

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Σπουδών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη
Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Ο Ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ενός Ηγέτη στη
Δημόσια Υπηρεσία, ο Τρόπος που Σχετίζεται με την
Παρακίνηση των Εργαζομένων, την Ικανοποίηση τους από
την Εργασία και την Αύξηση της Παραγωγικότητας.**

Αντρούλα Δημητρίου

**Επιβλέπων Καθηγητής
Κρίστης Χασάπης**

Ιούνιος 2019

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Σπουδών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη

Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Ο Ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ενός Ηγέτη στη
Δημόσια Υπηρεσία, ο Τρόπος που Σχετίζεται με την
Παρακίνηση των Εργαζομένων, την Ικανοποίηση τους από την
Εργασία και την Αύξηση της Παραγωγικότητας.**

Αντρούλα Δημητρίου

**Επιβλέπων Καθηγητής
Κρίστης Χασάπης**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Σπουδών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Ιούνιος 2019

Περίληψη

Η εκπόνηση της παρούσας βιβλιογραφικής έρευνας αποσκοπεί στην παρουσίαση του ρόλου που διαδραματίζει η Συναισθηματική Νοημοσύνη στην επιτυχία ενός ηγέτη. Ειδικότερα, επιδιώκει να φωτίσει πτυχές οι οποίες άπτονται του ρόλου που διαδραματίζει στους ηγέτες της Δημόσιας Υπηρεσίας αλλά και ποια μπορεί να είναι η σχέση της με έννοιες όπως η επαγγελματική ικανοποίηση, η παρακίνηση και η αύξηση της παραγωγικότητας.

Προκειμένου να γίνει κατανοητός ο ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης θα πρέπει πρώτιστα να καταστεί σαφές ότι η υλοποίηση των στόχων μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού αποτελεί λόγο αποτελεσματικότητας και επιτυχίας τους. Η υλοποίηση των στόχων πραγματοποιείται από άτομα τα οποία παρακινούν και εμπνέουν τους εργαζόμενους. Τα άτομα αυτά δεν είναι άλλοι από τους ηγέτες οι οποίοι κάνουν τα σωστά πράγματα και η διοίκηση λαμβάνει με τη σειρά της τις ανάλογες αποφάσεις ώστε να γίνουν τα όσα αποφασίστηκαν σωστά. Οι ηγέτες λοιπόν, θα πρέπει να διαχειρίζονται τα συναισθήματα τους και αυτά των άλλων, ούτως ώστε να φέρουν εις πέρας τους στόχους της διοίκησης. Η διαχείριση αυτή πραγματοποιείται μέσω των μοντέλων της συναισθηματικής νοημοσύνης, τα οποία και υιοθετούν εκθέσεις, εξαιτίας του ότι παράγουν κλίμακες ικανότητας και απόδοσης για την προσωπικότητα των ατόμων.

Όπως θα διαφανεί και στην παρούσα εργασία, η συναισθηματική νοημοσύνη στον ηγέτη είναι καθοριστική για τη διαμόρφωση ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος που κινητοποιεί τους εργαζόμενους και τους παρακινεί να κάνουν ότι καλύτερο μπορούν. Αυτή η προθυμία και η παραπάνω προσπάθεια έχουν ως αποτέλεσμα μακροπρόθεσμη επιχειρησιακή απόδοση. Εντυπωσιακό είναι το γεγονός ότι ακόμα και ένα μέτριο IQ (γνωστική νοημοσύνη) δεν είναι ικανό να ανακόψει την πορεία προς την επιτυχία ενός ηγέτη με τα παραπάνω χαρακτηριστικά.

Summary

The purpose of this bibliographic research is to present the role of Emotional Intelligence in the success of a leader. In particular, it seeks to highlight aspects that affect the role it plays in the Public Service leaders, but also what its relationship may be with concepts such as professional satisfaction, motivation and productivity gains.

In order to understand the role of Emotional Intelligence, it must first of all be made clear that achieving the goals of a business or an organization is a reason for their efficiency and success. Achieving the goals is done by people who motivate and inspire employees. These people are no other than the leaders who are doing the right things, and the administration in turn takes the appropriate decisions to make the things right . Leaders should therefore manage their own feelings and those of others so that they meet the goals of the administration. This is done through emotional intelligence models, which adopt reports because they produce levels of capacity and performance for the personality of individuals.

As will be seen in the present work, emotional intelligence in the leader is crucial to creating a healthy work environment that motivates workers and encourages them to do their best. This willingness and the above effort result in long-term business performance. Impressive is the fact that even a modest IQ (cognitive intelligence) is not capable of hindering the path to the success of a leader with the above characteristics.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	4
Εισαγωγή	8
1. Ετυμολογική Προσέγγιση	9
1.1 Συναίσθημα	9
1.2 Νοημοσύνη.....	9
1.3 Ηγεσία.....	9
2. Εννοιολογική Προσέγγιση	10
2.1 Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	10
2.2 Ηγέτης.....	10
2.3 Δημόσια Υπηρεσία.....	11
2.4 Παρακίνηση	11
2.5 Επαγγελματική Ικανοποίηση.....	11
2.6 Παραγωγικότητα στην εργασία	11
3. Ιστορική Αναδρομή στη Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	13
4. Ηγεσία	15
4.1 Σημασία της Ηγεσίας.....	15
4.2 Ηγετικές Ικανότητες.....	16
4.3 Βασικές Θεωρίες Ηγεσίας.....	17
4.3.1 Θεωρίες ατομικών χαρακτηριστικών	17
4.3.2 Θεωρίες για τη συμπεριφορά του ηγέτη	20
4.4 Ενδεχομενικές Θεωρίες.....	22
4.5 Θεωρία της κατάστασης (situational theory).....	23
4.6 Θεωρία ανταλλαγής ηγέτη – μέλους.....	24
5. Μοντέλα Μέτρησης Συναισθηματικής Νοημοσύνης	26
5.1 Μοντέλο Ικανότητας των Mayer, Salovey & Caruso.....	26
5.2 Μοντέλο Συναισθηματικής – Κοινωνικής Νοημοσύνης.....	26
5.3 Μοντέλο συναισθηματικής Ενέργειας του Goleman.....	27
6. Επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασία	28
7. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	30
7.1 Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	32
7.1.1 Προγραμματισμός.....	32
7.1.2 Στελέχωση.....	32

7.1.3 Ανάπτυξη Προσωπικού.....	32
7.1.4 Παρακίνηση	32
7.1.5 Διατήρηση Προσωπικού.....	33
7.1.6 Διοίκηση Εργασιακών Σχέσεων	33
7.1.7 Διοίκηση Αλλαγής.....	33
7.1.8 Αξιολόγηση.....	33
8. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα.....	34
8.1 Παρακίνηση και Δημόσια Υπηρεσία	34
8.2 Ηγεσία και Δημόσιο Υπηρεσία	35
9. Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Δημόσιο Τομέα.....	36
9.1 Οφέλη Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο Δημόσιο Τομέα	38
10. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Παρακίνηση	41
10.1 Θεωρίες Παρακίνησης Προσωπικού	41
10.2 Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών (Maslow)	43
10.2.1 Φυσιολογικές Ανάγκες.....	43
10.2.2 Ανάγκες Ασφαλείας	43
10.2.3 Κοινωνικές Ανάγκες.....	43
10.2.4 Ανάγκες Αυτοεκτίμησης.....	44
10.2.5 Ανάγκες Αυτοολοκλήρωσης.....	44
11. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Εργασιακή Ικανοποίηση	45
12. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία.....	47
12.1 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Τύποι Ηγεσίας.....	48
12.1.1 Καταπιεστικό Στυλ.....	48
12.1.2 Οραματιστικό Στυλ	48
12.1.3 Ανθρωπιστικό Στυλ	49
12.1.4 Δημοκρατικό Στυλ.....	49
12.1.5 Καθοδηγητικό Στυλ	50
12.1.6 Συμβουλευτικό Στυλ.....	51
12.2 Βασικές Συμπεριφορές Συναισθηματικά Νοήμονος Ηγέτη.....	52
12.3 Δημόσιο Διοίκηση και Συνεργατική Ηγεσία στη Σύγχρονη Εποχή.....	53
Συμπεράσματα.....	57
Βιβλιογραφία.....	59

Εισαγωγή

Σκοπός του ηγέτη θα πρέπει να είναι η αναγνώριση των συναισθηματικών καταστάσεων και ρόλος του να παρακινεί και να εμπνέει τους εργαζόμενους να καθίστανται αποτελεσματικοί. Η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων συνδέεται άμεσα με την ηγεσία και συνεπώς η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Τα υψηλά επίπεδα της συναισθηματικής νοημοσύνης παρουσιάζουν πιο ομαλή επίδραση στα μέλη της ομάδας εργασίας ενώ ο ηγέτης με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης, παρακολουθεί καλύτερα τα συναισθήματα της ομάδας (Φάνης, 2017).

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί έναν σχετικά καινούργιο όρο ο οποίος έχει προταθεί από τους επιστήμονες, προκειμένου να περιγράψει χαρακτηριστικά τα οποία διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία των ατόμων στην ζωή αλλά και στην επαγγελματική τους δραστηριότητα (Δαλακούρα, 2011).

Στην παρούσα εργασία, αφού γίνει μια ετυμολογική και εννοιολογική προσέγγιση των βασικότερων όρων που θα μας απασχολήσουν, πραγματοποιείται μια ιστορική αναδρομή στο αντικείμενο της συναισθηματικής νοημοσύνης και ακολούθως η εργασία εστιάζεται στην ηγεσία, τη σημασία της και σε βασικές θεωρίες που άπτονται αυτής.

Έπειτα, παρουσιάζονται τα μοντέλα μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης και καταγράφονται οι επιδράσεις της στην εργασία. Στη συνέχεια, καταπιάνεται με το θέμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, εστιάζοντας στο Δημόσιο Τομέα, ο οποίος αποτελεί και τον χώρο γύρω από τον οποίο αναπτύσσεται η έρευνά μας. Μάλιστα, γίνεται εκτενής έρευνα και αναφορά στην παρούσα εργασία για τα οφέλη που παρουσιάζει η συναισθηματική νοημοσύνη στο Δημόσιο Τομέα.

Τέλος, αφού παρουσιαστεί η άρρηκτη σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και παρακίνησης, συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακής ικανοποίησης και συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας, εξάγονται γενικά συμπεράσματα.

Κεφάλαιο 1

Ετυμολογική Προσέγγιση

1.1 Συναίσθημα

Ο όρος συναντάται στην ελληνιστική εποχή με τη σημασία «κοινή αντίληψη, κοινό αίσθημα. Ο σύγχρονος ψυχολογικός όρος εμφανίζεται στο 1825 και αποτελεί απόδοση του γαλλικού *sentiment* (Μπαμπινιώτης, 2010).

1.2 Νοημοσύνη

Ο όρος «νοήμων» εμφανίζεται στον Όμηρο και συγκεκριμένα στην Οδύσσεια, Ραψωδία ν 209: ουκ άρα πάντα νοήμονες ουδέ δίκαιοι ήσαν Φαιήκων ηγήτορες. Θέμα νο- του αρχαίου νοός / νους + ήμων (Μπαμπινιώτης, 2010).

1.3 Ηγεσία

Ο όρος ηγέτης δεν είναι σύγχρονος αφού συναντάται ήδη στη μυκηναϊκή εποχή ως ηγέτης. Ετυμολογικά συγγενεύει με τον όρο ηγεσία. Αμφότεροι προέρχονται από το αρχαιοελληνικό ρήμα ήγοῦμαι το οποίο σήμαινε «προπορεύομαι, οδηγώ». Είναι αξιοσημείωτο ότι από τον Όμηρο ακόμη, όπου και συναντάται για πρώτη φορά η λέξη, σήμαινε «είμαι αρχηγός – ηγεμονεύω», ενώ ιδιαίτερα ενδιαφέρονσα είναι η σημασία της λέξης στο Θουκυδίδη, όπου σήμαινε «αναλαμβάνω να πω τη γνώμη μου, θεωρώ» (Θουκ. Ιστ. 1.23: τους Άθηναίους ήγοῦμαι μεγάλους γιγνομένους) (Μπαμπινιώτης, 2010).

Κεφάλαιο 2

Εννοιολογική Προσέγγιση

2.1 Συναισθηματική Νοημοσύνη

Σύμφωνα με τον ορισμό του Goleman (1997), συναισθηματική νοημοσύνη είναι «η ικανότητα να γνωρίζεις τι αισθάνεσαι και να είσαι ικανός να διαχειριστείς αυτά τα συναισθήματα, πριν αφήσεις να «χειριστούν» αυτά εσένα. Παράλληλα, είναι η ικανότητα να παρακινείς τον εαυτό σου να ολοκληρώνει τους στόχους του, να είσαι δημιουργικός και να καταβάλεις το μέγιστο δυνατό των ικανοτήτων σου. Τέλος, είναι η ικανότητα να κατανοείς το τι αισθάνονται οι άλλοι και να μπορείς να χειρίζεσαι αποτελεσματικά τις σχέσεις μαζί τους.

Οι Salovey και Mayer (1997), ορίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «ένα τύπο κοινωνικής νοημοσύνης, που περιέχει την ικανότητα να παρακολουθείς τα δικά σου συναισθήματα, αλλά και των άλλων, την ικανότητα να ξεχωρίζεις και να χρησιμοποιείς πληροφορίες αυτών, ώστε να ελέγχεις τις σκέψεις και τις πράξεις σου» (Αρβανιτάκης, 2005).

2.2 Ηγέτης

Όπως επισημαίνει ο Ζαβλανός (1998), ηγέτης είναι αυτός που επηρεάζει τη συμπεριφορά των άλλων, βοηθώντας τους να επιτύχουν κοινούς στόχους και σκοπούς. Σχετικά με την ηγεσία, επισημαίνει ότι πρόκειται για μια δυναμική διαδικασία που ποικίλλει, ανάλογα με τις καταστάσεις και τις αλλαγές που συμβαίνουν μέσα σ' έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση και που διαμορφώνουν ανάλογα, τη συμπεριφορά των ηγετών και των υφιστάμενών τους.

2.3 Δημόσια Υπηρεσία

Σύμφωνα με τον Γεωργίου (2012), η Δημόσια Υπηρεσία, είναι η υπηρεσία η οποία έχει ως αποστολή, υπό της οδηγίες της εκάστοτε πολιτικής ηγεσίας, την υλοποίηση των διαφόρων πολιτικών που αποφασίζονται και στις οποίες συμμετείχε συνήθως για να δημιουργηθούν. Σε κάθε σύγχρονο και δημοκρατικό κράτος είναι επιφορτισμένη με τη δημιουργία προϋποθέσεων ανάπτυξης, παροχή αρωγής στα ασθενέστερα στρώματα της κοινωνίας, παροχή της αναγκαίας υποδομή, ώστε να εξυπηρετείται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο ο πολίτης στις διάφορες δραστηριότητές του, και γενικότερα η ευημερία των πολιτών.

2.4 Παρακίνηση

Σύμφωνα με τον Κουτουζή (1999), ως παρακίνηση θεωρείται η εσωτερική κατάσταση του ατόμου που το κάνει να συμπεριφέρεται με τρόπο ο οποίος διασφαλίζει την επίτευξη κάποιου στόχου. Επιπλέον, οι Robbins και Judge (2011), ορίζουν την παρακίνηση ως «τις διεργασίες – διαδικασίες που εξηγούν την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου για την κατάκτηση του στόχου».

2.5 Επαγγελματική Ικανοποίηση

Όπως επισημαίνει ο Kohler (1988), η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί μια πολυδιάστατη έννοια, η οποία αντιπροσωπεύει μια ολική στάση του ατόμου και τα συναισθήματά του για συγκεκριμένες πτυχές του επαγγέλματός του. Οι Crohanetal (1989), συμπληρώνουν ότι σε ανθρωπιστικό επίπεδο, η υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται θετικά με την καλή σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων αλλά και με την ποιότητα της εργασιακής τους ζωής.

2.6 Παραγωγικότητα στην εργασία

Ο όρος παραγωγικότητα εκφράζει τη σχέση μεταξύ των αποτελεσμάτων (εκροών) ενός συστήματος - μιας επιχείρησης, ενός οικονομικού κλάδου, οικονομικού τομέα ή μιας οικονομίας γενικά – και των πόρων (εισροές), που έχουν χρησιμοποιηθεί στην παραγωγική διαδικασία όπως είναι η εργασία, ο εξοπλισμός, τα υλικά κ.α. Η παραγωγικότητα εκφράζει

συνεπώς το βαθμό της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας με τον οποίο χρησιμοποιούνται οι πόροι για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών.

Κεφάλαιο 3

Ιστορική Αναδρομή στη Συναισθηματική Νοημοσύνη

Όπως είχε επισημάνει εδώ και αιώνες ο Αριστοτέλης «Ο καθένας μπορεί να θυμώσει, αυτό είναι κάτι εύκολο. Το να θυμώσει ωστόσο κανείς με σωστό τρόπο, στο σωστό βαθμό και στη σωστή στιγμή, για το σωστό λόγο και με το σωστό τρόπο, δεν είναι καθόλου εύκολο». (Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια στο Αρβανιτάκης, 2005).

Οι ρίζες της συναισθηματικής νοημοσύνης ανάγονται στη θεωρία της κοινωνικής νοημοσύνης, η οποία παρουσιάστηκε από τον Thorndike το 1920 ως «η ικανότητα να κατανοείς τους άντρες και τις γυναίκες... και να ενεργείς σοφά στις ανθρώπινες σχέσεις». Οι Moss και Hunt (1927), επιχείρησαν να εξευγενίσουν το συγκεκριμένο ορισμό αναφέροντας την ως «ικανότητα να πηγαίνεις καλά με τους άλλους» ενώ ο Vernon (1993), ορίζει την κοινωνική νοημοσύνη ως την «ικανότητα να τα πηγαίνεις καλά με τους ανθρώπους σε γενικότερο επίπεδο, σε κοινωνική τεχνική ή άνεση στην κοινωνία, γνώση των κοινωνικών υποθέσεων, επιδεκτικότητα στη λήψη ερεθισμάτων από άλλα μέλη μιας ομάδας, καθώς επίσης και ενόραση αναφορικά με τις πρόσκαιρες διαθέσεις ή στα βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ξένων» (Αρβανιτάκης, 2005).

Προάγγελοι της θεωρίας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης θεωρούνται δύο είδη νοημοσύνης που εισήχθησαν από τους Wagner και Sternberg (1990). Πρόκειται για την ακαδημαϊκή νοημοσύνη ή «σχολική εξυπνάδα» και πρακτική νοημοσύνη ή «εξυπνάδα του δρόμου».

Ως πρωτεργάτης και πρωτοπόρος όσον αφορά την εισαγωγή του όρου «Συναισθηματική Νοημοσύνη», θεωρείται ο McClelland, ο οποίος επεσήμανε ότι μια ομάδα ειδικών ικανοτήτων, ανάμεσά τους η ενσυναίσθηση, η αυτοπειθαρχία και η πρωτοβουλία, κατέστησαν ξεχωριστούς τους πιο επιτυχημένους εργαζόμενους (Δαλακούρα, 2011).

Η πρώτη ολοκληρωμένη εργασία στη Συναισθηματική Νοημοσύνη, δημοσιεύτηκε από τους Salovey και Mayer (1990). Βάσει της συγκεκριμένης μελέτης, δόθηκε και ο ορισμός της έννοιας. Συναισθηματική Νοημοσύνη ορίζεται «η ικανότητα να μπορεί κάποιος να παρακολουθεί και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα αλλά και αυτά των άλλων και να μπορεί να τα αξιοποιεί ως οδηγό για σκέψη και δράση».

Η προσέγγιση των Salovey και Mayer έμεινε για πολλά χρόνια στην αφάνεια, μέχρι που το 1995, ο Daniel Goleman, εξέδωσε το πρώτο του σχετικό βιβλίο, ενώ τρία χρόνια αργότερα εξέδωσε και δεύτερο βιβλίο για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Ο Goleman κάνει αναφορά στη «νοημοσύνη της καρδιάς» και ορίζει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως «την ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του» (Δαλακούρα, 2011).

Σύμφωνα με τον Νεοφύτου (2006), το σημαντικότερο όμως ορόσημο στη γένεση του όρου «Συναισθηματική Νοημοσύνη» ήταν η δημοσίευση του βιβλίου του Daniel Goleman (1995) “Emotional Intelligence. Why it can matter more than IQ” και το συνεπακόλουθο αφιέρωμα σε ένα άρθρο του περιοδικού Times. Από τότε, το θέμα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης εμφανίστηκε και εξακολουθεί να εμφανίζεται σε πληθώρα βιβλίων, περιοδικών, τηλεοπτικών προγραμμάτων και να αποτελεί ένα πεδίο μέσα από το οποίο οι διάφορες εταιρείες και οργανισμοί επιδιώκουν την ανάπτυξη του προσωπικού τους (Νεοφύτου, 2006).

Κεφάλαιο 4

Ηγεσία

Αποτελεί κοινή παραδοχή ερευνητών και επιστημόνων του διοικητικού φαινομένου, ότι η ηγεσία αποτελεί την κεντρικότερη λειτουργία του Μάνατζμεντ, αφού δίνει ζωντάνια και δυναμισμό στην οργάνωση. Με τη λειτουργία αυτή το Μάνατζμεντ εμπνέει, ενθουσιάζει, καθοδηγεί, παρακινεί και επηρεάζει όλο το φάσμα των λειτουργιών και δραστηριοτήτων των στελεχών, για τη μεγαλύτερη δυνατή πραγματοποίηση των σκοπών – στόχων του οργανισμού.

4.1 Σημασία της Ηγεσίας

Όπως επισημαίνεται στη Χαλκιά (2010), η αβεβαιότητα και οι απρόβλεπτες καταστάσεις καθιστούν το σύγχρονο παγκόσμιο περιβάλλον περισσότερο αβέβαιο και απρόβλεπτο, αλλά συνάμα απαιτητικό και περιοριστικό, ανταγωνιστικό, αντιφατικό και πιο δυναμικό από κάθε άλλη εποχή, εξαιτίας κυρίως των εκρηκτικών ρυθμών με τους οποίους πραγματοποιούνται οι αλλαγές σε αυτό. Κάτω από αυτές τις νέες συνθήκες, το Μάνατζμεντ ως επιστήμη αλλά και κουλτούρα, συνιστά την κυριότερη ίσως προϋπόθεση επιβίωσης και τον σημαντικότερο παράγοντα επιτυχίας των δημόσιων αλλά και των ιδιωτικών οργανισμών. Επιπλέον, η ανταγωνιστικότητα, η πρωτοπορία και η συνεχής επιτυχία των οργανισμών, απαιτούν ταχύτητα, ευελιξία, διαρκείς καινοτομίες, υψηλή ποιότητα και παράλληλα μειωμένο κόστος, συνεχή αλλαγή, γρήγορη προσαρμογή και ανανέωση, υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών, κερδοφορία, κοινωνική ευαισθησία αλλά και υπευθυνότητα.

Όλα αυτά λοιπόν, εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από το ανθρώπινο δυναμικό κάθε οργανισμού, τις γνώσεις, τις ικανότητες, τις ιδέες τους, τις προσδοκίες, τα όνειρα, τη διάθεση, τον ενθουσιασμό και το πάθος, τις αξίες και τις πεποιθήσεις τους, την υπευθυνότητα, την πειθαρχία, τη δέσμευση και την αφοσίωση που αισθάνονται, τις προσπάθειες και τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνουν σε όλους τους τομείς. Τα προαναφερθέντα, τυγχάνουν έμπνευσης και κερδίζονται από ανθρώπους – στελέχη των οργανώσεων, οι οποίοι λειτουργούν ως ηγέτες, εμπνέοντας στους ανθρώπους όραμα, αξίες και κατεύθυνση για ένα καλύτερο μέλλον. Πρόκειται για ανθρώπους οι οποίοι δε «μιλούν» μόνο στο μυαλό, αλλά κυρίως στην καρδιά και την ψυχή των ανθρώπων τους, που διανοίγουν καινούργιους ορίζοντες, αμφισβητώντας το κατεστημένο, που διοικούν το παρόν μέσω του μέλλοντος και όχι αντίστροφα, που σκέφτονται στρατηγικά και μακροπρόθεσμα, που αφήνουν κληρονομιά αναπτύσσοντας ανθρώπους και αποτελεσματικούς οργανισμούς (Χαλκιά, 2010).

Μια πλειάδα ερευνών τεκμηριώνει πλέον ότι η διαφορά ανάμεσα στους χαμένους και τους κερδισμένους των οργανισμών, ή ακόμη καλύτερα ότι η μεγάλη διαφορά των οργανισμών που έχουν συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με αυτούς που δεν έχουν, είναι η ηγεσία. Από τα προαναφερθέντα προκύπτει ξεκάθαρα ότι η ηγεσία για κάθε οργάνωση, επιχείρηση ή οργανισμό, αποτελεί έναν κρισιμότητα παράγοντα αφού προσδιορίζει τη συμπεριφορά και το βαθμό χρησιμοποίησης της δυναμικότητας των εργαζομένων και κατά συνέπεια της λειτουργίας και ανάπτυξης ολόκληρου του οργανισμού.

4.2 Ηγετικές Ικανότητες

Αναφορικά με το θέμα των ηγετικών ικανοτήτων, έχει αναπτυχθεί μια εκτεταμένη βιβλιογραφία και έχουν γίνει αρκετές προσπάθειες απαρίθμησης και ταξινόμησης των ηγετικών ικανοτήτων. Ο Σαΐτης (2000), ταξινομώντας τις ηγετικές ικανότητες εντόπισε και διαμόρφωσε τρεις κατηγορίες οι οποίες σχετίζονται με:

- Την επαγγελματική ικανότητα που προκύπτει ως αποτέλεσμα διοικητικής πείρας και άρτιας επιστημονικής κατάρτισης. Στη συγκεκριμένη κατηγορία συγκαταλέγονται οι ικανότητες εκτίμησης καθηκόντων, ευθυνών και προβλημάτων των υφισταμένων, η

ικανότητα αποτελεσματικής εποπτείας και η ικανότητα λήψης ορθολογικών αποφάσεων.

- Την ικανότητα του συνεργάζεσθαι. Στη συγκεκριμένη κατηγορία συγκαταλέγονται μεταξύ άλλων, η γνώση και η ικανότητα χειρισμού της ψυχολογικής κατάστασης των ατόμων και των ομάδων, η αντικειμενικότητα, η ανεκτικότητα, η υπομονή και η καλή διάθεση, η ικανότητα επικοινωνίας, η ικανότητα διαχείρισης συγκρούσεων και κρίσεων (Κατσαρός, 2008).
- Την αντιληπτική ικανότητα, η οποία πρώτιστα αφορά τις ανώτερες ηγετικές βαθμίδες και πρέπει να χαρακτηρίζεται από παρατηρητικότητα, διοικητική φαντασία και ενεργητικότητα, ικανότητα επισήμανσης αδυναμιών καθώς και ικανότητα σχεδιασμού και εφαρμογής.

4.3 Βασικές Θεωρίες Ηγεσίας

Μελετώντας τις θεωρίες της ηγεσίας, εύκολα διαπιστώνει κανείς πως τόσο οι παλαιότερες όσο και οι νεότερες, ασχολούνται κυρίως με τον προσδιορισμό των στοιχείων και των παραγόντων που κάνουν αποτελεσματικό έναν ηγέτη.

Ο Ζαβλανός (1998), έκρινε σκόπιμο να εντάξει τις θεωρίες της ηγεσίας σε τέσσερις κατηγορίες τις οποίες και κρίθηκε σκόπιμο να υιοθετήσουμε στην παρούσα εργασία. Πρόκειται α) για τις θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη ατομικά χαρακτηριστικά και ανθρώπινους τύπους των ηγετών β) θεωρίες που εξετάζουν τη συμπεριφορά των ηγετών γ) ενδεχομενικές θεωρίες και δ) νέες προοπτικές π.χ. ο ηγέτης μεταρρυθμιστής.

4.3.1 Θεωρίες ατομικών χαρακτηριστικών

Οι θεωρίες αυτές βασίζονται στη γενική θεώρηση ότι «Ηγέτης γεννιέσαι, δε γίνεσαι». Πρόκειται για μια από τις παλαιότερες και πιο διαδεδομένες θεωρίες για το θέμα της ηγεσίας, που φαίνεται ωστόσο να καταρρέει στη σύγχρονη εποχή. Αυτό που καθιστά αναξιόπιστη την καλούμενη και «γενετική θεωρία», είναι οι αλλαγές που έχουν επέλθει στο σύγχρονο κόσμο, οι οποίες έχουν καταρρίψει το μύθο περί δυναστείας στις ηγετικές θέσεις.

Είδαμε τον τελευταίο αιώνα να αναρριχώνται στην εξουσία άντρες και γυναίκες όχι κατ' ανάγκη βασιλικής καταγωγής αλλά με εξαιρετικές προσωπικές ικανότητες και συνεχή εξέλιξη στον τομέα που δραστηριοποιούνταν. Ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα είναι η θέση των Montana & Charnov (2002), η οποία σημειώνει ότι η γενετική θεωρία δε θα μπορούσε να εξηγήσει πώς αυτά τα άτομα κατέλαβαν ηγετικές θέσεις.

Απεναντίας, η θεωρία των ηγετικών χαρακτηριστικών η οποία έτυχε εκτεταμένης έρευνας μετά το δεύτερο μισό του 20ού αιώνα, δεν έπαψε να είναι δημοφιλής μέχρι και σήμερα. Βάση αυτής της θεωρίας, οι ερευνητές επιχείρησαν να ανιχνεύσουν τα κοινά χαρακτηριστικά των επιτυχημένων και των αποτυχημένων ηγετών. Ο Stogdill¹ μάλιστα, το 1948 προχωρά στην ταξινόμηση των χαρακτηριστικών του ηγέτη σε έξι κατηγορίες (Σχήμα 1.).

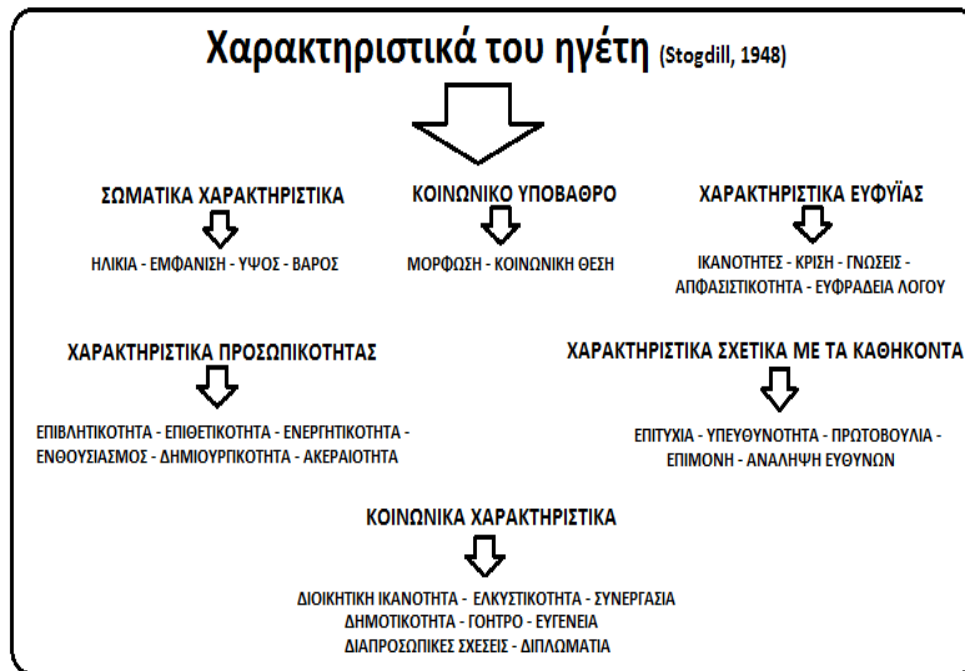
Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται σωματικά χαρακτηριστικά όπως είναι η ηλικία, η εξωτερική εμφάνιση, το ύψος και το βάρος ενός ηγέτη. Η δεύτερη περιλαμβάνει στοιχεία τα οποία αφορούν στο κοινωνικό υπόβαθρο του ηγέτη και κυρίως η μόρφωση και η κοινωνική του θέση, που αποτελούν καθοριστικό παράγοντα διαμόρφωσης του «προφίλ» του. Στην τρίτη κατηγορία υπάρχουν στοιχεία σχετικά με την ευφυΐα, όπως η ικανότητά του να διαχειρίζεται σωστά κάθε κατάσταση, η κριτική σκέψη, το σύνολο των γνώσεων που κατέχει, η αποφασιστικότητά του σε κρίσιμες περιπτώσεις και η ευφράδεια του λόγου, η οποία κατά κάποιο βαθμό αποτελεί τη βιτρίνα όλων των προαναφερθέντων.

Στην τέταρτη κατηγορία χαρακτηριστικών, αφορά στοιχεία της προσωπικότητας που επιβάλλεται, σύμφωνα πάντα με το Stogdill, να έχει ένας ηγέτης. Αυτά είναι η επιβλητικότητα, η οποία θεωρείται απαραίτητη για την ανάκτηση του σεβασμού των υφισταμένων, η επιθετικότητα, η ενεργητικότητα και ο ενθουσιασμός που θα παρασύρουν όλα τα στελέχη στην προσπάθεια υλοποίησης των στόχων του οργανισμού / επιχείρησης κλπ. Καθώς και η δημιουργικότητα η οποία θα αποδείξει έμπρακτα ποιες είναι οι ικανότητες του καθοδηγητή - ηγέτη. Ας μην παραλείπεται επίσης, η ακεραιότητα του χαρακτήρα, η οποία προσδίδει κύρος και αξιοπιστία σε κάθε ηγέτη.

¹ Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*

Στην πέμπτη κατηγορία, τα χαρακτηριστικά έχουν να κάνουν με τα καθήκοντα του ηγέτη, τα οποία ασφαλώς ενδιαφέρουν αμφοτέρους τους υφισταμένους και τους προϊσταμένους του στον εργασιακό χώρο και γενικότερα στον κλάδο που δραστηριοποιείται. Η επιτυχία αποτελεί το πρώτο από αυτά τα χαρακτηριστικά, αν σκεφτούμε πως αποτελεί και τον απώτερο στόχο. Προκειμένου να φτάσει ωστόσο μέχρι την επιτυχία, επιβάλλεται να συμπεριφέρεται και να δρα με υπευθυνότητα, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να έχει επιμονή και να αναλαμβάνει τις ευθύνες του. Το τελευταίο χαρακτηριστικό, καθιστά ξεχωριστό έναν ηγέτη, αφού είναι πολύ πιο εύκολο να επιζητάς την αίγλη και την αναγνώριση στις αποτυχίες από το να αναλαμβάνεις την ευθύνη των πράξεων και των αποφάσεών σου στις αποτυχίες. Αρκεί ασφαλώς, οι αποτυχίες να μη γίνουν συνήθειο αφού σε τέτοια περίπτωση, η ανάληψη ευθυνών θα γίνει κουραστική, ίσως και καταστροφική για τον ηγέτη.

Τέλος, στη έκτη κατηγορία περιλαμβάνονται τα κοινωνικά χαρακτηριστικά που πρέπει να παρουσιάζει ο ιδανικός ηγέτης. Τα σημαντικότερα είναι η διοικητική ικανότητα (σχετίζεται άμεσα με την επιβλητικότητα που παρουσιάστηκαν πιο πάνω), η ελκυστικότητα που καθιστά τον ηγέτη αγαπητό, η συνεργασία η οποία τον βοηθά να επιλύει πιο εύκολα τα προβλήματα του και να αξιοποιεί τα υπόλοιπα στελέχη και η δημοτικότητα, η οποία τον καθιστά δημοφιλή και αποδεκτό. Δεν θα πρέπει τέλος, να υποτιμούνται χαρακτηριστικά όπως το γόητρο, η ευγένεια, ο καλός χειρισμός των διαπροσωπικών σχέσεων και η διπλωματία που ενισχύουν την κοινωνική θέση του ηγέτη.



Σχήμα 1: Χαρακτηριστικά του ηγέτη (Stogdill, 1948)

4.3.2 Θεωρίες για τη συμπεριφορά του ηγέτη

Είναι θεωρίες που αναπτύχθηκαν κυρίως τη δεκαετία 1950 – 1960 και δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην ηγετική συμπεριφορά. Η θεωρία της συμπεριφοράς αποτελεί ουσιαστικά, την προσπάθεια κατανόησης της ηγεσίας που βασίζεται σε έρευνες και αναπτύχθηκε σταδιακά, εξαιτίας της πληθώρας πανεπιστημιακών μελετών μέσα στο περιβάλλον των επιχειρήσεων (Κοντζεδάκη, 2011).

Μεταξύ των πολλών όρων που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτές τις μελέτες για να περιγραφούν οι διαστάσεις της ηγεσίας, αυτοί που επικρατούν είναι οι όροι «προσανατολισμός στην εργασία» και «προσανατολισμός στον εργαζόμενο». Ο προσανατολισμός στην εργασία από τη μια, αναφέρεται στις ενέργειες που κάνει ένας ηγέτης για να ολοκληρώσει ένα έργο, όπως η ανάθεση και επίβλεψη μιας εργασίας, η οργάνωση και η αξιολόγησή της κλπ. Ο προσανατολισμός στον εργαζόμενο από την άλλη, καταπιάνεται με τον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης σχετίζεται και προσεγγίζει τους υφιστάμενούς του.

Οι Montana & Harnov (2002), κατατάσσουν τους ηγέτες σε τρεις διαφορετικούς τύπους, αναφορικά με τη συμπεριφορά τους. Ο πρώτος τύπος αναφέρεται στον ηγέτη που δείχνει

μεγάλο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και μικρό για την εκτέλεση της ηγεσίας. Ο δεύτερος τύπος ηγέτη, είναι αυτός που δείχνει το ίδιο ενδιαφέρον για την εργασία και τους εργαζομένους και ο τρίτος, αποδίδει περισσότερη σημασία στην ολοκλήρωση της εργασίας, δείχνοντας ελάχιστο ενδιαφέρον για τους εργαζομένους.

Αξίζει να σημειωθεί ότι δύο αμερικανικά πανεπιστήμια, του Οχάιο και του Μίσιγκαν, θεωρούνται ως τα σημαντικότερα κέντρα ερευνών στον τομέα της θεωρίας για τη συμπεριφορά του ηγέτη.

4.3.2.1 Οι μελέτες του Οχάιο

Οι μελετητές του Οχάιο, κατέληξαν σε δύο διαστάσεις της ηγεσίας, οι οποίες θεωρούνται αντίστοιχες του προσανατολισμού στην εργασία και του προσανατολισμού στους εργαζομένους. Επιστημονική έρευνα του συγκεκριμένου πανεπιστημίου, βασίστηκε στη θεώρηση ότι για να είναι ένας ηγέτης επιτυχημένος επιβάλλεται να δείχνει για την εργασία, το ανάλογο ενδιαφέρον που δείχνει για τον εργαζόμενο. Τα συμπεράσματα ωστόσο ήταν διαφορετικά, αφού οι μελέτες απέδειξαν ότι η αποτελεσματικότερη ηγεσία είναι αυτή που χαρακτηρίζεται από διαφορετικούς συνδυασμούς ενδιαφέροντος για την εργασία και τους εργαζομένους. Κατά συνέπεια, οι έρευνες του Οχάιο, δε στάθηκε δυνατόν να προσδιορίσουν ένα μοναδικό τύπο ηγέτη ως απόλυτα αποτελεσματικό. Σε αυτό που συμφώνησαν οι περισσότεροι θεωρητικοί της ηγεσίας, είναι ότι ο ιδανικός ηγέτης θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από μεγάλο ενδιαφέρον, τόσο για την εργασία όσο και για τους εργαζομένους.

4.3.2.2 Οι μελέτες του Μίσιγκαν

Οι θεωρητικοί του Μίσιγκαν, επιχειρώντας με τη σειρά τους να αποτυπώσουν τις δύο διαστάσεις της ηγεσίας, χρησιμοποίησαν τους όρους εργασιοκεντρική και ανθρωποκεντρική. Οι δύο αυτές διαστάσεις, ανέπτυξαν τη συγκεκριμένη θεωρία, συγκρίνοντας δύο μονάδες μιας μεγάλης επιχείρησης, που ήταν και οι δυο πολύ παραγωγικές. Στη μια μονάδα, ο τύπος ηγεσίας ήταν προσανατολισμένος, κυρίως στους εργαζομένους με αποτέλεσμα να παρατηρείται μεγάλη ικανοποίηση κατά την εργασία, μηδαμινή εναλλαγή προσωπικού και ελάχιστες απουσίες του προσωπικού. Στη δεύτερη μονάδα, ο τύπος ηγεσίας ήταν προσανατολισμένος κυρίως στην εργασία και κατά συνέπεια

οι εργαζόμενοι ήταν λιγότερο ικανοποιημένοι, η εναλλαγή μεγαλύτερη και οι απουσίες των εργαζομένων αυξημένες. Αυτό όμως που παρατηρήθηκε, ήταν ότι οι δύο μονάδες ήταν εξίσου παραγωγικές, διέφεραν όμως ως προς τα αισθήματα και τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Συμπεράσματα Πανεπιστημίων Οχάιο και Μίσιγκαν για τις διαστάσεις της ηγεσίας

* Η ηγεσία έχει τουλάχιστον είναι πολύ πιο σύνθετη από όσο τη θεωρούσαν η ηγετική θεωρία και η θεωρία ηγετικών χαρακτηριστικών



* Οι τύποι ηγεσίας είναι ευέλικτο



* Η ηγεσία δεν είναι έμφυτη αλλά διδάσκεται



* Δεν υπάρχει ένας μοναδικό τύπος ηγεσίας

Σχήμα 2: Βασικά συμπεράσματα από τις μελέτες που πραγματοποίησαν τα Πανεπιστήμια του Οχάιο και του Μίσιγκαν για την ηγεσία

4.4 Ενδεχομενικές Θεωρίες

Η ενδεχομενική προσέγγιση (contingency theory) ασχολείται κυρίως με έννοιες και μεταβλητές της κατάστασης μέσα στην οποία αναπτύσσεται ο ηγέτης, δηλαδή στο περιβάλλον. Η συγκεκριμένη προσέγγιση, τονίζει την ανάγκη προσαρμογής του ηγετικού στυλ σε όλα τα πιθανά ενδεχόμενα που αφορούν τις καταστάσεις και το περιβάλλον (Μερκούρης, 2008).

4.4.1 Θεωρία του Fiedler

Ο Fred Fiedler πίστευε πως απαραίτητη προϋπόθεση για μια αποτελεσματική ηγεσία είναι η σύγκλιση ανάμεσα στο στυλ αλληλεπίδρασης και με τους υφισταμένους και στο βαθμό στον οποίο η κατάσταση προσφέρει έλεγχο και επιρροή στον ηγέτη.

Ο Fielder, ανέπτυξε ένα εργαλείο μέτρησης για την αξιολόγηση του στυλ ηγεσίας. Πρόκειται για το περίφημο LPC (Least Preferred Co-worker), με το οποίο υπολογίζεται το στυλ ηγεσίας

και ειδικότερα το κατά πόσο δίνεται έμφαση στην εκτέλεση των καθηκόντων και στην παραγωγή ή την ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων. Η μεγάλη έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις, αναλογεί σε χαμηλή βαθμολογία, ενώ η εκτέλεση των καθηκόντων και η παραγωγή βαθμολογείται υψηλά.

Ο Fiedler, πρότεινε ταυτόχρονα τρία κριτήρια με βάση τα οποία αξιολογείται η κατάσταση και τα οποία επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας: α) τη σχέση ανάμεσα στον ηγέτη και την ομάδα, η οποία πρέπει να στηρίζεται στην εμπιστοσύνη και το σεβασμό, β) τη δομή των καθηκόντων και γ) τη δύναμη της θέσης του ηγέτη (δυνατότητα πρόσληψης, απόλυσης, επιβράβευσης, επίπληξης κ.τ.λ.).

4.5 Θεωρία της κατάστασης (situational theory)

Σύμφωνα με τη θεωρία που ανέπτυξαν οι Hersey και Blanchard, η οποία θεωρείται ως μια από τις πλέον διαδεδομένες θεωρίες ηγεσίας στον επιχειρηματικό κόσμο, υφίστανται τέσσερα διαφορετικά στυλ ηγεσίας, τα οποία αντιστοιχούν σε τέσσερα διαφορετικά επίπεδα ωριμότητας:

Το κατευθυντικό στυλ ηγεσίας (telling) επικεντρώνεται κυρίως στην παραγωγή, δίνοντας ελάχιστη έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις ενώ ο ηγέτης καθορίζει τους ρόλους, υποδεικνύοντας στα άτομα τι θα πράξουν, με ποιο τρόπο, σε ποιο χρονικό σημείο και σε ποιο μέρος θα το πράξουν.

Το στυλ πώλησης (selling) δίνει μεγάλη έμφαση τόσο στην παραγωγή όσο και στις διαπροσωπικές σχέσεις, με τον ηγέτη να παίζει έναν σύνθετο ρόλο υποστήριξης και καθοδήγησης.

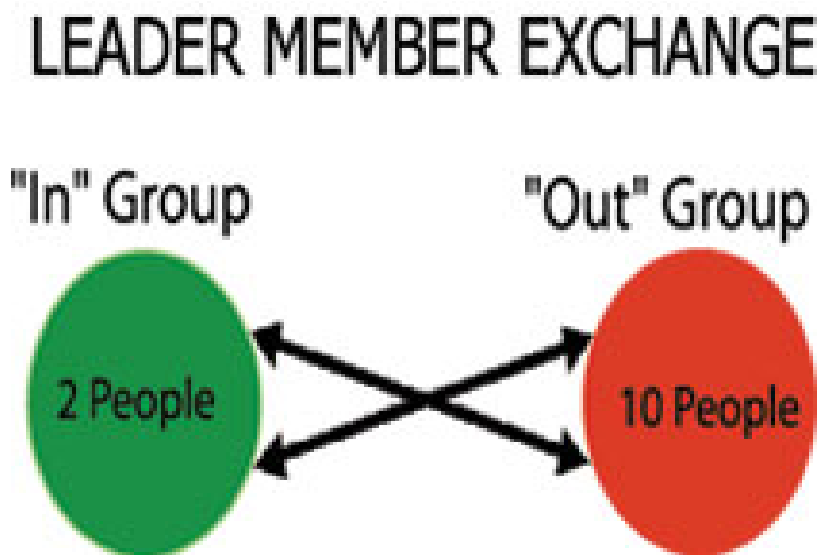
Το συμμετοχικό στυλ (participating) επικεντρώνεται κυρίως στην παραγωγή, δίνοντας μικρότερη έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις. Τα άτομα λαμβάνουν μέρος στη λήψη αποφάσεων από κοινού με τον ηγέτη, ο οποίος έχει συντονιστικό ρόλο.

Το στυλ ανάθεσης (delegating) προσφέρει ελάχιστη κατεύθυνση και υποστήριξη με τον ηγέτη να αναλαμβάνει απλά την ανάθεση καθηκόντων. Η αξιολόγηση της ωριμότητας των εργαζομένων πραγματοποιείται μέσα από τη συμπλήρωση ενός ειδικού ερωτηματολογίου.

4.6 Θεωρία ανταλλαγής ηγέτη – μέλους

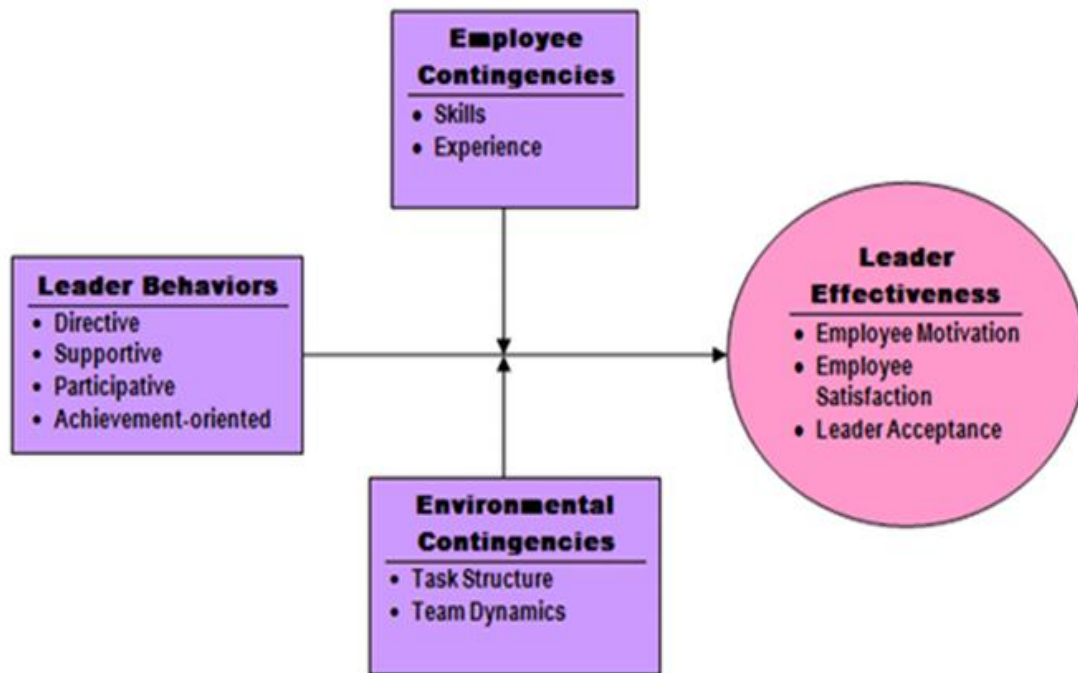
Η θεωρία ανταλλαγής ηγέτη – μέλους είναι μια ιδιάζουσα θεωρία, αν ληφθεί υπόψη ότι είναι ίσως η μόνη σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης συμπεριφέρεται διαφορετικά στους υφιστάμενούς του. Ο υπερβολικός φόρτος εργασίας και η πίεση του χρόνου, οδηγεί τον ηγέτη να αναπτύσσει στενότερες σχέσεις με συγκεκριμένα στελέχη τα οποία χαίρουν της εμπιστοσύνης του και στους οποίους παρέχονται αυξημένα προνόμια.

Ο προϊστάμενος εντοπίζει από την πρώτη στιγμή όσους ανήκουν σε αυτή την ομάδα, παρέχοντάς τους αρκετά προνόμια. Ο διαχωρισμός γίνεται με βάση δύο τύπους κριτηρίων. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά, τα οποία επιβάλλεται να ταυτίζονται με αυτά του ηγέτη και τις ικανότητες των υφισταμένων. Η θεωρία της ανταλλαγής ηγέτη – μέλους έχει, σύμφωνα με το Μερκούρη (2008), υποστηριχθεί σε μεγάλο βαθμό από τα ερευνητικά δεδομένα.



Σχήμα 3: Θεωρία της ανταλλαγής ηγέτη – μέλους²
Θεωρία Πορείας Στόχου (path - goal theory)

² Προσαρμογή από: <http://www.leadershipreview.org/2002summer/>



Σχήμα 4: Θεωρία Πορείας Στόχου³

³ Προσαρμογή από: <http://gary-homes.blogspot.com/2012/10/leadership-motivation-theory.html>

Κεφάλαιο 5

Μοντέλα Μέτρησης Συναισθηματικής Νοημοσύνης

5.1 Μοντέλο Ικανότητας των Mayer, Salovey & Caruso

Το πρώτο μοντέλο (Salovey-Mayer, 1997) κατανοεί τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως ένα σύνολο δεξιοτήτων που έχουν άμεση σχέση με το γνωστικό σύστημα, ως μια νοητική ικανότητα η οποία σχετίζεται με τη γνωστική δομή του ατόμου. Διαιρείται σε ενδοπροσωπική και διαπροσωπική νοημοσύνη, αλλά και άλλες επιπλέον ικανότητες που σχετίζονται με τον ανθρώπινο νου (Πλατσίδου, 2004). Στο μοντέλο συγκαταλέγονται τέσσερις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης: η αντίληψη και αναγνώριση των συναισθημάτων, η αφομοίωση των συναισθημάτων στον τρόπο σκέψης, η κατανόηση των συναισθημάτων και η διαχείριση των συναισθημάτων. Κατά συνέπεια, η Συναισθηματική Νοημοσύνη θεωρείται το αποτέλεσμα αλληλενέργειας ανάμεσα στα συναισθήματα και τον νου και άρα αξιολογείται με βάση αντικειμενικά κριτήρια (Πλουμιτσάκος, 2017).

5.2 Μοντέλο Συναισθηματικής – Κοινωνικής Νοημοσύνης

Τα μοντέλα των Baron και Goleman συγκαταλέγονται στην κατηγορία των μικτών μοντέλων. Τα συγκεκριμένα μοντέλα θεωρούν ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη συναποτελείται από διαφορετικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ανθρώπων και δύναται να μετρηθεί με τεστ αυτοαναφοράς. Ο Baron (1997) εστίασε στην κοινωνική προσέγγιση της συναισθηματικής νοημοσύνης και ισχυρίζεται ότι η συναισθηματική

νοημοσύνη επηρεάζει και ρυθμίζει τις αντιδράσεις και δεξιότητες των ατόμων αναφορικά με την αποτελεσματική αντιμετώπιση των κοινωνικών νορμών και απαιτήσεων. Σύμφωνα με το μοντέλο του, οι ικανότητες αυτές διαιρούνται σε πέντε κατηγορίες (α) Ενδοπροσωπικές ικανότητες, (β) Διαπροσωπικές ικανότητες, (γ) Ικανότητα προσαρμογής, (δ) Διαχείριση του άγχους και (ε) Γενικοί παράγοντες διάθεσης και παράγοντες ενεργοποίησης. Αυτό υποδηλώνει ότι το να είναι κάποιος συναισθηματικά και κοινωνικά ευφυής προϋποθέτει την έκφραση των συναισθημάτων, την αποτελεσματική αλληλεπίδραση με τον κοινωνικό περίγυρο και τη δυνατότητα να αντιμετωπίζει επιτυχώς τις καθημερινές απαιτήσεις. Παράλληλα, το συγκεκριμένο μοντέλο αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων, να δημιουργεί σχέσεις που προωθούν την ομαδική εργασία, και να δύναται να ικανοποιείται από τις σχέσεις αλληλεπίδρασης με τους συνεργάτες του (Πλουμιστάκος, 2017).

5.3 Μοντέλο συναισθηματικής Ενέργειας του Goleman

Όπως διαπιστώνει ο Goleman (1995), η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει την αναγνώριση συναισθημάτων, τον έλεγχο των παρορμήσεων και του άγχους, την αισιοδοξία και ηρεμία σε κρίσιμες περιπτώσεις, την ενσυναίσθηση, και την αυτόπαρακίνηση με σκοπό την επίτευξη στόχων. Ο Goleman (1995) επισημαίνει πως τη συναισθηματική νοημοσύνη μπορούμε να τη διδαχθούμε και να την καλλιεργήσουμε σε όλες τις ηλικίες, με την απόκτηση δεξιοτήτων και την εφαρμογή τους στην καθημερινότητά μας. Το μοντέλο που εισηγείται εντάσσει πέντε τομείς γενικών ικανοτήτων οι οποίες συναποτελούνται από άλλες εικοσιπέντε συνολικά συναισθηματικές ικανότητες.

Σύμφωνα με έρευνες, έχει αποδειχθεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δύναται να αναπτύσσεται σε όλη τη διάρκεια της ζωής (Bar-On, 2000) και δέχεται θετική επίδραση από τις διαφορετικές εμπειρίες αλλά και την γυμναστική. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι απόλυτα συνδεδεμένη με την κοινωνική και συναισθηματική ανάπτυξη των ανθρώπων. Από την καλλιέργειά της επηρεάζεται η ομαλή ένταξη και προσαρμογή στο κοινωνικό σύνολο. Κατανοώντας επαρκώς τους κοινωνικούς κανόνες και ρυθμίζοντας αντίστοιχα τη συμπεριφορά μας, η προσωπική μας ζωή αλλά και η επαγγελματική επηρεάζεται αντίστοιχα (Πλουμιστάκος, 2017).

Κεφάλαιο 6

Επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασία

Όπως επισημαίνει ο Hochschild (1983), έχει αποδειχθεί ότι οι συναισθηματικά ευφυείς εργαζόμενοι έχουν περισσότερες δυνατότητες ανέλιξης σε ιεραρχία μέσα σε εταιρείες όπως και αποδοχής περισσότερων και πιο πολύπλοκων καθηκόντων. Επιπλέον, έχουν περισσότερες πιθανότητες να αυξηθούν η παραγωγικότητα και συνεπώς και οι αποδοχές τους.

Σύμφωνα μάλιστα με τους Carnevale, Gainer και Meltzer (1988), κάποιες συναισθηματικές δεξιότητες θεωρούνται πολύ σημαντικές στην εργασία, όπως η προσαρμογή στην αντιμετώπιση προβλημάτων και κρίσεων, η αυτό-διαχείριση, η ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας, όταν εκφράζονται διαφορετικές απόψεις και διαφωνίες κ.λπ.. Τα χαρίσματα αυτά ενεργούν προς όφελος αμφοτέρων των υπαλλήλων και των οργανισμών αναφορικά με την παραγωγικότητα και συνεπώς οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη θεωρούνται πιο πολύτιμοι στον εργοδότη τους (Πλουμιστάκος, 2017) .

Βάσει των προαναφερθέντων προσεγγίσεων έχει πρόσφατα αναπτυχθεί μια σειρά θεωρητικών προτάσεων σχετικά με τη σύνδεση και συμπερίληψη της συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο. Οι Gardenswartz et al (2010) επισημαίνουν πως ο τρόπος που αξιολογούμε τη συναισθηματική νοημοσύνη επιβάλλεται να πραγματοποιείται σε ομαδικό επίπεδο κι αυτό γιατί εντός των ομάδων, υπάρχει μεγάλη ανομοιογένεια σε αξίες, ιδεολογίες, και προσωπικές δεξιότητες, και έτσι η συναισθηματική νοημοσύνη θα πρέπει να συνυπολογίζει το στοιχείο της διαφορετικότητας του κάθε ατόμου. Κατά συνέπεια, θα

πρέπει να υποστηρίζει την κατανόηση και αποδοχή των διαφορετικών πτυχών της συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με τα ατομικά χαρακτηριστικά των ατόμων (Gardenswartz et al, 2008). Συνεπώς, οι Gardenswartz et al εισηγούνται μία θεώρηση, η οποία ενσωματώνει και αποδέχεται το στοιχείο της διαφορετικότητας (Emotional Intelligence and Diversity – EID), αντανακλώντας με αυτό τον τρόπο την συνεξάρτηση των συναισθημάτων των ατόμων εντός των ομάδων (Πλουμιστάκος, 2017).

Οι Dong και Howard (2006), συμπληρώνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ιδιαίτερα σημαντική στο χώρο εργασίας αφού η ικανότητα να κατανοεί κανείς συναισθηματικά τον εαυτό του και τους άλλους, ενισχύει τις απαραίτητες κοινωνικές δεξιότητες προκειμένου να επιτύχει μέσα σε ένα επαγγελματικό χώρο. Επιπλέον, σύμφωνα με τους Kunnanatt et. al (2004), μπορεί κανείς να ισχυριστεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη χρησιμοποιεί τα συναισθήματα ως εργαλείο καθοδήγησης για διαπροσωπική αποτελεσματικότητα στο κοινωνικό περιβάλλον.

Αναφερόμενος στα αποτελέσματα της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο της εργασίας, ο Cooper (1997), σημειώνει ότι τα άτομα με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης ηγούνται περισσότερο αποτελεσματικά, αποκτούν μεγαλύτερη επιτυχία στην καριέρα τους, οικοδομούν ισχυρότερες προσωπικές σχέσεις και χαίρουν περισσότερης υγείας σε σχέση με τα άτομα που διαθέτουν χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη. (Σμπίλη, 2018).

Οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχουν την ικανότητα να παραμένουν ήρεμοι και συγκεντρωμένοι σε περιόδους κρίσης, να επιλέγουν την αλτρουιστική συμπεριφορά έναντι του ατομισμού και να διαπνέονται γενικότερα από μια αισιόδοξη προσέγγιση στη ζωή.

Τέλος, ο Goleman (2000), υποστηρίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συνιστά τον σημαντικότερο παράγοντα προσαρμογής του ατόμου, επιτυχίας στις διαπροσωπικές σχέσεις και αύξησης της εργασιακής απόδοσης. Όπως επισημαίνει μάλιστα, «οι συναισθηματικές ικανότητες διαδραματίζουν σημαντικότερο ρόλο στη διακεκριμένη επίδοση στην εργασία σε σχέση με τις γνωστικές ικανότητες και την τεχνική εξειδίκευση».

Κεφάλαιο 7

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο όρος «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» ή «Διοίκηση Προσωπικού» ή «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» (personnel management), χρησιμοποιείται για να συμπεριλάβει τις διοικητικές δραστηριότητες που σχετίζονται με την απόκτηση και τη χρησιμοποίηση των εργασιακών υπηρεσιών από έναν οργανισμό, ο οποίος επιδιώκει οικονομικό όφελος (Δημητριάδης, 2006).

Όπως επισημαίνεται στην Ιορδάνογλου (2008), οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί είτε είναι δημόσιοι είτε ιδιωτικοί, συνιστούν σήμερα έναν κοινωνικό θεσμό με τεράστια επιρροή στο σύγχρονο κοινωνικό γίγνεσθαι. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις καλούνται να διαδραματίσουν καθοριστικούς ρόλους και να συμβάλουν ουσιαστικά σε τομείς της κοινωνικής ζωής που εξαπλώνονται πέρα από την οικονομία, όπως είναι η οικολογία, ο πολιτισμός, η εκπαίδευση και ασφαλώς η υγεία. Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις γεννιούνται, αναπτύσσονται και διατηρούνται ή χάνονται μέσα από μια διαρκή αλληλεπίδραση με το περιβάλλον. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια, όπως διαπιστώνουν οι Luthans & Youssef (2004), οι εργαζόμενοι, ως φορείς γνώσης, αποτελούν το σπανιότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης και ενός οργανισμού και το βασικό τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το ανθρώπινο δυναμικό εφοδιάζει με την εργασία του, τα talέντα του, τη δημιουργικότητά του, οποιαδήποτε επιχείρηση ή οργανισμό. Κατά συνέπεια, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οργανισμών και επιχειρήσεων προκειμένου να αντιμετωπίσουν επιτυχώς τις προκλήσεις και τις σαρωτικές αλλαγές που προκύπτουν από την παγκοσμιοποίηση, εντοπίζεται στις γνώσεις και τις ικανότητες που διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό τους.

Οι σωστοί άνθρωποι είναι αυτοί που καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό σημαντικές παραμέτρους που αφορούν την εργασία όπως η στρατηγική, τα συστήματα, οι διαδικασίες, η χρήση της τεχνολογίας, η κουλτούρα και η ικανότητα διαρκούς μάθησης. Συνεπώς, η παραδοσιακή αντίληψη σύμφωνα με την οποία ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελούσε «κόστος» για μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό έπαψε να ισχύει. Πλέον, ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί στρατηγικό πόρο για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς (Ιορδάνογλου, 2008). Αξίζει να σημειωθεί ότι ο όρος «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», συνιστά έναν σύγχρονο όρο για τη Διοίκηση Προσωπικού με αρκετούς ειδικούς να θεωρούν ότι ο όρος «Διοίκηση Προσωπικού» είναι σαφέστερος από τον όρο «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» (Παπαδά, 2010).

Ιδιαίτερα σημαντική είναι η προσέγγιση των Jackson & Schuler (2000), οι οποίοι όρισαν τους «ανθρώπινους πόρους» ως «το σύνολο των ταλέντων, της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που δύνανται να συντελέσουν στη δημιουργία και την ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της».

Σύμφωνα με την Ιορδάνογλου (2008), μία πλειάδα από παράγοντες επηρεάζει σημαντικά την ψυχολογία των εργαζομένων. Η σταθερότητα και η σιγουριά, το σαφές αντικείμενο εργασίας, η καθημερινή παρουσία του εργαζομένου στο χώρο εργασίας που χαρακτηρίζαν την απασχόληση μέχρι πρότινος, έχουν δώσει τη θέση τους στην αβεβαιότητα, στις συχνές μετακινήσεις ανθρώπινου δυναμικού, στις ευέλικτες μορφές απασχόλησης, στην τηλεργασία, στις εναλλαγές εργασιακών καθηκόντων και χώρου εργασίας.

Ταυτόχρονα, σημαντικές διαφοροποιήσεις παρατηρούνται και στις σχέσεις εργοδότη-εργαζομένου. Οι σχέσεις τους καθίστανται πλέον πιο βραχύχρονες, λιγότερο εξαρτώμενες από την ιεραρχία και με αμοιβαία υψηλές απαιτήσεις. Πλέον, οι εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι θα ολοκληρώσουν την καριέρα τους σε μία συγκεκριμένη επιχείρηση ή οργανισμό είναι λίγοι, με συνέπεια η δέσμευσή τους να μειώνεται και να προσπαθούν να αποκτήσουν οφέλη για όσο διάστημα παραμένουν σε αυτήν. Το σύγχρονο ανθρώπινο δυναμικό αρχίζει πλέον να λειτουργεί σαν ελεύθερο προσωπικό το οποίο προσπαθεί να αποκτήσει γνώσεις και δεξιότητες που μπορεί να χρησιμοποιεί καθώς μετακινείται από επιχείρηση σε επιχείρηση ή από οργανισμό σε οργανισμό (Μπιλίρη, 2011).

7.1 Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Σύμφωνα με το Δημητριάδη (2006), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί τη θεωρία και την πρακτική που προσδιορίζει τη φύση της εργασίας, ρυθμίζει τις εργασιακές σχέσεις και καλύπτει τους πιο κάτω λειτουργικούς τομείς:

7.1.1 Προγραμματισμός

Περιλαμβάνει την προετοιμασία των προβλέψεων για τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης ή του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό. Μεταξύ άλλων, λαμβάνει υπόψη το επιχειρησιακό / οργανωσιακό περιβάλλον, το όραμα και του στόχους της επιχείρησης ή του οργανισμού, τις στρατηγικές τους, τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες τους καθώς και τη δομή, την κουλτούρα, την τεχνολογία και την ηγεσία τους.

7.1.2 Στελέχωση

Αναφέρεται στην απόκτηση ανθρώπων με κατάλληλη επιδεξιότητα, ικανότητα, γνώσεις και εμπειρίες που θα συμπληρώσουν θέσεις σε μια επιχείρηση ή οργανισμό. Συναφείς δραστηριότητες αποτελούν η ανάλυση εργασίας, η στρατολόγηση και επιλογή καθώς και ο προγραμματισμός που προαναφέρθηκε.

7.1.3 Ανάπτυξη Προσωπικού

Η συγκεκριμένη λειτουργία αναλύει εκπαιδευτικές απαιτήσεις προκειμένου να διαβεβαιώσει ότι το εργατικό δυναμικό κατέχει τη γνώση και την επιδεξιότητα προκειμένου να αποδώσει ικανοποιητικά ή να προαχθεί στον οργανισμό ή την επιχείρηση που δραστηριοποιείται.

7.1.4 Παρακίνηση

Πρόκειται για τη λειτουργία που καταπιάνεται με το σχεδιασμό και τη διοίκηση συστημάτων ανταμοιβής. Η εκτέλεσή της προϋποθέτει αξιολόγηση εργασίας, αξιολόγηση επίδοσης και οφέλη.

7.1.5 Διατήρηση Προσωπικού

Η διοίκηση και επιτήρηση της ασφάλειας στον εργασιακό χώρο, η υγεία και οι πολιτικές κοινωνικής πρόνοιας για τη διατήρηση ενός ικανού εργατικού δυναμικού και η συμμόρφωση σε θεσπισμένες αρχές κι κανόνες.

7.1.6 Διοίκηση Εργασιακών Σχέσεων

Σε αυτό τον τομέα εντάσσεται η εμπλοκή των εργαζομένων σε συνδικάτα και συνδικαλιστικές οργανώσεις. Επιπλέον, στη διοίκηση εργασιακών σχέσεων περιλαμβάνονται οι διαπραγματεύσεις ανάμεσα στη διοίκηση τους αντιπροσώπους των συνδικάτων για την επιρροή αποφάσεων αναφορικά με τις συμβάσεις του προσωπικού.

7.1.7 Διοίκηση Αλλαγής

Εδώ συγκαταλέγεται η συμβολή άλλων για να προβλεφθεί το μέλλον, να μεταβιβαστεί αυτό το όραμα, να τεθούν ξεκάθαρες προσδοκίες για την απόδοση και ανάπτυξη της ικανότητας αναδιοργάνωσης τόσο των ανθρώπινων όσο και των υπόλοιπων πόρων.

7.1.8 Αξιολόγηση

Ο συγκεκριμένος τομέας αναφέρεται στο σχεδιασμό των διαδικασιών και των μεθόδων οι οποίες μετρούν, αξιολογούν και μεταβιβάζουν την προστιθέμενη αξία που δημιουργείται από τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και από ολόκληρο το σύστημα ανθρώπινων πόρων στον οργανισμό ή την επιχείρηση.

Οι προαναφερθείσες λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων έχουν σύμφωνα με τους Bratton & Gold (2003), σχεδιαστεί προκειμένου να συνδυάσουν αρμονικά άτομα με επιχειρησιακά και οργανωσιακά καθήκοντα, να κινητοποιήσουν το ανθρώπινο δυναμικό και να δράσουν για την επίλυση αντιφάσεων και εντάσεων κατά την εργασία. Αποσκοπούν με απλά λόγια στην υλοποίηση δύο βασικών επιδιώξεων: τη βελτίωση της απόδοσης των ανθρώπινων πόρων και την αναβάθμιση της επιχειρησιακής ή οργανωσιακής αποτελεσματικότητας (Δημητριάδης, 2006).

Κεφάλαιο 8

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα

Σύμφωνα με τη Ρούλη (2017), υφίστανται σημαντικές διαφορές ανάμεσα στον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα σε ζητήματα που αφορούν στο σχεδιασμό, την επιλογή, τις προσλήψεις, την εκπαίδευση και άλλα θέματα που άπτονται τις διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Σύμφωνα με τον Παπαλεξανδρή (2015), η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα καλείται να επιλύσει τα παρακάτω ζητήματα: α) πολυπλοκότητα διαδικασιών και νομικών ρυθμίσεων σχετικά με το προσωπικό β) κάλυψη των θέσεων εργασίας στη βάση τυπικών κριτηρίων γ) προαγωγές στη βάση των ετών προϋπηρεσίας δ) σύστημα αμοιβών με βάση την ισχύουσα νομοθεσία και ε) έλλειψη κινήτρων απόδοσης.

8.1 Παρακίνηση και Δημόσια Υπηρεσία

Όπως επισημαίνεται στον Σκαρπαλέζο (2015), οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται από ποικίλους παράγοντες προκειμένου να εργαστούν για το κράτος και τις υπηρεσίες του. Οι Perry και Hondelghem (2008) επισημαίνουν ότι ο δημόσιος τομέας έχει παραδοσιακά προσφέρει ισχυρούς παράγοντες εξωγενούς παρακίνησης που μπορεί να ελκύουν τα άτομα, όπως η εργασιακή ασφάλεια, η καριέρα, οι ευκαιρίες ανάπτυξης και το σύστημα συνταξιοδότησης. Ο Vandenberghe (2008) έχει προσδιορίσει την ποιότητα ζωής σαν ένα ιδιαίτερα ελκυστικό στοιχείο της εργασίας στο δημόσιο τομέα, αφού τα άτομα σχηματίζουν την εντύπωση ότι ο δημόσιος τομέας προσφέρει μεγαλύτερη ευελιξία για εκείνους που συνδυάζουν επάγγελμα και οικογενειακές ή άλλες υποχρεώσεις.

Ο πιο αποδεκτός ορισμός της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα στη σύγχρονη βιβλιογραφία έχει εκφραστεί από τους James L.Perry και Lois R.Wise (1990). Όπως επισημαίνουν οι παραπάνω

ερευνητές, η παρακίνηση στο δημόσιο τομέα ορίζεται ως η ατομική προδιάθεση να ανταποκριθεί κάποιος σε κίνητρα που δημιουργούνται αρχικά ή αποκλειστικά σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς. Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό, υφίστανται συγκεκριμένα κίνητρα τα οποία συνδέονται με τη φύση της εργασίας σε μία δημόσια υπηρεσία. Οι πιο πάνω ερευνητές διακρίνουν 3 κατηγορίες κινήτρων τα οποία επηρεάζουν την συμπεριφορά των δημόσιων υπαλλήλων (Perry & Wise, 1990):

- **τα ορθολογικά κίνητρα** (rational public service motives) τα οποία συνδέονται με την επιδίωξη του εργαζομένου να αυξήσει το προσωπικό του όφελος. Αυτό συνιστά κίνητρο για εκείνους τους δημόσιους υπαλλήλους που θεωρούν ότι το προσωπικό τους όφελος ταυτίζεται με αυτό του κοινωνικού συνόλου. Συνέπεια αυτού του κινήτρου είναι οι εργαζόμενοι να εκφράζουν μία δέσμευση προς την αποστολή και τους στόχους της υπηρεσίας τους.
- **τα κίνητρα που βασίζονται σε πρότυπα** (norm based motives) περιγράφουν την επιθυμία του δημοσίου υπαλλήλου να εξυπηρετήσει το δημόσιο συμφέρον. Αυτά τα κίνητρα ταυτίζονται με παράγοντες όπως το καθήκον, η πίστη προς την δημόσια διοίκηση και το ενδιαφέρον για κοινωνική ισότητα.
- **τα συναισθηματικά κίνητρα** (affective motives), όπως ο αλτρουισμός, χαρακτηρίζονται από την θέληση και την τάση του δημοσίου υπαλλήλου να βοηθήσει άλλα άτομα. Για παράδειγμα, οι Frederickson και Harts (1985) αναφέρουν τον όρο «ο πατριωτισμός της φιλανθρωπίας» επιθυμώντας να περιγράψουν τον συνδυασμό της αφοσίωσης στις αξίες του καθεστώτος και της αγάπης προς τον συνάνθρωπο, σαν ένα από τα σημαντικότερα συναισθηματικά κίνητρα του δημόσιου τομέα (Σκαρπαλέζος, 2015).

8.2 Ηγεσία και Δημόσιο Υπηρεσία

Όπως επισημαίνουν οι Γρηγορίου, Κυριάκου και Χάψας (2012), ιστορικά, οι έννοιες της ηγεσίας και της διοίκησης υφίστανται από τις απαρχές της ιστορίας και δεν υπάρχει σελίδα βιβλίου η οποία να μην εμπερικλείει αναφορές στις συγκεκριμένες έννοιες με τον ένα ή τον άλλο τρόπο. Στην εποχή μας, η οποία χαρακτηρίζεται από το ανταγωνιστικό περιβάλλον, την παγκοσμιοποίηση, την παγκόσμια οικονομική κρίση και το αδιάκοπα μεταβαλλόμενο κοινωνικά, τεχνολογικά και θεσμικά περιβάλλον, η ηγεσία εμφανίζεται ως ένα απαραίτητο μέρος της διοικητικής προσπάθειας και μεταρρύθμισης και παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς επίσης και ένα ιδανικό εφόδιο προκειμένου να αντιμετωπίσει το ανταγωνιστικό περιβάλλον, σε όποιον το χρησιμοποιεί με ικανοποιητικό και αποτελεσματικό τρόπο. Κατά συνέπεια, ο ηγέτης «μετατρέπεται στο δυναμικό και ζωοποιό στοιχείο σε κάθε οργανισμό αλλά χωρίς την ηγεσία του, οι παραγωγικές πηγές παραμένουν πηγές και ποτέ δεν μετατρέπονται σε παραγωγή».

Κεφάλαιο 9

Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Δημόσιο Τομέα

Η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης βασικών οργανωσιακών αποτελεσμάτων συμπεριλαμβανομένης και της εργασιακής ικανοποίησης (Daus & Ashkanasy, 2005).

Έρευνα στην οποία συμμετείχαν Έλληνες εκπαιδευτικοί, οι οποίοι λειτουργούν στη δημόσια πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση, κατέδειξε τη σημαντικότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στο συγκεκριμένο τομέα. Οι Kafetsios & Zambetakis (2007), διαπίστωσαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη βρίσκεται σε άμεση συνάφεια με την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών καθώς και με τα θετικά ή αρνητικά συναισθήματα των εργαζομένων. Κατέληξαν επίσης στο συμπέρασμα πως η χρήση και ρύθμιση των συναισθημάτων, δύο διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης που παρέχουν τη δυνατότητα πρόγνωσης θετικών και αρνητικών συναισθημάτων αλλά και κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων, ήταν απόλυτα συνδεδεμένες με την εργασιακή ικανοποίηση.

Παράλληλα, σε σχετική έρευνα που αφορούσε τους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα της Αιγύπτου, οι Ghoniem et al. (2011), κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους σε σχέση με αυτούς που έχουν χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Σημαντικό επίσης εύρημα

της συγκεκριμένης μελέτης είναι ότι το φύλο έχει ασήμαντη επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση (Σμπίλη, 2018).

Επιπλέον, σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε ανάμεσα σε ανώτερα στελέχη που εργάζονται στη Δημόσια Υπηρεσία του Ισραήλ (2003), διαφάνηκε ότι οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη παρουσίαζαν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης (Σμπίλη, 2018). Αντιθέτως, σχετική μελέτη (Xin & MacMillan, 1999), που πραγματοποιήθηκε στον Καναδά σε εργαζόμενους της δημόσιας εκπαίδευσης, κατέδειξε ότι οι γυναίκες εκπαιδευτικοί είναι πιο ικανοποιημένες από τον επαγγελματικό τους ρόλο σε σχέση με τους άντρες συναδέλφους τους.

Επίσης, σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε αναφορικά με την τοπική αυτοδιοίκηση της Νιγηρίας, κατέδειξε ότι οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη παρουσιάζονταν πιο ικανοποιημένοι από τους εργαζόμενους με χαμηλή νοημοσύνη. Όσον αφορά το φύλο, δεν διαφάνηκε να υπάρχουν σημαντικές διαφορές ως προς τα επίπεδα της επαγγελματικής τους ικανοποίησης (Sydney- Agbor, et al., 2014).

Σε άλλες έρευνες μελετήθηκε η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την αποτελεσματικότητα στο χώρο εργασίας. Μέσα από τα αποτελέσματα έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε δημοσίους υπαλλήλους της Μαλαισίας (2016), διαφάνηκε η θετική συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τη θετική ενεργητικότητα. Παράλληλα, καταδείχθηκε ότι οι θετικές και αρνητικές τάσεις των ατόμων, επηρεάζονται από τον τρόπο που κατανοούν, ελέγχουν και καθοδηγούν τα συναισθήματά τους (Σμπίλη, 2018).

Παρόμοια ήταν και τα ευρήματα έρευνας που πραγματοποιήθηκε με τη συμμετοχή δημοσίων υπαλλήλων στην Κωνσταντινούπολη από τους Yozgat, Yurtkoru και Bilginoglu (2013). Όπως δείχνουν τα αποτελέσματα, υπάρχει μεν άμεση επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην απόδοση της εργασίας ωστόσο δεν είναι τόσο ισχυρή όσο η επίδραση του εργασιακού άγχους στην απόδοση. Σύμφωνα μάλιστα με πρόταση των ίδιων ερευνητών προκειμένου να αυξηθεί η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα επιβάλλεται οι κυβερνήσεις να υλοποιήσουν ένα σχέδιο για την κατάρτιση των εργαζομένων σχετικά με τη διαχείριση του εργασιακού άγχους.

Τέλος, σε έρευνα των Rossete και Ciarrochi (2005), στην οποία συμμετείχαν σαράντα ανώτερα στελέχη της δημόσιας υπηρεσίας της Αυστραλίας, διαπιστώθηκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη και συγκεκριμένα η ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων αποτέλεσε παράγοντα αποτελεσματικής ηγεσίας.

9.1 Οφέλη Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο Δημόσιο Τομέα

Όπως επισημαίνεται στην Τριανταφυλλίδη (2005), προκειμένου η διοίκηση να αποκτήσει ένα δυναμικό σχήμα με το οποίο θα μπορεί να δώσει την απαραίτητη για την αλλαγή ώθηση στον δημόσιο τομέα, επιβάλλεται να εξασφαλιστεί πως τα διευθυντικά στελέχη είναι ικανά να ανταποκριθούν από μόνα τους στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής -που επιβάλλουν μέγιστα αποτελέσματα με ελάχιστα κόστη- αλλά και να εμπνεύσουν τους υπαλλήλους τους να εφαρμόσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις χαρασσόμενες πολιτικές του οργανισμού. Αυτό μπορεί να εξασφαλιστεί με την προϋπόθεση ότι η επιλογή των προϊσταμένων πραγματοποιείται με αξιοκρατικό τρόπο ως προς τα καθαρά τεχνοκρατικά ελάχιστα που πρέπει να συγκεντρώνει ο υποψήφιος και ταυτόχρονα να διενεργούνται ειδικά τεστ που να διαπιστώνουν την υψηλή συναισθηματική τους ευφυΐα. Ένα ηγετικό στέλεχος με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, δύναται να παρέχει κίνητρα στους υφισταμένους, να πείσει για την αναγκαιότητα των πράξεων του, να δίνει την αίσθηση της σταθερότητας και της θεσμικής συνέχειας ενώ παράλληλα εφαρμόζει πρωτοποριακές μεθόδους διοίκησης.

Μια ουσιώδη διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης στο μοντέλο του Goleman, η οποία εμπίπτει στη γενικότερη έννοια της αυτό-ρύθμισης, συνιστούν σύμφωνα με την Τριανταφύλλου (2015), τα κίνητρα συμπεριφοράς. Η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων αλλά και οι καταστάσεις που βιώνουν τα τελευταία χρόνια, όπως είναι η μείωση των απολαβών τους και το πάγωμα των προαγωγών, δε συμβάλλουν στην κινητοποίησή τους.

Πολλές φορές οι δημόσιοι υπάλληλοι εντάσσονται απλά στο ιεραρχικό σχήμα του οργανισμού και φέρνουν εις πέρας την εργασία που τους ανατίθεται χωρίς ωστόσο να νοιάζονται για τη γενικότερη αποτελεσματικότητα του οργανισμού τον οποίον υπηρετούν. Καλλιεργώντας τα στελέχη τις ικανότητες ή συναισθηματικές τάσεις που οδηγούν προς την

επίτευξη στόχων ή τη διευκολύνουν, όπως για παράδειγμα η ανάληψη πρωτοβουλίας, η δέσμευση και ευθυγράμμιση με τους στόχους της ομάδας στην οποία ανήκει το στέλεχος ή τη γενικότερη στοχοθεσία του οργανισμού, αλλά και την τάση προς επίτευξη, την επιδίωξη δηλαδή να πραγματοποιηθούν με επιτυχία κάποια ορόσημα αριστείας, θα μπορούσε να οδηγήσουν στην επίτευξη εκείνου του κλίματος κινητοποίησης που οδηγεί στην παραγωγική εργασία και κατά συνέπεια στην αύξηση της αποτελεσματικότητας (Τριανταφύλλου, 2015).

Ανάλογο αποτέλεσμα θα μπορούσε να έχει η ενδυνάμωση των κινήτρων συμπεριφοράς αλλά και γενικότερα της αυτό-ρύθμισης και στην κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων. Στην Ελλάδα για παράδειγμα, η τάση που ίσχυε μέχρι πρόσφατα ήθελε τους δημοσίους υπαλλήλους να αφυπηρετούν από τον οργανισμό της πρώτης τοποθέτησής τους. Παρόλα αυτά οι ανάγκες έχουν πλέον διαφοροποιηθεί και απαιτείται η ανακατανομή των στελεχών, αφού κάποιοι φορείς έχουν υπεράριθμα στελέχη ενώ σε άλλους παρατηρείται υποστελέχωση. Η ενίσχυση της προσαρμοστικότητας, της δέσμευσης και της πρωτοβουλίας, θα μπορούσαν να δημιουργήσουν τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την αποδοχή από το σώμα των δημοσίων υπαλλήλων της έννοιας της κινητικότητας ως κάτι θετικό και γιατί όχι ζητούμενο.

Από τη στιγμή που η δημόσια διοίκηση έχει ως ζητούμενο τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που απολαμβάνουν οι πολίτες και κατά συνέπεια την ικανοποίηση που οι τελευταίοι λαμβάνουν από τις παρεχόμενες υπηρεσίες, γνώμονας πρέπει να είναι από τη μια αυτή καθαυτή η διεκπεραίωση της υπόθεσης του πολίτη και από την άλλη οι συνθήκες εντός των οποίων αυτή υλοποιείται. Σε περίπτωση εμπέδωσης και εφαρμογής από το μεγαλύτερο μέρος των στελεχών των ικανοτήτων που συνδέονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη, ειδικότερα αυτών που συνδέονται με την ενσυναίσθηση, ο πολίτης θα μπορούσε να εξυπηρετηθεί συντομότερα, θα απολάμβανε πιο ευγενική αντιμετώπιση από τον υπάλληλο και θα διαμόρφωνε την αντίληψη ότι η διοίκηση δεν είναι απέναντί του αλλά δίπλα του. Οι ικανότητες που θα μπορούσαν να καλλιεργηθούν προς αυτή την κατεύθυνση είναι η κατανόηση των άλλων – δείχνοντας αληθινό ενδιαφέρον για την κατάσταση στην οποία βρίσκονται- ο προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών αλλά και ο σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας (Goleman, 2000). Με αυτό τον τρόπο, αφενός οι πολίτες θα

απολαμβάνουν τις κρατικές υπηρεσίες και αφετέρου οι υπάλληλοι θα αισθάνονται παραγωγικοί. Επιπλέον, η υπηρεσία που παρέχουν θα αναγνωρίζεται και θα τυγχάνει εκτίμησης από το κοινό.

Όπως τέλος επισημαίνεται στην Τριανταφύλλου (2015), μια πτυχή που θα μπορούσε να επηρεάσει η καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης στα στελέχη της δημόσιας υπηρεσίας είναι αυτή της καταπολέμησης της διαφθοράς. Η ανάπτυξη των χαρακτηριστικών της ευσυνειδησίας, της δέσμευσης ευθυγραμμιζόμενος προς τους στόχους του οργανισμού αλλά και της καλλιέργειας δεσμών με τον οργανισμό, μπορούν να ενισχύσουν τους ηθικούς φραγμούς των στελεχών και να αποτρέψουν φαινόμενα χρηματισμών.

Κεφάλαιο 10

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Παρακίνηση

Σύμφωνα με τον Goleman (2000), οι έννοιες «motive» (κίνητρο) και «emotion» (συναίσθημα), έχουν ως ρίζα τους την ίδια λατινική λέξη: «motere» (κινώ).

Όπως υποστηρίζει ο Goleman, τα συναισθήματα είναι αυτά που κινούν και ενεργοποιούν τον άνθρωπο ενώ, τα κίνητρα είναι αυτά που δίνουν μορφή στις πράξεις του. Επιπλέον, γίνεται αναφορά στις τρεις ικανότητες δημιουργίας κινήτρων: α) τάση προς επίτευξη β) δέσμευση και γ) πρωτοβουλία και αισιοδοξία.

Σύμφωνα με την Ιορδάνογλου (2008), τα άτομα που έχουν την ικανότητα να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα συναισθήματά τους, αναπτύσσουν ευκολότερα και τη συναισθηματική ικανότητα της επίτευξης. Η τάση προς επίτευξη, αποτελεί σύμφωνα με τον Goleman, απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία. Τα άτομα με αυτή την ικανότητα εργάζονται σκληρά προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους που έχουν θέσει, ακόμη και όταν δεν υπάρχει εξωτερική ανταμοιβή. Επιπλέον, είναι εστιασμένα στο αποτέλεσμα, αρέσκονται στις καινοτομίες, αναζητούν πληροφορίες για να μειώσουν την αβεβαιότητα και ψάχνουν διαρκώς τρόπους προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοσή τους (Ιορδάνογλου, 2008).

10.1 Θεωρίες Παρακίνησης Προσωπικού

Η υποκίνηση ή παρακίνηση, έχει ορισθεί από τους Berelson και Steiner (1999) ως μια εσωτερική κατάσταση του ατόμου που το κάνει να συμπεριφέρεται με τρόπο που να

διασφαλίζει την επίτευξη κάποιου στόχου (Κουτούζης, 1999) ενώ τα κίνητρα θεωρούνται μια ψυχολογική διαδικασία η οποία διεγείρει, κατευθύνει και διατηρεί μια συμπεριφορά προς ένα στόχο. Σύμφωνα με τον Καραγιάννη (1993), τα κίνητρα συνιστούν τις κινητήριες δυνάμεις πίσω από κάθε πράξη ή συμπεριφορά.

Αναμφίβολα, οι θεωρίες της υποκίνησης μπορεί να βοηθήσουν τον προϊστάμενο μιας μονάδας ή ενός οργανισμού να κατανοήσει τη συμπεριφορά του προσωπικού του και να καθορίσει όχι απλά τα αίτια της προηγούμενης του συμπεριφοράς αλλά κατά ένα βαθμό να προβλέψει, να αλλάξει, ακόμα και να ελέγξει τη συμπεριφορά τους στο μέλλον (Καραγιάννης, 1993).

Όπως θα αντιληφθούμε από την παρουσίαση των βασικών θεωριών της παρακίνησης του προσωπικού που αναλύονται ακολούθως, τα κίνητρα βρίσκονται σε άμεση συνάρτηση με την επαγγελματική ικανοποίηση του προσωπικού. Η θεωρία X του McGregor, αναφέρει για παράδειγμα ότι στον άνθρωπο δεν αρέσει η εργασία και χρειάζεται περισσότερη πίεση για να ικανοποιείται από αυτήν (Καραγιάννης, 1993).

Κατά συνέπεια, άρρηκτα συνδεδεμένη με τη συμπεριφορά και την απόδοση των ατόμων στο χώρο της οργάνωσης είναι η παρακίνηση (motivation) των εργαζομένων. Πολλοί επιστήμονες συνέβαλαν με τις έρευνες και τις θεωρίες που διατύπωσαν στον εμπλουτισμό της Διοικητικής Επιστήμης με τις θεωρίες παρακίνησης. Ο Abraham Maslow (1908-1970) διατύπωσε τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών (hierarchy of needs) και περιέγραψε τις ανάγκες με βάση μια ιεραρχικά δομημένη κλίμακα σύμφωνα με την προτεραιότητα για ικανοποίηση, η οποία αποτελείται από πέντε επίπεδα: τις φυσιολογικές ανάγκες και την ανάγκη για ασφάλεια που χαρακτηρίζονται οι οποίες χαρακτηρίζονται ως τα δύο επίπεδα αναγκών κατώτερου επιπέδου, και τις κοινωνικές, εκτίμησης και ολοκλήρωσης που χαρακτηρίζονται ως ανάγκες ανωτέρου επιπέδου (Γεωργίου, 2012).

Ο Chris Argyris κατά τη δεκαετία του '50 διεξήγαγε έρευνες για να μελετήσει την επίδραση που έχει ο τρόπος που διοικείται ένας οργανισμός στη συμπεριφορά του εργαζομένου και διαπίστωσε ότι τα άτομα ελέγχουν σε πολύ μικρό βαθμό το εργασιακό περιβάλλον, με

αποτέλεσμα να μην μπορούν να αναπτύξουν την προσωπικότητά τους και αναγκάζονται να παραμένουν παθητικά.

Ο Frederick Herzberg τη δεκαετία του '60 διατύπωσε τη θεωρία των δύο παραγόντων που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας. Η πρώτη κατηγορία παραγόντων ή παραγόντων υγιεινής αναφέρεται στο περιβάλλον των εργαζομένων ενώ η δεύτερη κατηγορία παραγόντων ή παραγόντων ασφαλείας αποτελείται από τις δυνάμεις που υποκινούν τον εργαζόμενο, προκαλώντας του αίσθημα ικανοποίησης, όπως η αναγνώριση, η ευθύνη, η συνεργασία με τους προϊστάμενους κ.α. (Γεωργίου, 2012).

10.2 Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών (Maslow)

Ο Maslow επεξηγεί κάθε επίπεδο της ιεραρχίας ως ακολούθως:

10.2.1 Φυσιολογικές Ανάγκες

Πρόκειται για τις ζωτικές ανάγκες που συνδέονται άμεσα με την επιβίωση του ατόμου, όπως για παράδειγμα η τροφή και το νερό. Όταν οι ανάγκες αυτές, παραμένουν ανικανοποίητες, κυριαρχούν σχεδόν πάνω σε όλες τις άλλες ανάγκες και μόνο όταν ικανοποιηθούν, ενεργοποιούνται οι ανάγκες ασφαλείας που βρίσκονται στο επόμενο επίπεδο (Καραγιάννης, 1993).

10.2.2 Ανάγκες Ασφαλείας

Οι ανάγκες ασφαλείας αφορούν στην προστασία και στη σταθερότητα της καθημερινής ζωής. Όταν δηλαδή, ικανοποιηθούν σε μεγάλο βαθμό οι φυσιολογικές ανάγκες, ενεργοποιούνται οι ανάγκες ασφαλείας ώστε να κυριαρχήσουν πάνω στη συμπεριφορά. Η ανάγκη αυτή για παράδειγμα, επηρεάζει τους ανθρώπους στην επιλογή του επαγγέλματος τους αφού κάθε εργαζόμενος εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την εργασία (Καραγιάννης, 1993).

10.2.3 Κοινωνικές Ανάγκες

Ο άνθρωπος όντας κοινωνικό ον έχει την ανάγκη του «ανήκειν», να συναναστρέφεται και να επικοινωνεί δηλαδή με άλλους ανθρώπους, να είναι μέλος σε τυπικές ή άτυπες ομάδες, να

προσφέρει τις υπηρεσίες του και να απολαμβάνει την εκτίμηση των άλλων. Έχει ανάγκη, μεταξύ άλλων, από κατανόηση φιλία και αγάπη, αξίες που ανταποδίδει με συναισθήματα και συμπεριφορές (Καραγιάννης, 1993).

10.2.4 Ανάγκες Αυτοεκτίμησης

Σε αυτό το επίπεδο συγκαταλέγονται ανάγκες που αφορούν στην ανάγκη για σεβασμό, κύρος και αναγνώριση από τους άλλους ενώ παράλληλα αναφέρονται στην αυτοεκτίμηση και στο προσωπικό αίσθημα ικανότητας. Όταν στο χώρο εργασίας οι ανάγκες αυτές δεν ικανοποιηθούν πλήρως, εύλογα δημιουργούνται αισθήματα ανασφάλειας και κατωτερότητας που με τη σειρά τους μπορούν να οδηγήσουν σε μειωμένη ικανοποίηση (Καραγιάννης, 1993).

10.2.5 Ανάγκες Αυτοολοκλήρωσης

Στην κορυφή της ιεράρχησης των αναγκών βρίσκεται η ανάγκη της αναγνώρισης των δυνατοτήτων κάποιου ώστε να ικανοποιηθεί αυτό που ο Maslow ονομάζει «Επιθυμία να γίνει κάποιος ότι είναι δυνατόν να γίνει» (Καραγιάννης, 1993).

Η ικανοποίηση λοιπόν των προαναφερθέντων αναγκών, ικανοποιεί τον άνθρωπο και κατά συνέπεια τον εργαζόμενο. Όταν μάλιστα, ικανοποιηθεί μια ανάγκη παύει να υποκινεί και αντικαθίσταται από μια πιο ψηλή στην ιεραρχία ανάγκη (Καραγιάννης, 1993).

Κεφάλαιο 11

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Εργασιακή Ικανοποίηση

Όπως επισημαίνει η Σμπίλη (2018), οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχουν περισσότερες πιθανότητες να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους αφού είναι πιο έμπειροι όσον αφορά την εκτίμηση και τη ρύθμιση των συναισθημάτων τους σε αντίθεση με τους εργαζόμενους που διαθέτουν χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Λαμβάνοντας υπόψη ότι είναι ικανοί να αναγνωρίζουν συναισθήματα όπως η απογοήτευση και το άγχος για παράδειγμα, τότε εύλογα τα διαχειρίζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να μειώνουν το άγχος και τα αρνητικά συναισθήματα.

Παράλληλα, είναι πιο ανθεκτικοί στην εργασία γιατί κατανοούν ευκολότερα τις αιτίες που προκαλούν το άγχος και όπως αναφέρεται στους Cooper και Sawaf (1997), μπορούν να αναπτύξουν στρατηγικές ούτως ώστε να αντιμετωπίσουν τις αρνητικές του συνέπειες. Από την άλλη, οι εργαζόμενοι με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην αναγνώριση και τη διαχείριση των συναισθημάτων τους όταν βρίσκονται αντιμέτωποι με δύσκολες καταστάσεις. Κατά συνέπεια, το άγχος και η πίεσή τους αυξάνεται ενώ την ίδια στιγμή μειώνεται η εργασιακή τους ικανοποίηση.

Επιπλέον, οι υπάλληλοι με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης ενδέχεται να νιώθουν πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, νοούμενου ότι διαθέτουν την ικανότητα να υπολογίζουν, να κατανοούν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματα των άλλων. Ιδιαίτερα στα πλαίσια της ομάδας, τα άτομα που διαθέτουν υψηλή εργασιακή ικανοποίηση, καλλιεργούν θετικές αλληλεπιδράσεις που συμβάλλουν στην τόνωση της αυτοπεποίθησής τους, καθώς και στην τόνωση του ηθικού ολόκληρης της ομάδας, συμβάλλοντας στην εργασιακή ικανοποίηση του συνόλου (Shimazu et al., 2004). Απεναντίας, η απουσία

συναισθηματικής νοημοσύνης στους εργαζομένους δύναται έχει αρνητικό αντίκτυπο στο βαθμό ικανοποίησής τους από την εργασία, η οποία και εκδηλώνεται με ποικίλα συμπτώματα όπως η εξάντληση, η χαμηλή απόδοση και η άσχημη συμπεριφορά (Σμπίλη, 2018).

Σε μια έρευνα των Thomas et al (2006), εξετάστηκαν οι σχέσεις μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης του εργαζομένου, της συναισθηματικής νοημοσύνης του διευθυντικού στελέχους και της ικανοποίησης από την εργασία σε μια αλυσίδα εστιατορίων. Διαπίστωσαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων συνδέεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Όπως επισημαίνεται μάλιστα, η συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντικών στελεχών σχετίζεται θετικά περισσότερο με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη παρά εκείνων με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη.

Παρόμοια ήταν και τα συμπεράσματα της έρευνας των Sy et al. (2006), οι οποίοι κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πολύ πιθανόν να έχουν ήδη την εμπειρία να εκτιμούν και να ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους που με τη σειρά τους συμβάλλουν στην ικανοποίηση από την εργασία. Με άλλα λόγια, χρειάζονται λιγότερη παρέμβαση προκειμένου να διαχειριστούν τα συναισθήματά τους ή να ρυθμίσουν αρνητικά γεγονότα που μειώνουν την εργασιακή ικανοποίηση. Εντούτοις, οι εργαζόμενοι με χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης είναι λιγότεροι έμπειροι στην εκτίμηση και τη ρύθμιση των συναισθημάτων. Συνεπώς, η συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντικών στελεχών ενδέχεται να έχει μεγαλύτερο αντίκτυπο στη δουλειά αυτών των εργαζομένων, συμβάλλοντας στη σωστή διαχείριση και ρύθμιση των συναισθημάτων τους. Επιπρόσθετα, οι ίδιοι ερευνητές διαπιστώνουν ότι «η συναισθηματική νοημοσύνη των διευθυντικών στελεχών μπορεί να κάνει τη διαφορά στις ζωές των υπαλλήλων τους, κυρίως εκείνων που μπορεί να αγωνίζονται με τη δική τους έλλειψη αυτογνωσίας, αυτορρύθμισης, ενσυναίσθησης και διαπροσωπικών ικανοτήτων δηλαδή με τη συναισθηματική νοημοσύνη».

Κεφάλαιο 12

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία

Όπως επισημαίνεται στον Αμοργιανό (2010), η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας για έναν ηγέτη. Ο ηγέτης χρησιμοποιώντας τις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης καθίσταται δημιουργός ενός παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο παρέχει τη δυνατότητα στους υφιστάμενους να προσφέρουν σε υψηλό επίπεδο και να αποκομίσουν ατομικά οφέλη. Ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης, χαρακτηρίζεται ως δημοκράτης και οραματιστής και αποτελεί βαρόμετρο για την επιτυχία και την επιβίωση του οργανισμού ή της επιχείρησης που ηγείται (Αμοργιανός, 2010).

Σύμφωνα με τον Goleman (2011), η συναισθηματική ικανότητα κρίνεται εξαιρετικά σημαντική για την ηγεσία αφού ηγέτες χωρίς συναισθηματικές ικανότητες είναι πολύ πιθανόν να οδηγηθούν σε εντάσεις, να παρουσιάσουν επιθετικότητα, να λάβουν λανθασμένες αποφάσεις ή να επιδείξουν αδιαφορία προς τους συνεργάτες τους. Η συναισθηματική ικανότητα του ηγέτη δύναται να μετρηθεί αναφορικά με το κέρδος ή την απώλεια που έχει ο οργανισμός σε σχέση με την αξιοποίηση των δυνατοτήτων των ατόμων, των οποίων προΐσταται (Πλουμιτσάκος, 2017).

Ιδιαίτερα σημαντική είναι η διαπίστωση των Sy et al. (2006), οι οποίοι επισημαίνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών μπορεί να κάνει τη διαφορά στη ζωή των υπαλλήλων τους και ιδιαίτερα αυτών που μπορεί να αγωνίζονται με τη δική τους έλλειψη αυτογνωσίας, αυτορρύθμισης, ενσυναίσθησης και διαπροσωπικών ικανοτήτων, δηλαδή με τη συναισθηματική νοημοσύνη (Σμπίλη, 2018).

12.1 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Τύποι Ηγεσίας

Σε άρθρο του που δημοσιεύτηκε στο Harvard Business Review το 2000, ο Goleman κάνει αναφορά σε έξι διαφορετικά στυλ ηγεσίας τα οποία συνδέονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Οι συγκεκριμένοι τύποι ηγεσίας έχουν ποικίλες αντιδράσεις τόσο στην εργασιακή απόδοση όσο και στο κλίμα του οργανισμού. Οι τύποι αυτοί είναι οι εξής:

12.1.1 Καταπιεστικό Στυλ

Οι ηγέτες που ανήκουν στο συγκεκριμένο στυλ απαιτούν άμεση υπακοή, στηρίζονται στη δύναμη της θέσης τους και γενικά διακρίνονται από έλλειψη ενσυναίσθησης. Πρόκειται για έναν ιδιαίτερα αποτελεσματικό τύπο ηγέτη ειδικότερα σε περιόδους κρίσης, στα πρώτα στάδια μιας οργανωσιακής αλλαγής ή όταν παρουσιάζονται προβληματικοί εργαζόμενοι. Όπως επισημαίνει ο Αμοργιανός (2010), το γενικό αποτέλεσμα αυτού του στυλ ηγεσίας στο οργανωσιακό κλίμα είναι αρνητικό. Για να είναι ωστόσο χρήσιμο το συγκεκριμένο στυλ πρέπει να εφαρμόζεται δίκαια. Σε πραγματικές καταστάσεις έκτακτης ανάγκης ή σε άλλες κρίσιμες καταστάσεις όπως μια εχθρική εξαγορά της επιχείρησης, ο συγκεκριμένος τύπος αποδεικνύεται πολύ χρήσιμος γιατί ο ηγέτης που έχει τον πλήρη έλεγχο και έτσι κοπάζει η αναταραχή.

Η καταπιεστική ηγεσία απαιτεί τρεις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης: την επιρροή, την επίτευξη και την πρωτοβουλία. Παράλληλα, η αυτεπίγνωση, ο συναισθηματικός αυτοέλεγχος, και η ενσυναίσθηση είναι απαραίτητα χαρακτηριστικά για να επιτύχει ένας ηγέτης το θετικό αποτέλεσμα. Όπως επισημαίνεται ωστόσο από τον Goleman (2000), το σημαντικότερο στοιχείο για την επιτυχή εφαρμογή του συγκεκριμένου στυλ είναι ο συναισθηματικός αυτοέλεγχος του ηγέτη, ο οποίος του επιτρέπει να ελέγχει την οργή και την ανυπομονησία του.

12.1.2 Οραματιστικό Στυλ

Ο τύπος του οραματιστή ηγέτη καθοδηγεί τα άτομα του οργανισμού προς την υλοποίηση ενός κοινού οράματος και διακρίνεται από τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης της αυτοπεποίθησης, της ενσυναίσθησης, και της διάθεσης για αλλαγή. Οι συγκεκριμένοι ηγέτες είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικοί όταν στον οργανισμό απαιτείται ένα καινούργιο όραμα ή

όταν χρειάζεται να δοθεί μια σαφής γραμμή πορείας για τον οργανισμό. Η γενική του επίπτωση στο οργανωσιακό κλίμα είναι θετική. Η ικανότητα του ηγέτη να διαισθάνεται τα συναισθήματα των άλλων και να κατανοεί την άποψή τους, τον βοηθά σημαντικά να διατυπώνει ένα πραγματικά εμπνευσμένο όραμα. Ο συγκεκριμένος τύπος ηγεσίας είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός όταν ο οργανισμός βρίσκεται σε κατάσταση κρίσης.

Σύμφωνα με τον Αμοργιανό (2010), ο ηγέτης που διαθέτει όραμα κρατά κοντά του τους πιο ικανούς υπαλλήλους ιδιαίτερα όταν αυτοί εναρμονίζονται με τους στόχους, τις αξίες και την αποστολή του οργανισμού. Όπως επισημαίνεται, ένας έξυπνος οργανισμός γνωρίζει ότι το όραμα και η αποστολή του δίνουν στους εργαζόμενούς του την αίσθηση της μοναδικότητας, έναν τρόπο να αισθάνονται ότι ξεχωρίζουν από αυτούς που ασχολούνται σε άλλους οργανισμούς του δημοσίου ή του ιδιωτικού τομέα.

Η σημαντικότερη δεξιότητα που ταυτίζεται με τη συναισθηματική νοημοσύνη και έχει μεγαλύτερη σημασία για τον ηγέτη-οραματιστή είναι η ενσυναίσθηση. Η ικανότητά του να διαισθάνεται τα συναισθήματα των άλλων και να κατανοεί την άποψή τους τον βοηθά να διατυπώσει ένα πραγματικά εμπνευσμένο όραμα. Απεναντίας, ο ηγέτης που δεν ξέρει να διαβάζει σωστά τους ανθρώπους δεν μπορεί σε καμιά περίπτωση να τους εμπνεύσει (Αμοργιανός, 2010).

12.1.3 Ανθρωπιστικό Στυλ

Το ανθρωπιστικό στυλ ηγεσίας δημιουργεί αρμονία και συναισθηματικούς δεσμούς ανάμεσα στα άτομα της ομάδας. Διακρίνεται από τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης της ενσυναίσθησης, τη δημιουργία δεσμών και της επικοινωνίας ενώ το σύνθημα ενός τέτοιου ηγέτη είναι «οι άνθρωποι είναι πάνω απ' όλα». Το στυλ αυτό είναι αποτελεσματικό όταν χρειάζεται να ενδυναμωθεί η συνοχή της ομάδας ή για την εμπύχωση των ατόμων σε περιόδους κρίσης (Αμοργιανός, 2010).

12.1.4 Δημοκρατικό Στυλ

Το δημοκρατικό στυλ οδηγεί σε συναίνεση μέσω συμμετοχικών διαδικασιών και διακρίνεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της επικοινωνίας και της συνεργασίας. Όσοι

διαπρέπουν στην επικοινωνία είναι και άριστοι ακροατές και η δύναμη του ακροατή είναι να ξέρει να ακούει. Τέτοιου είδους ηγέτες δημιουργούν την αίσθηση πως οφείλουν ειλικρινά να ακούσουν σκέψεις και τα προβλήματα των υπαλλήλων τους. Ο δημοκρατικός ηγέτης ζητά πάντα τη γνώμη των άλλων και είναι αποτελεσματικός όταν χρειάζεται να υπάρξει κοινή συναίνεση ή να εισακουστεί η άποψη της πλειοψηφίας των εργαζομένων.

Η επίδραση στο οργανωσιακό κλίμα είναι θετική. Η ενσυναίσθηση παίζει και εδώ σημαντικό ρόλο, ειδικότερα όταν τα άτομα που δραστηριοποιούνται στον οργανισμό είναι πολύ διαφορετικά. Αν ο ηγέτης δεν είναι ικανός να συντονίζεται με ένα ευρύ φάσμα ανθρώπων, θα είναι πιο επιρρεπής σε παρεξηγήσεις και σε αποτυχίες.

12.1.5 Καθοδηγητικό Στυλ

Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας θέτει υψηλά κριτήρια απόδοσης και διακρίνεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της ευσυνειδησίας, των κινήτρων επιτυχίας και της πρωτοβουλίας. Ο συγκεκριμένος τύπος είναι πιο παραγωγικός όταν υπάρχει η ανάγκη για γρήγορα αποτελέσματα από μια ενθουσιώδη και ικανή ομάδα. Παρόλο που εστιάζει στην ανάπτυξη των εργαζομένων παρά στην ολοκλήρωση των καθηκόντων, στις περιπτώσεις που εφαρμόζεται έχει θετική συναισθηματική ανταπόκριση και καλύτερα αποτελέσματα.

Το καθοδηγητικό στυλ καθιερώνει έναν συνεχή, αμοιβαίο διάλογο ο οποίος επιτρέπει στους υπαλλήλους να δέχονται ευκολότερα την ανατροφοδότηση για την απόδοσή τους και να αντιμετωπίζουν το έργο που επιτελούν με τη φιλοσοφία ότι ταυτίζεται με τις δικές τους προσδοκίες. Παράλληλα, το καθοδηγητικό στυλ διευκολύνει τον καταμερισμό ευθυνών, παρέχοντας στους υπαλλήλους αποστολές που τους αφυπνίζουν αντί για ανιαρά καθήκοντα τα οποία απλώς συμβάλλουν στο να υλοποιηθεί μια εργασία. Όπως επισημαίνεται στον Αμοργιανό (2010), το καθοδηγητικό στυλ αποδίδει άριστα με όσους υπαλλήλους αναλαμβάνουν πρωτοβουλία και έχουν βλέψεις για περεταίρω επαγγελματική εξέλιξη.

Ως αρνητικό χαρακτηριστικό των ηγετών που υιοθετούν το εν λόγω στυλ, αναφέρεται η έλλειψη συναισθηματικής αυτοδιαχείρισης, η οποία εκδηλώνεται είτε με τη μορφή εμμονής στον έλεγχο είτε με τη μορφή της ανυπομονησίας. Επιπλέον, η απουσία κινήτρων και η ανάγκη για προσωπική καθοδήγηση των υπαλλήλων μπορεί να οδηγήσει το καθοδηγητικό

στυλ στην αποτυχία ενώ η κακή προσέγγιση του συγκεκριμένου τύπου ηγεσίας μπορεί να καταλήξει να μοιάζει με απλή διαχείριση και ατομική επιθεώρηση. Κατά συνέπεια, ελλοχεύει ο κίνδυνος υπονόμησης της αυτοπεποίθησης του υπαλλήλου και πτώσης της απόδοσής του. Τέλος, η αποκλειστική χρήση αυτού του στυλ από τους ηγέτες και η αναποτελεσματική του εφαρμογή, δημιουργεί μια δυσαρμονία εντός του οργανισμού. Πολύ συχνά, αυτό που ενδιαφέρει τους ηγέτες που υιοθετούν αυτό το στυλ είναι η ευημερία των αριθμών η οποία δεν ταυτίζεται πάντοτε με την ευημερία του οργανισμού και την κινητοποίηση των υπαλλήλων (Αμοργιανός, 2010).

12.1.6 Συμβουλευτικό Στυλ

Το συμβουλευτικό στυλ εστιάζει στη συνεχή ανάπτυξη των εργαζομένων και διακρίνεται από τις ικανότητες ανάπτυξης άλλων, της ενσυναίσθησης και της αυτεπίγνωσης. Κρίνεται ιδιαίτερα αποτελεσματικό στη βελτίωση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων του. Παρόλο που δεν κρίνεται ιδιαίτερα χρήσιμο όταν στον οργανισμό απαιτούνται άμεσα αποτελέσματα, το συγκεκριμένο στυλ έχει εξαιρετικά αποτελέσματα στην ατμόσφαιρα της ομάδας. Η θετική ατμόσφαιρα που δημιουργεί θεωρείται ιδανική για τις περιπτώσεις που στον οργανισμό απαιτείται συντονισμός.

Όπως επισημαίνουν οι Γκορέζη και Μπέλλου, το συμβουλευτικό στυλ χαρακτηρίζεται από αυξανόμενη εμπιστοσύνη προς τα μέλη της οργάνωσης. Ο ηγέτης χρησιμοποιεί αμφίδρομη επικοινωνία και εισακούει τις απόψεις και τις ιδέες των υφισταμένων του. Λαμβάνει συχνά τις σημαντικότερες αποφάσεις και αφήνει τις δευτερεύουσες για τους υφισταμένους του.

Το εμφανές μειονέκτημα του συγκεκριμένου στυλ είναι ότι τίθεται σε δεύτερη μοίρα η ουσιαστική δουλειά και η επίτευξη άμεσων αποτελεσμάτων αφού η έμφαση δίνεται στην ανάπτυξη θετικών συναισθημάτων στις τάξεις του ανθρώπινου δυναμικού. Οι ηγέτες επιδιώκουν να είναι αρεστοί στους υφιστάμενούς τους εις βάρος ωστόσο της αποδοτικότητας του οργανισμού. Κατά συνέπεια, παρά τα πολλά του οφέλη, το συμβουλευτικό στυλ δεν θα πρέπει να εφαρμόζεται αποκλειστικά. Με δεδομένο ότι εστιάζει στον έπαινο, είναι πολύ πιθανόν να παραβλέψει την κακή απόδοση και να καταστήσει τους υπαλλήλους αδιάφορους και ασυνεπείς αφού θα γνωρίζουν ότι τα λάθη και οι παραλείψεις τους δεν θα τους επιφέρουν συνέπειες.

12.2 Βασικές Συμπεριφορές Συναισθηματικά Νοήμονος Ηγέτη

Όπως επισημαίνει ο Ryback (1998), ο ηγέτης που διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη, εκδηλώνει δέκα βασικές διαφορετικές συμπεριφορές οι οποίες τον διαφοροποιούν από τους όχι και τόσο νοήμονες συναισθηματικά συναδέλφους του.

1. Δεν αρέσκεται στο να κρατά αρνητική και επικριτική στάση απέναντι στους υφιστάμενούς του αλλά κάνει την κριτική του πάντοτε με εποικοδομητικά σχόλια. Όπως επισημαίνεται στον Αμοργιανό (2010), υπάρχει σημαντική διαφορά από το να πεις «δεν κάνεις καλά τη δουλειά σου» από το να πεις «θα έκανες καλύτερα τη δουλειά σου αν έκανες αυτό». Το πρώτο είδος κριτικής καταρρακώνει την αυτοπεποίθηση του υφιστάμενου ενώ το δεύτερο του δίνει διόδους βελτίωσης και τον κάνει να αισθάνεται ότι έχει την εκτίμηση και το ενδιαφέρον του προϊσταμένου του.

2. Κατανοεί τους άλλους και ενδιαφέρεται για τα συναισθήματά τους χρησιμοποιώντας παραδείγματα από τις δικές του εμπειρίες προκειμένου να βοηθήσει τους άλλους να κατανοήσουν τον εαυτό τους.

3. Χαρακτηρίζεται από ειλικρίνεια όσον αφορά τα συναισθήματα και τις προθέσεις του. Είναι αυθεντικός και ευθύς, θέτοντας ξεκάθαρους στόχους, χωρίς περιστροφές, υποκρισία και δόλο.

4. Είναι πάντοτε παρών, έτοιμος να αναλάβει τις ευθύνες του και να δεχτεί την όποια κριτική. Ακόμα και όταν δεν βαίνουν όλα κατ' ευχήν, δεν κρατά αμυντική στάση, δεν καταφεύγει σε στρουθοκαμηλισμούς και δεν φορτώνει τα προβλήματα στους υφιστάμενούς του. Με όπλο τη διαφάνεια και την απόλυτη ειλικρίνεια αναλαμβάνει τις ευθύνες των πράξεων του και λαμβάνει αποφάσεις αφού έχει δώσει την ευκαιρία σε όλους τους άμεσα ενδιαφερόμενους να εκφράσουν τη γνώμη τους.

5. Δίνει σημασία στη λεπτομέρεια, χωρίς ωστόσο να χάνεται σε αυτήν. Πάντοτε επικεντρώνεται στη μεγάλη εικόνα.

6. Είναι εκφραστικός και δίνει ιδιαίτερη σημασία στην προσωπική επικοινωνία. Δε διστάζει να μοιραστεί τα συναισθήματά του αλλά είναι επιλεκτικός στον χρόνο και στη συγκυρία που θα το κάνει.

7. Είναι υποστηρικτικός και κάνει τους άλλους να αισθάνονται αναντικατάστατοι και πολύτιμοι και ότι συμβάλλουν ενεργά στην επιτυχία της επιχείρησης ή του οργανισμού τον οποίο διοικούν.

8. Τον χαρακτηρίζει η αποφασιστικότητα και η γρήγορη επίλυση συγκρούσεων, πριν αυτές πάρουν μεγάλες διαστάσεις και καταστούν ανεξέλεγκτες.

9. Διαθέτει ζήλο και απολαμβάνει την αίσθηση της δύναμης, χωρίς ωστόσο να επικεντρώνεται αποκλειστικά στο κυνήγι της επιτυχίας.

10. Έχει αυτοπεποίθηση και αφήνει στους υφιστάμενούς του χώρο να αναπνεύσουν και να εξελιχθούν, ενθαρρύνοντάς τους να ρισκάρουν περισσότερο και να θέσουν υψηλότερους στόχους, αξιοποιώντας στο μέγιστο βαθμό το ταλέντο και τις δυνατότητές τους.

12.3 Δημόσιο Διοίκηση και Συνεργατική Ηγεσία στη Σύγχρονη Εποχή

Σύμφωνα με έκθεση που δημοσιεύουν οι Stuesson et. al (2013), το μέλλον της Δημόσιας Διοίκησης απαιτεί ευελιξία, καινοτομία, αποτελεσματικότητα και διαφάνεια. Όπως επισημαίνεται στην έκθεση, στο διεθνή χώρο οι δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμοί καλούνται να ανταποκριθούν σε μια σαφή πρόκληση: να παρέχουν περισσότερες υπηρεσίες με λιγότερο κόστος (doing more for less). Να ανταποκριθούν στις ανάγκες της κοινωνίας των πολιτών, ξεπερνώντας τους περιορισμούς που εντοπίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον και τις δυσκαμψίες της δομής και λειτουργίας τους στο εσωτερικό. Μάλιστα, καλούνται να τα καταφέρουν όλα αυτά, μέσα σε μια περίοδο όπου παρατηρούνται ραγδαίες αλλαγές παγκοσμίως.

Όπως επισημαίνουν οι Stuesson et al. (2013), η καινούργια εποχή απαιτεί από τους κυβερνώντες και τους δημόσιους οργανισμούς να αντιμετωπίσουν την αβεβαιότητα προσφέροντας υπηρεσίες που μπορούν να χωρέσουν σε μικρότερους προϋπολογισμούς,

βαδίζοντας στο γενικότερο πνεύμα των περικοπών, στο πλαίσιο της μείωσης των δημοσίων ελλειμμάτων.

Στη συγκεκριμένη έκθεση με τίτλο: «Το μέλλον της Δημόσιας Διοίκησης» (Future of Government) επισημαίνονται οι εξελίξεις των τελευταίων ετών, κατά τη διάρκεια των οποίων τα κράτη αγωνίζονται να ακολουθήσουν τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής καθώς και τις ραγδαίες εξελίξεις στην τεχνολογία, τη στιγμή μάλιστα που τα διαθέσιμα κεφάλαια μειώνονται σημαντικά.

Σύμφωνα με τον Jan Stuesson, επικεφαλής του διεθνούς δικτύου της PwC στον τομέα παροχής υπηρεσιών σε δημόσιους φορείς και οργανισμούς, η δημόσια διοίκηση επιβάλλεται να αλλάξει εκ βάθρων και να λειτουργεί πολύ διαφορετικά - περισσότερο ως ένας σύγχρονος ζωντανός οργανισμός, που προσαρμόζεται στην αλλαγή, δημιουργεί πρότυπα και εξελίσσεται για να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της κοινωνίας καθώς αυτές δημιουργούνται. Οι κυβερνήσεις και τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης είναι σημαντικό να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο σε αυτήν την αλλαγή, προσαρμόζοντας τους δημόσιους οργανισμούς στις νέες συνθήκες και συνθέτοντας ταυτόχρονα μια σαφή και ζωντανή εικόνα για το μέλλον τους. Μια μεγάλη πρόκληση για τις κυβερνήσεις είναι να διαχειριστούν δημιουργικές στρατηγικές συνεργασίες με σημαντικούς παράγοντες από άλλους κλάδους της κοινωνίας. Η ηγεσία που βασίζεται στην εποικοδομητική συνεργασία και την ανοιχτή επικοινωνία μπορεί να συμβάλει σημαντικά στις μελλοντικές εξελίξεις της δημόσιας διοίκησης. Με βάση τη συγκεκριμένη έρευνα, προκειμένου να γίνει η αρχή και να υλοποιηθεί αυτό το όραμα, οι οργανισμοί επιβάλλεται να επανεξετάσουν τη λειτουργία τους μέσα από τρία διαφορετικά πρίσματα:

- Στο επίκεντρο ο πολίτης: ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών αποτελεσματικά, οικονομικά και στο σωστό χρόνο.
- Εσωτερική-εξωτερική ισορροπία: επίτευξη της σωστής ισορροπίας μεταξύ αποτελεσματικής /αποδοτικής λειτουργίας στο εσωτερικό και εξασφάλισης δημιουργικής ανάπτυξης στο εξωτερικό περιβάλλον.

- Βιώσιμα αποτελέσματα: στρατηγική ανάπτυξης της «περιουσίας» της κοινωνίας των πολιτών, με ορθή διαχείριση των πόρων που απαιτούνται για την μακροπρόθεσμη ευημερία - κοινωνική, περιβαλλοντική, πολιτιστική κ.λπ.

Επιπλέον, σύμφωνα με Κ. Ανδρέου, επικεφαλής του συμβουλευτικού τμήματος της PwC στην Ελλάδα, υφίστανται τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά τα οποία πρέπει να διαθέτει η δημόσια διοίκηση του μέλλοντος. Τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά δύνανται να δράσουν καταλυτικά στην ανάπτυξη της καινούργιας κουλτούρας του δημοσίου:

- Ευελιξία: ετοιμότητα να αντιμετωπίσουν καινούργιες συνθήκες, να προσαρμοστούν και να ανταποκριθούν σε απρόβλεπτα γεγονότα με γρήγορο και αποτελεσματικό (και οικονομικό) τρόπο.
- Καινοτομία: ικανότητα αξιοποίησης καινούργιων ιδεών και μοντέλων λειτουργίας, επιταχύνοντας την αποτελεσματικότητά τους.
- Πνεύμα συνεργασίας: επιδίωξη συνεργασιών με άλλους τομείς και κλάδους της οικονομίας, με άλλες χώρες, με άλλους οργανισμούς. Κοινά έργα /κοινός σχεδιασμός /από κοινού υλοποίηση και δράση.
- Διαφάνεια: υπευθυνότητα για ενέργειες και αποτελέσματα, ειδικότερα στη σημερινή εποχή που απαιτείται ανάπτυξης κλίματος εμπιστοσύνης και νομιμότητας (Sturesson et al., 2013).

Σύμφωνα με την έκθεση της PwC η πολιτική ηγεσία πρέπει να σχεδιάσει το μέλλον της δημόσιας διοίκησης (και όχι μόνο τους εργαζόμενους να αλλάξουν από μόνοι τους), αφού, όπως σημειώνεται, δεν είναι θέμα μόνο δεξιότητας και συμπεριφοράς, είναι και θέμα διαθεσιμότητας εργαλείων διοίκησης και οργάνωσης και εξοπλισμού και στρατηγικής στόχευσης για την αλλαγή. Είναι και θέμα κουλτούρας του πολιτικού συστήματος που διοικεί τη δημόσια διοίκηση.

Όπως επισημαίνει ο Sturesson (2013), δεν πρέπει να υποτιμάται το μέγεθος της μετάβασης, ειδικά για τους δημόσιους οργανισμούς με χιλιάδες άτομα προσωπικό. Για την επίτευξη της αλλαγής θα χρειαστεί ευέλικτη και εμπνευσμένη ηγεσία και μια στρατηγική διαχείρισης των δεξιοτήτων που να επικεντρώνεται στην προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση στελεχών που επιδεικνύουν τις απαραίτητες συμπεριφορές.

Οι πολιτικοί και οι κρατικοί αξιωματούχοι θα χρειαστεί να επιδείξουν υπομονή και επιμονή για την πραγματοποίηση της μετάβασης από το "παλιομοδίτικο", στατικό και γραφειοκρατικό μοντέλο οργάνωσης σε δυναμικές και ευέλικτες οντότητες, ικανές να ανταποκριθούν με ψύχραιμο αλλά και αποτελεσματικό τρόπο στα απρόβλεπτα γεγονότα και τις νέες προκλήσεις.

Συμπεράσματα

Μέσα από τη βιβλιογραφική έρευνα, η οποία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια εκπόνησης της παρούσας εργασίας, καθίσταται φανερό το πόσο σημαντική και αναγκαία είναι η συναισθηματική νοημοσύνη για κάθε ηγέτη και ειδικότερα για όσους δραστηριοποιούνται στη δημόσια υπηρεσία. Πρόκειται, για την ευφυή αντίληψη των συναισθημάτων βάσει της οποίας κάθε σύγχρονος ηγέτης καλείται να αντιληφθεί και στη συνέχεια να διαχειριστεί και να αξιοποιήσει με τον κατάλληλο τρόπο τα δικά του συναισθήματα. Ακολουθώντας, πρέπει να είναι σε θέση να κατανοεί τα συναισθήματα των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζεται καθώς και των υφισταμένων του. Πρόκειται για την «κοινωνική νοημοσύνη», την ικανότητα δηλαδή του ατόμου, να αντιλαμβάνεται στ συναισθήματα των ανθρώπων που τον περιβάλλουν. Πρόκειται ασφαλώς για ένα σπάνιο χάρισμα, το οποίο ωστόσο σχετίζεται άμεσα με την ηγεσία, η οποία στηρίζεται κατά κύριο λόγο στις διαπροσωπικές σχέσεις. Εάν ο ηγέτης δεν αντιληφθεί την τεράστια σημασία της, το πιθανότερο είναι να προκύψουν προβλήματα στον οργανισμό του οποίου ηγείται. Όπως επισημαίνεται από τον Βογιατζή «Το συναίσθημα καθοδηγεί τη λογική και η λογική δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς το συναίσθημα. Η ηγεσία σημαίνει πρώτα απ' όλα σχέση και ο ηγέτης που δεν αντιλαμβάνεται αυτή τη βασική αρχή, είναι αδύνατο να ηγηθεί. Η ανθρωπιά φέρνει την αφοσίωση». Ο συντονισμός του ηγέτη με τους υπολοίπους (leadership resonance) έχει στον πυρήνα του τρεις παραμέτρους: τη συμπόνια, την ελπίδα και το ενδιαφέρον (compassion, hope & mindfulness). Το αντίθετο αυτού, δηλαδή η έλλειψη συντονισμού (desonance), συνιστά σύμφωνα με τους Mullins (2005) και Goleman (1998), την αιτία των περισσότερων προβλημάτων στις εργασιακές σχέσεις.

Κατά συνέπεια, η συναισθηματική νοημοσύνη, η ικανότητα δηλαδή των ανθρώπων να συνδυάζουν συναίσθημα με νοημοσύνη για να επιλύσουν προβλήματα ή να πάρουν αποφάσεις, έρχεται σε αντίθεση με τη γνωστική νοημοσύνη, που αναφέρεται στις πρακτικές ικανότητες και δεξιότητες που έχουν αποκτηθεί μέσα από εκπαιδευτικές διαδικασίες

(Μπρίνια, 2008). Σύμφωνα με τον Goleman, η καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης συνεπάγεται διακεκριμένη επίδοση στο χώρο της εργασίας.

Ειδικά σε επίπεδο θέσεων ευθύνης, με το οποίο καταπιάνεται και η παρούσα εργασία, είναι ξεκάθαρο ότι η καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ηγέτη δύναται να συμβάλει στην επαύξηση της αποτελεσματικότητάς του, αλλά και στην επιβίωσή του στο έντονα ανταγωνιστικό σύγχρονο περιβάλλον. Όπως επισημαίνεται στον Goleman, οι έξι τύποι ηγεσίας, δηλαδή, ο καταπιεστικός, ο οραματιστικός, ο ανθρωπιστικός, ο δημοκρατικός, ο καθοδηγητικός, και ο συμβουλευτικός, βρίσκονται σε άμεση συσχέτιση με τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. Πραγματικά επιτυχημένοι είναι οι ηγέτες οι οποίοι εφαρμόζουν κυρίως το οραματιστικό, το δημοκρατικό, το ανθρωπιστικό και το συμβουλευτικό στυλ και μάλιστα όταν τα εναλλάσσουν ανάλογα με τις ανάγκες και κατορθώνουν συνεπώς, να δημιουργούν βέλτιστο οργανωσιακό κλίμα επιτυγχάνοντας υψηλές αποδόσεις.

Η συναισθηματική νοημοσύνη, δύναται λοιπόν να συνδράμει σε πλήθος καταστάσεων στη δημόσια υπηρεσία, όπως η συνεργασία των εργαζομένων, η ηγεσία από πλευράς των προϊσταμένων, η δημιουργία του κατάλληλου κλίματος εργασίας, η αντιμετώπιση εργασιακών προβλημάτων και η αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων.

Βιβλιογραφία

- Crohan, SE.,Antonucci, TC., Adelman, PK., Coleman, LM. (1989). Job characteristics and well-being at midlife: Ethnic and gender comparisons. *PsycholWomenQ* 1989, 13:223–235.
- Kohler, L. (1988). Job satisfaction and corporate business managers: An organizational behavior approach to sport management.
- Montana, P. & Charnov, B., (2002). Μάνατζμεντ, Αθήνα: Εκδόσεις «Κλειδάριθμος»
- FURNHAM, Adrian, (2011). Ο ευφυής ηγέτης. [online] Διαθέσιμο στο: <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&arID=2689>
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2011). Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις: Εκδόσεις Κριτική.
- Ryback, D. (1998). Putting emotional intelligence to work: successful leadership is more than IQ». Boston: Butterworth- Heinemann.
- Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, Vol. 9, pp.185-211.
- Sturreson, J., McIntyre, S, Cleal. P & Jones, N. (2013). Future of Government [online]. Διαθέσιμο στο https://www.pwc.com/gx/en/psrc/publications/assets/pwc_future_of_government_pdf.pdf Πρόσβαση: 3/10/18
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*
- Αμοργιανός, Π. (2010). Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων.
- Αρβανιτάκης, Δ. (2005). Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία. Χίος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου – Σχολή Επιστημών και Διοίκησης – Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.
- Γεωργίου. Β., (2012). Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο. Λευκωσία: Εκδόσεις Εν Τύποις
- Γκορέζη, Π. & Μπέλλου, Β. *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας: Πανεπιστημιακές Σημειώσεις [online]. Διαθέσιμο στο: <http://eclass.uth.gr/eclass> Πρόσβαση: 28/6/2018
- Δαλακούρα, Α. (2011). Συναισθηματική Νοημοσύνη. Αθήνα: ICBS Business College

- Δημητριάδης, Ε. (2006). Προγραμματισμός και αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού σε ελληνικές βιομηχανίες. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας – Τμήμα Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών
- Ζαβλανός, Μ. (1998), Μάνατζμεντ, Αθήνα: Εκδόσεις «Έλλην»
- Ιορδάνογλου, Δ. (2008). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις – νέες τάσεις και πρακτικές. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
- Καραγιάννης, Γ. (1993). Σημειώσεις Νοσηλευτικής Διοίκησης με Στοιχεία Marketing για Θέματα Υγείας.
- Κατσαρός, Ι. (2008). Οργάνωση και Διοίκηση της εκπαίδευσης. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ- Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
- Κοντζεδάκη, Μ.Ε. (2011). Η σημασία της ηγεσίας στην αποτελεσματική λειτουργία μιας επιχείρησης - Πτυχιακή εργασία. Ηράκλειο: ΤΕΙ Κρήτης – Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας – Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
- Κουτούζης, Μ. (1999), Ο σχεδιασμός - προγραμματισμός στις εκπαιδευτικές μονάδες, στο Ε.Α.Π. «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων», τ. Α΄, εκδ. Ε.Α.Π., Πάτρα
- Κυριάκου, Δ., Γρηγορίου, Ι. & Χάψα, Φ. (2012). Ηγέτης ή manager στο δημόσιο τομέα σε περίοδο κρίσης; [online]. Διαθέσιμο στο: http://mibes.teilar.gr/esdo_proceedings/proceedings/2012/oral/Kyriakou-grigoriou-chapsa.pdf Πρόσβαση: 21/9/2018
- Μερκούρης, Α. (2008). Διοίκηση Νοσηλευτικών Υπηρεσιών. Πρώτη έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις “Έλλην” – Γ. Πρίκος και ΣΙΑ Ε.Ε.
- Μπαμπινιώτης, Γ. (2010), Ετυμολογικό Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Α΄ Έκδοση, Α΄ ανατύπωση, Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας
- Μπιλίρη, Β. (2011). Πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών - Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.
- Νεοφύτου, Λ. (2006). Εισήγηση στο ΙΧ Παγκύπριο Συνέδριο Παιδαγωγικής Εταιρείας Κύπρου και ΚΟΕΕ., Πανεπιστήμιο Κύπρου, Λευκωσία.
- Παπαδά, Μ. (2010). Επιλογή και προσέλκυση νεοεισερχόμενων στελεχών: έρευνα γνώμης μεταπτυχιακών φοιτητών στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς – Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
- Πλουμιστάκος, Ν. (2017). Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς: Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων.

- Ρούλη, Φ. (2017). Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στη διαχείριση ποιότητας στο δημόσιο τομέα. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας – Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση
- Σκαρπαλέζος, Γ. (2015). Διαφορές και Ομοιότητες των παραγόντων παρακίνησης των εργαζομένων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Αθήνα: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
- Σμπίλη, Ε. (2018). Συναισθηματική Νοημοσύνη και Παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς – Μεταπτυχιακές Σπουδές στη Δημόσια Διοίκηση
- Τριανταφυλλίδη, Ι. (2005). Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο εργασίας: Περιορισμοί και Οφέλη για τα στελέχη του Δημόσιου Τομέα. Μελέτη Περίπτωσης: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Αθήνα: ΕΚΔΔΑ
- Φάνης, Θωμάς Χ. (2017). Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία. BSc thesis, TEI Δυτικής Μακεδονίας.
- Χαλκιά, Ε. (2010). Η ηγεσία στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Μελέτη Περίπτωσης: Υπουργείο Πολιτισμού. Αθήνα: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης.