.
- Ενημερώνομαι συνεχώς πάνω στις εξελίξεις του τομέα εργασίας μου.
- Αντιλαμβάνομαι την ψυχοσυναισθηματική κατάσταση των υφιστάμενων μου.
- Κατανοώ τα υπάρχοντα θετικά και αρνητικά συναισθήματα που τους διακατέχουν.
- Δικαιολογώ τη συναισθηματική τους κατάσταση.
- Στηρίζω την προσπάθεια τους.
- Ενισχύω την απόδοσή τους μέσα από την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.
- Προσαρμόζω τις ικανότητες τους στις ανάγκες των καθηκόντων που τους



αναθέτονται.

- Παρακολουθώ και αξιολογώ διακριτικά την απόδοσή τους κατά την εργασία τους μέσα από συνεχή διάλογο.
- Ενισχύω την τεχνογνωσία τους μοιραζόμενος μαζί τους τις δικές μου εμπειρίες και γνώσεις.

Επίσης, η Συναισθηματική Νοημοσύνη δύναται να καταστεί καταλυτικός παράγοντας της απόδοσης του Δημοσίου μέσω της ανάλυσης της συναισθηματικής κατάστασης και επιρροής της στις διανοητικές ικανότητες των εργαζομένων, οδηγώντας στην επίτευξη των στόχων και στην εξασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του δημόσιου φορέα ως επιχείρηση. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη της ηγεσίας στο δημόσιο, καθιστά τους δημοσίους υπαλλήλους ικανούς να αποκτήσουν καλύτερη αίσθηση ελέγχου και διαχείρισης των ικανοτήτων τους, ενισχύοντας την αυτοπεποίθησή τους για την επίτευξη των στόχων του δημόσιου φορέα.

Μια συναισθηματικά ευφυής και αποτελεσματική ηγεσία, μπορεί να επηρεάσει τα μέλη όλου του οργανισμού, να εργαστούν από κοινού, με γνώμονα τη συναισθηματική νοημοσύνη και ως εκ τούτου ο οργανισμός να αποκομίσει τεράστια οφέλη σε όλες τις δραστηριότητές του.



## Βιβλιογραφικές Αναφορές

### Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

1. Aljovic, A., 2022. Emotional Intelligence in Leadership. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, Vol. 7, Issue 12, pp1631-1634 . ISSN No:-2456-2165 IJISRT22DEC1342.
2. Bar-On, R., Maree, M., Elias, J., M & Goleman, D., 2007. Educating People to be Emotionally Intelligent. Ch. 1 Emotional Intelligence, pp 3-4. Copyright © 2007.
3. Bar-On, R., 2010. Emotional Intelligence: An Integral Part of Positive Psychology. *Psychological Society of South Africa*, ISSN 0081-2463
4. Bodea. T., 2016. Emotional Intelligence as a Determinant Factor of Successful. *International Journal of Humanities, Social Sciences and Education* , Vol 3, Issue 9, pp 12-18. ISSN 2349-038, ISSN 2349-0381 (Online). Available at: <https://www.dx.doi.org/10.20431/2349-0381.0309003>
5. Cetin, S., 2012. Leadership in Public Sector: A Brief Appraisal, DPUJSS 32 (II), p 79.
6. Coronado, I. & Benítez, M., 2023. Emotional Intelligence, Leadership, and Work Teams: A Hybrid Literature Review. Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>
7. Desislava A., I., 2015. Emotional Intelligence and Leadership.
8. Ekman, P, 1999. *Handbook of Cognition and Emotion*. Ch. 3 Basic Emotions, John Willey and Sons Ltd.
9. Evans, D., 2003. Introduction to Emotion, Basic Emotions and Concept of Emotions. In *Emotion – A Very Short Introduction*, Ch. 1, pp, 1<sup>st</sup> ed. Tj International Ltd. 1-9, ISBN 13 978-0-19-280461-7
10. Fernandez-Berrocal, P. & Extremera, N., 2006. Emotional Intelligence: A Theoretical and Empirical Review of its First 15 Years of History. *Psicothema*, Vol. 18, pp 7-12
11. Finnigan, D., P. & Green, W., M., 2018. The Impact of Trait Emotional Intelligence and Regulation of Emotions For Educational Leaders when Dealing with



Emotionally Charged Adults. *Educational Leadership Review of Doctoral Research*, Vol 6, pp40-41. ISSN 1532-0723.

12. Fleming, P., L., 2016. Similarities and Differences Between Private and Public Sector Leadership Strategies in the Caribbean: Empirical Findings on the Link Between Leadership, Culture and Performance. *Business and Management Studies*, Vol. 2, No 4, <https://www.dx.doi.org/10.11114/bms.v2i4.1863>
13. Gonzalez, M., A., 2018. Daniel Goleman's Model. In *Emotional Intelligence: Origins and Theories*. Ch. 3, pp 36-37. *Publicaciones Didacticas* (103), February 2019.
14. Hannah, T., S. & Avolio, B., J., 2011. *The Leadership Quarterly*. Leader character, ethos, and virtue: Individual and collective considerations, 22 (5). pp 8989=994
15. Holsinger, J., W., 2018. Traits, Skills and Styles of Leadership. *Leadership for Public health Theory and Practice*, ch 3, ISBN 1-56793-936-8
16. Hultin, M., 2011. Gardner and the Theory of Multiple Intelligences. In *Emotional Intelligence: The Three Major Theories in the Field*, Ch. 1, pp 11-12.
17. Ioannidou, F. & Konstantikaki V., 2008. *International Journal of Caring Sciences*. Empathy and emotional intelligence: What is it really about? 1(3):118–121. **Online version ISSN: 1792-037X**
18. Kambitch, E., L., 2001. *A Journal of the Arts, Humanities, and Social Sciences*. Introduction to Empathy: Activation, Definition, Construct 1(1) 'Empathy', 1-8 <https://www.doi.10.14324/111.2058-492X.001>
19. Kameron, K., 2012. *Positive Leadership – Practices for Extraordinary Performance*. Ch. 6 Developing Positive Leadership, pp 121-130, 2<sup>nd</sup> ed. Berret-Koehler Publishers. ISBN 978-1- 60994-566-4.
20. Kovalkova, T. Types of Basic Emotions and Their Effect on Human Behavior, pp 224-230
21. Kurdi, S., F. & Hamdy , N., A., 2020. *MJMR Journals*. Emotional Intelligence: What do we know and what is new? A Review. 31 (2), pp 363-367.
22. Lazovic, S., 2012. *Management, Knowledge and Learning- International Conference*. The Role of Emotional Intelligence in Knowledge Management. Pp 798-800.





23. Mayer, J.,P., Salovey, P. & Caruso D., 2008. Emotional Intelligence: New Ability or Eclectic Traits. In *The American Psychological Association*, Vol. 63, No. 6, pp. 503–517. Available at <https://www.doi.10.1037/0003-066X.63.6.503>
24. Mulligan, K. & Scherer, K., 2012. Toward a Working Definition of Emotion. *Emotion Review*, Vol. 4, pp 345-357. ISSN 1754-0739. Available at <https://www.doi.10.1177/1754073912445818>
25. Neupane, S., 2021 Importance of Emotional Intelligence in Leadership-A qualitative analysis Thesis CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, pp10-12.
26. Pratt, j., Plamping, D. & Gordon, P. Northern Leadership Academy Leadership Summit. Distinctive Characteristics of Public Sector Organisations and Implications for Leadership, pp 7-12.
27. Sternberg, R., 2000. Models of Emotional Intelligence. In *Handbook of the Intelligence*. Ch. 18, pp 399-403. Cambridge University Press.
28. Sahinidis, A., Daskalaki, D., Mantzari, E., and Mantzaris, I., 2018. The impact of the economic crisis on the Corporate Social Responsibility activities of Greek companies. *Sustainability and Social Responsibility: Regulation and Reporting*. Pp. 241-258
29. Sahinidis, A., & Tsaknis, P., 2020. Shaping entrepreneurial intentions: The impact of entrepreneurship education on university students. *The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection*. Vol 48, 4, pp. 49-58
30. Sahinidis, A., Kanellopoulos, C., 2010. The effects of strong culture on organizational innovation. A collection of articles issued by University of Pireaus in honor of Prof. Vartholomeos, I. Vol. 2, 1025-1044
31. Tsaknis, P., Sahinidis, A., Cavaglia, C., 2024. Entrepreneurship education reveals antecedents of intention: What really matters? *Development and Learning in Organizations*, vol. 38, 1, pp. 27-30
32. Ventura, S., 2023. *Advanced Research and Application*. Preface, 1<sup>st</sup> ed., p. xii. IntechOpen Limited Publications. Online ISBN 9788-1-80356-612-2. Available at <https://www.dx.doi.org/10.5772/Intechopen.100657>
33. Vidius” University Annals, Economic Sciences Series Volume XVIII, Issue 2 /2018



The Concept of Leadership. Nedelcu Delia “Valahia” University in Targovishte,  
Doctoral School of Management [nedelcudelia10@gmail.com](mailto:nedelcudelia10@gmail.com)

34. Winston, B., E. & Patterson, K., 2006. International Journal of Leadership Studies.  
An Integrative Definition of Leadership, 1 (2), pp 7-9, ISSN 1554-3145 .

35. Xanthopoulos, P., Sahinidis, A., 2022. Determinants Of Entrepreneurial Intention  
Among University Students, XVII. IBANESS Congress Series on Economics,  
Business and Management – Plovdiv / Bulgaria, vol. 1, 1, pp. 201-214

#### Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Πολλακίδου, Μ., 2021. *Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη – Μελέτη  
Περίπτωσης Ελλαδικός Δημόσιος Τομέας*. Κεφ. 3, Εμπειρικό Μέρος, 44-62.

