

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ – ΜΕΛΕΤΗ
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΛΛΑΔΙΚΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ**

ΜΑΡΙΛΕΝΑ ΠΟΥΛΑΚΙΔΟΥ

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΠΕΤΡΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ**

ΑΘΗΝΑ, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2021

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Τεχνολογία
και Ποιότητα**

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη – Μελέτη
Περίπτωσης Ελλαδικός Δημόσιος Τομέας**

Μαριλένα Πουλακίδου

**Επιβλέπων Καθηγητής
Πέτρος Δημήτριου**

Οκτώβριος 2021

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομίας και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση, Τεχνολογία
και Ποιότητα»**

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη – Μελέτη
Περίπτωσης Ελλαδικός Δημόσιος Τομέας**

Μαριλένα Πουλακίδου

**Επιβλέπων Καθηγητής
Πέτρος Δημήτριου**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των
απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών

Στη Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα
από τη Σχολή Οικονομικών και Διοίκησης
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Οκτώβριος 2021

Περίληψη

Οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν μετατοπιστεί από τις παραδοσιακές πεποιθήσεις στην ενσωμάτωση ευέλικτων μεθόδων για την επίτευξη υψηλών επιπέδων απόδοσης μέσω των καθορισμένων στόχων και σκοπών τους. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ) προβλέπεται να συμβάλει στην επίτευξη υψηλότερων επιπέδων απόδοσης. Με την τρέχουσα παγκόσμια οικονομική κρίση και την πανδημική κατάσταση, έχει καταστεί πολύ κρίσιμη η επίτευξη υψηλότερων επιπέδων απόδοσης με περιορισμένους πόρους. Οι χώρες αντιμετωπίζουν προκλήσεις μέσω της επίτευξης ενός υψηλότερου επιπέδου συναισθηματικής ωριμότητας και συνειδητοποίησης, προκειμένου να περάσουν την τρέχουσα οικονομική – πανδημική κρίση. Η παρούσα μελέτη αναλύει τον αντίκτυπο της ΣΝ στον δημόσιο τομέα της Ελλάδας. Ένα ερωτηματολόγιο έρευνας διανεμήθηκε σε 250 δημοσίους υπαλλήλους που εργάζονται σε υπηρεσίες και εποπτευόμενους φορείς του Υπουργείου Οικονομικών και άλλων υπουργείων, υπηρεσίες της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, λαμβάνοντας 118 έγκυρες απαντήσεις. Τα αποτελέσματα που συγκεντρωθήκαν, αναλύθηκαν και επιβεβαιώνουν τη σημαντική θετική επίδραση της ΣΝ καθώς οι απαντήσεις των ερωτηθέντων κινούνται σε υψηλό επίπεδο αποδοχής και κατανόησης των δικών τους συναισθημάτων όσο και των συνάδελφων τους. Αυτό συνεπάγεται ότι η ΣΝ θα πρέπει να συμπεριληφθεί στους τομείς της πρόσληψης, της μάθησης και της ανάπτυξης και του προγραμματισμού του εργατικού δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης.

Summary

Public organisations have shifted from traditional beliefs to incorporating agile methods to achieve high levels of performance through their defined goals and objectives. Emotional Intelligence (EI) is envisaged to help achieve higher levels of performance. With the current global economic crisis and pandemic situation, it has become very critical to achieve higher levels of performance with limited resources. Countries are challenged through achieving a higher level of emotional maturity and awareness in order to get through the current economic - pandemic crisis. This study analyses the impact of EI on the public sector in Greece. A survey questionnaire was distributed to 250 civil servants working in departments and supervised bodies of the Ministry of Finance and other Ministries, departments of Independent Authority of Public Revenues receiving 118 valid responses. The collected results were analyzed and confirmed the significant positive impact of EI as the respondents' answers indicate a high level of acceptance and understanding of their own feelings and those of their colleagues. This implies that EI should be included in the areas of recruitment, learning and development and workforce planning in the public administration.

Ευχαριστίες

Περιεχόμενα

Περίληψη	5
Summary	6
Ευχαριστίες	7
Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή	10
Κεφάλαιο 2 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	14
Ενότητα 1 ^η : Συναισθηματική Νοημοσύνη (Emotional Intelligence)	14
2.1.1 Η Έννοια Της Συναισθηματικής Νοημοσύνης	14
2.1.2 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη Στον Εργασιακό Χώρο	18
2.1.3 Τα Μοντέλα Της Συναισθηματικής Νοημοσύνης	20
2.1.3.1 Το Μεικτό Μοντέλο (Goleman, 1995 : Mixed Model)	20
2.1.3.2 Το Μοντέλο Ικανοτήτων (Salovey and Mayer, 1997 : Ability Model)	22
2.1.3.3 Το Δοκιμαστικό Μοντέλο (Petrides and Furnham, 2001 : Trait Model)	24
2.1.4 Η Χρήση Του Συναισθήματος Για Την Ενίσχυση Των Γνωστικών Διαδικασιών Και Της Λήψης Αποφάσεων	25
2.1.5 Η Κριτική Στην Συναισθηματική Νοημοσύνη	26
2.1.5.1 Προγνωστική Δύναμη	26
2.1.5.2 Συσχετίσεις Με Την Προσωπικότητα	27
Ενότητα 2 ^η : Συναισθηματική Νοημοσύνη Και Ηγεσία (Emotional Intelligence & Leadership)	28
2.2.1 Συναισθήματα Και Ηγεσία	28
2.2.2 Η Μετασχηματιστική Ηγεσία	29
2.2.3 Σύνδεση Μετασχηματιστικού Ηγέτη Και Συναισθηματικής Νοημοσύνης	31
2.2.4 Συναλλακτική Ηγεσία Και Συναισθηματική Νοημοσύνη	35
2.3 Συναισθηματική Νοημοσύνη – Ηγεσία – Δημόσιος Τομέας	36
2.4 Ο Δημόσιος Τομέας Στην Ελλάδα	38
Κεφάλαιο 3 Εμπειρικό Μέρος	44
Ενότητα 1 ^η : Παρουσίαση Έρευνας	44
3.1 Μεθοδολογία Έρευνας	44
Ενότητα 2 ^η : Ανάλυση Δεδομένων	45
3.2 Τα δημογραφικά στοιχεία	45
3.3 Ανάλυση Ερωτήσεων Συναισθηματικής Νοημοσύνης	50
3.3.1 Αυτογνωσία	50
3.3.2 Αυτό – Διαχείριση	55
3.3.3 Κοινωνική Ευαισθητοποίηση	59
3.3.4 Διαχείριση Σχέσεων	62
Κεφάλαιο 4 Συμπεράσματα	66

4.1 Συμπεράσματα	66
4.2 Περιορισμοί - Προτάσεις	68
Παράρτημα	69
Βιβλιογραφία	79

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Επικοινωνούμε συνεχώς και συνδεόμαστε με διαφορετικούς ανθρώπους σε καθημερινή βάση. Ως αποτέλεσμα, κάθε μέρα αντιμετωπίζουμε σε κάποιο επίπεδο συναισθήματα που επηρεάζουν τον τρόπο που συμπεριφερόμαστε προς τους άλλους και που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά μας και τις αποφάσεις που παίρνουμε. Για να συνδεθούμε εύκολα και με τον σωστό τρόπο με τους ανθρώπους και τον εαυτό μας, λαμβάνοντας τις σωστές αποφάσεις, πρέπει να είμαστε σε θέση να κατανοούμε τα συναισθήματα και τον τρόπο με τον οποίο αυτά μας επηρεάζουν. Αυτός είναι ο βασικός ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΣΝ), η οποία σύμφωνα με τον τομέα της ψυχολογίας αναφέρεται στον έλεγχο που έχει κάποιος πάνω στα συναισθήματά του και στην ικανότητα να τα κατανοεί και να τα ερμηνεύει, καθώς και τα συναισθήματα των άλλων (Mayer and Salovey, 1990). Ο πρωτοπόρος στη μελέτη της ΣΝ, Goleman (2001), ο οποίος εστιάζει στη συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο, την περιγράφει ως "... το να είναι κανείς ικανός να παρακινεί τον εαυτό του και να επιμένει μπροστά στις απογοητεύσεις- να ελέγχει τις παρορμήσεις και να καθυστερεί την ικανοποίηση- να ρυθμίζει τις διαθέσεις του και να μην αφήνει τη στενοχώρια να κατακλύζει την ικανότητα σκέψης- να συμπάσχει και να ελπίζει". Αλλά το να είναι κανείς συναισθηματικά ευφυής δεν σημαίνει ότι πρέπει να εφαρμόζει αυτές τις ιδιότητες μόνο στην εργασία αλλά και στη ζωή. Η ικανότητα να κατανοούμε τι αισθάνονται και βιώνουν συναισθηματικά οι άλλοι άνθρωποι είναι συνήθως μια μη λεκτική διαδικασία που επηρεάζει τη σύνδεσή μας με τους άλλους. Με αυτόν τον τρόπο η χρήση της συναισθηματικής νοημοσύνης οδηγεί τελικά σε προσωπικά επιτεύγματα, ευτυχία και επαγγελματική επιτυχία.

Σε μια εποχή που οι συνεχείς αλλαγές, η καινοτομία και η δημιουργικότητα έχουν γίνει κοινός τόπος στην αγορά εργασίας, για να επιβιώσουν οι οργανισμοί πρέπει να μάθουν να μετασχηματίζονται και να προσαρμόζονται στο νέο περιβάλλον της αγοράς. Οι οργανισμοί που επιτυγχάνουν μια τέτοια προσαρμογή, δηλαδή γίνονται "προσαρμοστικοί οργανισμοί", είναι κυρίως αυτό που συνήθως αποκαλούμε "οργανισμοί μάθησης", δηλαδή οργανισμοί που έχουν την ικανότητα να μαθαίνουν

συνεχώς. Αυτό προϋποθέτει την υιοθέτηση τέτοιων μεθόδων μάθησης που οδηγούν στη βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του ανθρώπινου παράγοντά. Σημαίνει επίσης μια ακόμη μεγαλύτερη εξάρτηση του οργανισμού από τις ομάδες εργασίας του, καθώς η μάθηση ως διαδικασία λαμβάνει χώρα μεταξύ των μελών και των ομάδων που εργάζονται σε ένα οργανωτικό πλαίσιο, καθιστώντας έτσι τη συλλογική διαδικασία μάθησης μια κυρίως κοινωνική δραστηριότητα (Ghosh,2015). Έτσι, οι κοινωνικές δεξιότητες και επιδεξιότητες των μελών των ομάδων εργασίας συμβάλλουν σε πολύ υψηλό βαθμό σε μια τέτοια διαδικασία, δεδομένου ότι η διαδικασία μάθησης σε ομάδες και οργανισμούς, ως κοινωνικό γεγονός, παύει να είναι μόνο μια γνωστική διαδικασία και περιλαμβάνει και μια παράλληλη συναισθηματική δραστηριότητα. Τα συναισθήματα και η διαχείρισή τους, τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο, αποτελούν ένα σύνολο κοινωνικών δεξιοτήτων και επιδεξιοτήτων που λαμβάνουν χώρα κάτω από την ομπρέλα της έννοιας της "συναισθηματική νοημοσύνης". Η συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση προκύπτει ότι σχετίζεται έντονα με ένα ευρύ φάσμα οργανωσιακών συμπεριφορών, φαίνεται να έχει πρωταγωνιστικό παράγοντα προκειμένου ένας οργανισμό να αποκτήσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Hartel, & Hooper, 2002).

Η διαρκώς αυξανόμενη πίεση στους οργανισμούς και τα ιδρύματα να υποβληθούν σε αλλαγές για να επιβιώσουν δεν μπορεί να μην επισημανθεί επαρκώς στην εποχή της παγκοσμιοποίησης. Κατά συνέπεια, οι ηγέτες στον 21ο αιώνα έχουν τεράστιες ευθύνες για την επιτυχή καθοδήγηση της αλλαγής στους οργανισμούς τους. Η αλλαγή περιλαμβάνει πάντα κάποια μορφή συναισθημάτων, διότι οι άνθρωποι απολαμβάνουν την άνεση και την σιγουριά της υπάρχουσας κατάστασης. Ωστόσο, η αλλαγή διαταράσσει αυτή την άνεση δημιουργώντας μια κατάσταση γεμάτη άγχος και αβεβαιότητα μεταξύ των αποδεκτών της αλλαγής. Επιπλέον, όταν η αλλαγή επηρεάζει τις υποθέσεις, αξίες, τις πεποιθήσεις και σε μεγάλο βαθμό τις ταυτότητες των ατόμων μπορεί να κάνει τους αποδέκτες της αλλαγής απρόθυμους να αποδεχτούν την προτεινόμενη κατάσταση. Όπως σημείωσαν οι Foltin & Keller (2012), η δημιουργία ενός περιβάλλοντος που χαρακτηρίζεται από ελευθερία στην επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για την εισαγωγή της αλλαγής σε ένα οργανισμό.

Η επίδοση ενός οργανισμού σχετίζεται με το μέγεθος της παραγωγής κατά την εκπλήρωση των στόχων και σκοπών για την παραγωγή των επιθυμητών

αποτελεσμάτων. Οι οργανισμοί αναλύουν τις εκροές με βάση την οικονομική τους θέση, την αξία για τους ενδιαφερόμενους και τη συγκριτική απόδοση σε σχέση με τους ομοειδείς οργανισμούς. Σε υψηλότερο επίπεδο, οι επιδόσεις μιας χώρας σχετίζονται συχνά με την ισχύ του δημόσιου τομέα, ο οποίος με τη σειρά του βασίζεται στις ικανότητες και τις δεξιότητες των δημόσιων διοικητικών υπαλλήλων. Σε παγκόσμιο πλαίσιο, οι συγκριτικές επιδόσεις των αντίστοιχων χωρών καθορίζονται κυρίως από την παγκόσμια οικονομική τους θέση. Τα άτομα με υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) επιδεικνύουν φιλο - κοινωνικές συμπεριφορές, αποκτώντας έμμεσα τα χαρακτηριστικά που τους επιτρέπουν να συμπεριφέρονται κατάλληλα σε διαπροσωπικά δύσκολες καταστάσεις (Raugh et al. 2016). Η ικανότητα των δημόσιων διοικητικών υπαλλήλων να κατευθύνουν και να διευκολύνουν την οικονομική ανάπτυξη μέσω των αντίστοιχων καναλιών και υπουργείων απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή. Εκτός από τον ρόλο τους ως σύμβουλοι που κατευθύνουν και καθοδηγούν τους πολιτικούς στη χάραξη πολιτικής, βοηθούν στην εφαρμογή και τη διοίκηση των πολιτικών. Καθώς ο ρόλος τους ως δημόσιοι υπάλληλοι θεωρείται πολύ κρίσιμος, οι δημόσιοι διοικητικοί υπάλληλοι θα πρέπει να αποτελούνται από ιδιαίτερα ώριμο και ικανό προσωπικό υψηλού επιπέδου και ακεραιότητας. Εκτός από τις προσδοκίες να έχουν ευρεία γνώση και ευαισθητοποίηση στο δημόσιο δίκαιο και τις δημόσιες πολιτικές και τις ικανότητες να διατηρούν υγιείς σχέσεις με το κοινό, οι δημόσιοι υπάλληλοι αναμένεται να διαθέτουν υψηλά επίπεδα ΕΙ (Lee 2018). Η κυβερνητική διοίκηση, η οποία παρέχει δημόσιες υπηρεσίες, πρέπει να αγκαλιάσει θετικά το ευέλικτο περιβάλλον κατά τη διάρκεια αυτών των πρωτοφανών περιόδων παγκόσμιων αλλαγών - κρίσεων, με κορυφαία την πανδημική κατάσταση. Παρά το αγχωτικό εργασιακό περιβάλλον που δημιουργείται από το Covid-19, οι εργαζόμενοι με υψηλή ΣΝ επέδειξαν τα υψηλότερα επίπεδα εργασιακών επιδόσεων και τις λιγότερο αντιπαραγωγικές εργασιακές συμπεριφορές, σε αντίθεση με εκείνους τους εργαζόμενους με χαμηλότερη ΣΝ που παρουσίασαν υψηλότερα επίπεδα άγχους στην εργασία (Sadovy et al. 2021). Ο Covid-19 είχε σημαντικό αντίκτυπο στις συνθήκες εργασίας, στην ψυχική υγεία των ατόμων, στις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ ατόμων, οδηγώντας έτσι σε μια "ψυχολογική πανδημία", κατά συνέπεια, αναμένεται να εφαρμοστούν διάφορες ενέργειες διαμεσολάβησης προκειμένου να βελτιωθεί αυτή η κατάσταση. Δεδομένου ότι η ΣΝ έχει καθιερωθεί ως ένας σημαντικός ψυχολογικός καθοριστικός παράγοντας στον εργασιακό χώρο, μπορεί να συμβάλει στην αντιμετώπιση της πανδημικής κρίσης. Η αυξανόμενη προσοχή στην ψηφιοποίηση στον δημόσιο τομέα απαιτεί μια

αποτελεσματική χρήση των δημόσιων υπηρεσιών. Ως εκ τούτου, η ΣΝ των δημοσίων υπαλλήλων διαδραματίζει επιτακτικό ρόλο στην ενίσχυση των επιδόσεων των κυβερνητικών οργανισμών κατά τη διάρκεια τέτοιων περιόδων.

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω περιληπτικά κατανοούμε ότι ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι αρχικά να παρουσιάσει την αναγκαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο, την σύνδεση της με την ηγεσία και αν αυτή τελικά μπορεί να εφαρμοστεί ή αν υπάρχουν άνθρωποι που μπορούν να την εφαρμόσουν στο δημόσιο τομέα. Πιο αναλυτικά η εργασία θα εμπεριέχει 2 βασικές ενότητες. Στην πρώτη ενότητα η οποία θα έχει θεωρητικό υπόβαθρο θα γίνει ανάλυση της συναισθηματικής νοημοσύνης, της ηγεσίας, της σχέσης συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας και τέλος θα αναφερθούμε σε ευρήματα συναισθηματικής νοημοσύνης στο δημόσιο τομέα. Στην δεύτερη ενότητα όπου θα εμπεριέχει το εμπειρικό μέρος θα προσπαθήσουμε να εξάγουμε συμπεράσματα σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη στο Δημόσιο Τομέα στην Ελλάδα και πιο συγκεκριμένα σε υπηρεσίες και εποπτευόμενους φορείς του Υπουργείου Οικονομικών, άλλα υπουργεία και υπηρεσίες της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων. Αυτή η ανάλυση θα πραγματοποιηθεί με την συλλογή πρωτογενών δεδομένων από ερωτηματολόγια τα οποία θα μοιραστούν στους υπάλληλους των υπηρεσιών. Τα ερευνητικά ερωτήματα πάνω στα οποία στηρίχθηκε η επιλογή και η δημιουργία του ερωτηματολογίου είναι τα εξής:

Ερώτημα 1^ο Μπορούμε να διακρίνουμε το χαρακτηριστικό της Αυτογνωσίας στους δημοσίους υπαλλήλους

Ερώτημα 2^ο Ποια είναι τα επίπεδα Αυτό – Διαχείρισης ενός ατόμου που απασχολείται στο Δημόσιο τομέα της Ελλάδας

Ερώτημα 3^ο Είναι η Κοινωνική Ευαισθητοποίηση ένα χαρακτηριστικό που διαθέτει ο δημόσιος υπάλληλος στην Ελλάδα

Ερώτημα 4^ο Είναι εφικτή η διαχείριση σε οργανωτικό επίπεδο μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα

Τέλος θα παραθέσουμε τα αποτελέσματα της έρευνας μας, καθώς και τα συμπεράσματα μαζί με τις προτάσεις μας και τους περιορισμούς.

Κεφάλαιο 2

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Ενότητα 1^η : Συναισθηματική Νοημοσύνη (Emotional Intelligence)

2.1.1 Η Έννοια Της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Με την πάροδο του χρόνου, τα συναισθήματα έχουν εξετασθεί από ειδικούς από διάφορους επιστημονικούς κλάδους, συμπεριλαμβανομένης της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας της βιολογίας και του μάνατζμεντ . Πολλοί ερευνητές συνήθως αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα με αρνητικό τρόπο ως μια αποδιοργανωμένη διακοπή της νοητικής δραστηριότητας που εκτοπίζει την ορθολογική σκέψη. Για πολλά χρόνια, αυτή η άποψη έχει ενυπάρξει έντονα στην βιβλιογραφία του μάνατζμεντ, η οποία παραδοσιακά έδωσε έμφαση στον ορθολογισμό των επιχειρήσεων και έχει υποστηρίξει την ανάγκη για οργανωτικούς ηγέτες που μπορούν να "διαχειριστούν" τα συναισθήματα εντός του οργανισμού, ή να τα υποβιάσουν ώστε να αποφύγουν τους κινδύνους. Για παράδειγμα, ο Young το 1936 περιέγραψε τα συναισθήματα ως "χωρίς ίχνος συνειδητού σκοπού" και στη συνέχεια τα όρισε ως "οξείες διαταραχές του ατόμου" (Cartwright & Pappas, 2008).

Αντίθετα, άλλοι ερευνητές έχουν υποστηρίξει ότι τα συναισθήματα είναι απαραίτητα για την ορθολογική σκέψη επειδή συνδέονται με αξίες. Ο Easterbrook (1959) ομοίως θεώρησε τα συναισθήματα ως θετικά στην οργάνωση αντιδράσεων που εστιάζουν προσαρμοστικά στις γνωστικές δραστηριότητες και την επακόλουθη δράση.

Η αντίληψη ότι τα άτομα διαφέρουν ως προς την νοητική τους ικανότητα να επεξεργάζονται συναισθηματικές πληροφορίες και να χρησιμοποιούν τις πληροφορίες αυτές για να ενεργούν αποτελεσματικά είναι διαισθητικά ελκυστική ως μια ειδική μορφή κοινωνικής ή "άλλης" νοημοσύνης. Η ιδέα της κοινωνικής νοημοσύνης ανάγεται στον Thorndike (1920) και τη μελέτη του για τις συναισθηματικές αντιδράσεις των ατόμων, κατέληξε στο συμπέρασμα από τα ευρήματά του ότι τα άτομα διαφέρουν ως προς τις ικανότητες τους να κατανοούν τους άλλους ανθρώπους και να ενεργούν σοφά στις ανθρώπινες σχέσεις. Αυτή η διαφορετική μορφή νοημοσύνης όρισε ως "την ικανότητα κατανόησης και διαχείρισης των ανθρώπων", η οποία θα μπορούσε επίσης να κατευθυνθεί προς τα μέσα για να διαμορφώσει την ικανότητα κατανόησης και διαχείρισης του εαυτού μας (Cartwright & Pappas, 2008).

Ωστόσο, για πολλά χρόνια δεν υπήρχε καμία έρευνα ή ευρήματα που να υποστηρίζουν την άποψη ότι η κοινωνική νοημοσύνη μπορεί εύκολα να διακριθεί από άλλους τύπους νοημοσύνης. Κατά συνέπεια, το 1960, συνήχθη το συμπέρασμα ότι, παρά τον όγκο των ερευνών επί του θέματος, η κοινωνική νοημοσύνη παρέμενε αναπόδεικτη (Cronbach 1960).

Μόνο στις αρχές της δεκαετίας του 1980 (Gardner 1983) το ενδιαφέρον για την έννοια της κοινωνικής ή "προσωπικής" νοημοσύνης επανεμφανίστηκε. Με βάση μελέτες για τα χαρίσματα και τις επιδράσεις του εγκεφάλου, ο Gardner (1983) πρότεινε μια θεωρία η οποία, μεταξύ άλλων, περιελάμβανε δύο διακριτά στοιχεία που περιγράφονται ως "διαπροσωπική" και "ενδοπροσωπική" νοημοσύνη.

Η διαπροσωπική νοημοσύνη περιγράφηκε ως η ικανότητα κατανόησης και διάκρισης των συναισθημάτων και των προθέσεων των άλλων- ενώ η ενδοπροσωπική αφορούσε την ικανότητα κατανόησης των προσωπικών συναισθημάτων και κινήτρων. Στην ίδια εποχή, ο Sternberg (1985) πρότεινε μια άλλη θεωρία και διέκρινε μεταξύ αναλυτικής, δημιουργικής και πρακτικής νοημοσύνης. Ενώ η αναλυτική νοημοσύνη ταυτιζόταν στενά με τη γενική νοημοσύνη και την επίλυση ακαδημαϊκών προβλημάτων, η πρακτική νοημοσύνη αντιπροσώπευε τη νοημοσύνη του "πραγματικού κόσμου", συμπεριλαμβανομένων των ικανοτήτων σχέσεων.

Ο Goleman (1998), όρισε τη συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) ως: "Η κατανόηση των συναισθημάτων του ατόμου, η ενσυναίσθηση για τα συναισθήματα των άλλων και η ρύθμιση των συναισθημάτων με τρόπο που βελτιώνει τη ζωή". Η συναισθηματική

νοημοσύνη είναι η ικανότητα να αντιλαμβάνεσαι, να κατανοείς και να διαχειρίζεσαι τόσο τα δικά σου συναισθήματα όσο και τα συναισθήματα των άλλων. Η συναισθηματική νοημοσύνη διευκολύνει τις σχέσεις με τους άλλους, τη διαχείριση της κατάστασης άγχους, την υπέρβαση των εμποδίων και την επίτευξη των στόχων (Salony και Mayer 1990).

Οι Mayer et al. (2004), ορίζουν την ΣΝ ως την ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων για την ενίσχυση της σκέψης. Περιλαμβάνει τη δυνατότητα ακριβούς αντίληψης των συναισθημάτων, την πρόσβαση και την παραγωγή συναισθημάτων ώστε να βοηθούν τη σκέψη, την κατανόηση των συναισθημάτων και τη συναισθηματική γνώση. Περιλαμβάνει επίσης την ικανότητα να ρυθμίζει με στοχαστικό τρόπο τα συναισθήματα, ώστε να προωθείται η συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη.

Οι Salony και Mayer (1990) ήταν από τους πρώτους που πρότειναν την ονομασία "συναισθηματική νοημοσύνη" για να περιγράψουν την ικανότητα των ανθρώπων να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους. Εξήγησαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως "το υποσύνολο της κοινωνικής νοημοσύνης που περιλαμβάνει την ικανότητα να παρακολουθεί κανείς τα δικά του και των άλλων συναισθήματα, να κάνει διάκριση μεταξύ τους και να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες για να καθοδηγεί τη σκέψη και τις πράξεις του".

Στις επιχειρήσεις, όπως και στην καθημερινή ζωή των ανθρώπων, η ικανότητα να χρησιμοποιεί κανείς τα συναισθήματά του με θετικό και εποικοδομητικό τρόπο σε σχέση με τους άλλους είναι το πρακτικό μέρος της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο Goleman (1998, σ. 76) στο βιβλίο του "Working with Emotional Intelligence", υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι με υψηλό επίπεδο ΣΝ δεν έχουν μόνο μεγαλύτερη ψυχική υγεία αλλά επίσης μεγάλη εργασιακή απόδοση και ηγετικές ικανότητες. Αναφέρει επίσης ότι η ΣΝ αντιπροσωπεύει περίπου το 67% των ικανοτήτων που θεωρούνται απαραίτητες για μεγαλύτερη απόδοση στους ηγέτες και έχει διπλάσια σημασία από την τεχνική εξειδίκευση ή το IQ.

Άλλοι συγγραφείς όπως ο George (1996) και ο Tellegen (1985) ανέφεραν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αξιοποιεί το βαθμό στον οποίο οι γνωστικές ικανότητες των ανθρώπων ενημερώνονται από τα συναισθήματα και το βαθμό στον οποίο τα συναισθήματα διαχειρίζονται γνωστικά. Επιπλέον, θα πρέπει να επισημανθεί ότι η

συναισθηματική νοημοσύνη διαφέρει από τις προδιαθέσεις να βιώνει κανείς ορισμένα είδη συναισθημάτων που αποτυπώνονται από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας της θετικής και αρνητικής συναισθηματικότητας.

Όλοι οι ορισμοί έχουν τις ρίζες τους στα συναισθήματα. Τα πάντα περιστρέφονται γύρω από το πώς αναγνωρίζονται, ελέγχονται και μπορούν να χρησιμοποιηθούν παραγωγικά τόσο στο εσωτερικό μας, δηλαδή τι μπορούμε να κάνουμε με τα συναισθήματά μας, τη συμπεριφορά μας και τις σχέσεις μας με τους άλλους όσο και τι μπορούμε να κάνουμε με τα συναισθήματα των άλλων, δηλαδή αυτά που μπορούμε να αναγνωρίσουμε ή να δημιουργήσουμε στους άλλους.

Επιπλέον, όλοι οι παραπάνω ορισμοί, αποτελούν μια έκφραση που περιλαμβάνει διαφορετικές αλλά συμπληρωματικές δεξιότητες και ικανότητες με την ακαδημαϊκή νοημοσύνη. Το σύνολο των ικανοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης καθορίζουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων και τις αντιδράσεις τους και το πώς αντιμετωπίζουν τη ζωή και πώς επικοινωνούν με τους άλλους. Επομένως, η ΣΝ είναι η ευφυής χρήση των συναισθημάτων.

Σε έναν οργανισμό, τα πιο συνηθισμένα συναισθήματα μπορεί να είναι για παράδειγμα η ικανοποίηση, ο ενθουσιασμός, η χαρά, η αυτοπεποίθηση, ο θυμός, ο φόβος, η ανησυχία, το άγχος, η απογοήτευση, η θλίψη, μεταξύ πολλών άλλων. Σύμφωνα με τους παραπάνω ορισμούς, η ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων δεν σημαίνει λογοκρισία, αλλά περιλαμβάνει την κατανόησή τους, την αποδοχή τους και τη διοχέτευσή τους προς όφελός μας και προς όφελος του οργανισμού. Ως εκ τούτου, είναι πολύ σημαντικό να διαχειρίζονται σωστά τα συναισθήματα, ιδιαίτερα οι ηγέτες, διότι διαφορετικά, μπορεί να εμποδιστεί η επικοινωνία, να προκύψουν συγκρούσεις, να επιδεινωθούν οι διαπροσωπικές σχέσεις, γεγονός που επηρεάζει την απόδοση των λειτουργιών και το επίπεδο της παραγωγικότητας της επιχείρησης.

2.1.2 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη Στον Εργασιακό Χώρο

Τα τελευταία χρόνια, η ταχεία επέκταση της παγκόσμιας αγοράς, η πρόοδος των τεχνολογιών, οι συνεχείς αλλαγές που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες καθώς και η ποικιλομορφία της εργασίας, έχουν αυξήσει τη ζήτηση για συναισθηματικά ευφυείς εργαζόμενους. Εξαιτίας αυτού, το θέμα της διαχείρισης των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο έχει γίνει ένα πολύ δημοφιλές θέμα κρίσιμης έρευνας μεταξύ των επιστημόνων οργανωσιακής συμπεριφοράς (Hochschild, 1979, Rafaeli & Sutton, 1987). Υπάρχουν πολλά μαθήματα για τη συναισθηματική νοημοσύνη που δημιουργήθηκαν από ειδικούς στην επαγγελματική ανάπτυξη και έχουν μεγάλη επιτυχία, αλλά ορισμένοι συγγραφείς συνιστούν ότι η διαμόρφωση της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να επιτευχθεί καλύτερα στον εργασιακό χώρο. Με αυτόν τον τρόπο οι άνθρωποι μπορούν να αναπτύξουν δεξιότητες που εμφανίζονται μέσω της ηγεσίας ή της συμμετοχής σε ομαδικές εργασίες, έργα και επαγγελματικά καθήκοντα (Baron, 1997). Οι ικανότητες και οι δεξιότητες της ΣΝ που μπορούν να αποκτηθούν στον εργασιακό χώρο είναι απτά οφέλη, όπως οι υψηλότερες αλλαγές στην απόδοση και οι αυξήσεις στην αμοιβή και την ιεραρχία (Salovey, 2006).

Η συναισθηματική νοημοσύνη συνδυάζει από μόνη της δύο ξεχωριστές έννοιες: το συναίσθημα και τη νοημοσύνη, επομένως είναι πολύ σημαντικό να ξεκινήσουμε με τον ορισμό αυτών των συστατικών της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι ψυχολόγοι περιγράφουν την έννοια του συναισθήματος με διαφορετικούς τρόπους αλλά συνήθως συμφωνούν ότι τα συναισθήματα είναι ψυχοφυσιολογικές αντιδράσεις σε περιβαλλοντικά ερεθίσματα (Lazarus, 1991), κατά συνέπεια τα συναισθήματα είναι πολύπλευρες αντιδράσεις σε γεγονότα που τα βλέπουμε ως προκλήσεις ή ευκαιρίες στον εσωτερικό ή εξωτερικό μας κόσμο, γεγονότα που είναι σημαντικά για τους στόχους μας και ιδιαίτερα τους κοινωνικούς μας. Η νοημοσύνη όμως, είναι ένα σύνθετο φαινόμενο που περιλαμβάνει πολλές ικανότητες, όπως η μνήμη, η επίλυση προβλημάτων, η συλλογιστική, η μάθηση η οποία μπορεί επίσης να οριστεί ως η ικανότητα κατανόησης σύνθετων ιδεών, να προσαρμόζεται αποτελεσματικά στο περιβάλλον, να μαθαίνει από την εμπειρία, να συμμετέχει σε διάφορες μορφές συλλογισμών, να ξεπερνά τα εμπόδια λαμβάνοντας υπόψη τη σκέψη (Mallery, 2019).

Στον εργασιακό χώρο, οι εργαζόμενοι με υψηλή ΣΝ θα έχουν μεγαλύτερη επίγνωση των συναισθημάτων τους από τους άλλους, γεγονός που με τη σειρά του θα μπορούσε να οδηγήσει τις εταιρείες σε καλύτερα κέρδη και λιγότερα περιττά έξοδα και επίσης αποδίδουν σημαντικά καλύτερα από τους εργαζόμενους με χαμηλή ΣΝ. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι με υψηλή ευφυΐα σε αυτό το είδος δείχνουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στους ρόλους τους, γεγονός που τους επιτρέπει να αντιμετωπίζουν με θετικό τρόπο απαιτητικά καθήκοντα. Σύμφωνα με τους Lopes et al. (2006), η ΣΝ προάγει την ανάπτυξη ισχυρών και θετικών σχέσεων με τους συνεργάτες και τους συναδέλφους και την αποτελεσματική απόδοση σε ομάδες εργασίας. Ο συγγραφέας προτείνει ότι αυτό ωφελεί την απόδοση των εργαζομένων παρέχοντας συναισθηματική υποστήριξη και λειτουργικούς πόρους που χρειάζονται για να επιτύχουν στους ρόλους τους. Λαμβάνοντας υπόψη ότι στις μέρες μας στις επιχειρήσεις μπορεί να υπάρχουν πολλές αγχωτικές καταστάσεις, οι συναισθηματικά ευφυείς εργαζόμενοι, σε αυτές τις περιπτώσεις, έχουν καλύτερους πόρους για να αντιμετωπίσουν αγχωτικές καταστάσεις και απαιτητικά καθήκοντα. Αυτό τους επιτρέπει να αποδίδουν καλύτερα σε αυτές τις καταστάσεις, γεγονός που αποτελεί όφελος για την εταιρεία (Lopes et al., 2006). Σύμφωνα με πολλούς συγγραφείς, η ποιότητα της σχέσης μεταξύ των εργαζομένων και του ηγέτη ή του προϊσταμένου θα μπορούσε να επηρεάσει τα αποτελέσματα της υποκειμενικής αξιολόγησης της εργασιακής απόδοσης.

Οι εργαζόμενοι που είναι συναισθηματικά ευφυείς, αφιερώνουν περισσότερο από το χρόνο τους δουλεύοντας για τη διαχείριση της σχέσης τους με τους προϊσταμένους. Ως εκ τούτου, η πιθανότητα επίτευξης καλύτερων αποτελεσμάτων στην αξιολόγηση της απόδοσης είναι υψηλότερη για τους εργαζόμενους με υψηλή ΣΝ σε σχέση με τους εργαζόμενους με χαμηλό EI (Janssen et al., 2004).

Λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω πληροφορίες, μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός στον οποίο το προσωπικό είναι συναισθηματικά ευφυές είναι ένας από αυτούς τους οργανισμούς που τους επιτρέπει να συνεργάζονται με τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα. Τα οφέλη από αυτό είναι η αύξηση της επιτυχίας του οργανισμού.

2.1.3 Τα Μοντέλα Της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Στην βιβλιογραφία παρατηρούμε ότι τα επικρατέστερα μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης είναι τρία :

- Το Μεικτό Μοντέλο (Goleman, 1995 : Mixed Model)
- Το Μοντέλο Ικανοτήτων (Salovey and Mayer, 1997 : Ability Model)
- Το Δοκιμαστικό Μοντέλο (Petrides and Furnham, 2001 : Trait Model)

2.1.3.1 Το Μεικτό Μοντέλο (Goleman, 1995 : Mixed Model)

Το μικτό μοντέλο εισήχθη από τον Daniel Goleman το 1995 και επικεντρώνεται στην ΣΝ ως ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων και ικανοτήτων που οδηγούν στην απόδοση της ηγεσίας. Ο Goleman (1995) έχει μελετήσει και αναλύσει τη συναισθηματική νοημοσύνη και επιβεβαιώνει ότι η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης περιλαμβάνει πέντε επίπεδα. Επιπλέον, ο συγγραφέας δηλώνει ότι η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης πρέπει να περάσει από τα πέντε επίπεδα σταδιακά.

Τα πέντε βασικά στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι τα εξής

1ο Αυτογνωσία (Self-awareness): Τα άτομα που διαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη διατηρούν επίγνωση του τρόπου με τον οποίο συμπεριφέρονται και έχουν επίγνωση των χαρακτηρισμών που τους αποδίδονται. Η αυτογνωσία οδηγεί τα άτομα να είναι σε θέση να λειτουργούν εντός των κανόνων που έχουν καθιερωθεί για κάθε συγκεκριμένο ρόλο.

Τα συναισθήματα είναι πολιτισμικά φαινόμενα, όπου οι άνθρωποι πρέπει να ερμηνεύουν και να αξιολογούν τις πολιτισμικές προσδοκίες ορισμένων συναισθηματικών εκδηλώσεων και να ενεργούν αναλόγως. Τα άτομα που έχουν αυτογνωσία κατανοούν τον ρόλο που πρέπει να εκπροσωπούν, έναν ρόλο που τους ανατίθεται από την κοινότητα στην οποία αλληλοεπιδρούν. Η αυτογνωσία επιτρέπει στα άτομα να θέτουν προτεραιότητα στα διάφορα προβλήματα, έτσι ώστε τα λιγότερο σημαντικά προβλήματα να διαχωρίζονται και να παραμερίζονται, ενώ τα πιο επείγοντα προβλήματα να αντιμετωπίζονται (George, 2000). Αυτό μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμο όταν εργάζονται σε ομάδες. Τα άτομα που έχουν υψηλό επίπεδο αυτογνωσίας είναι εύκολο να συνεργαστούν και να επιλύσουν τα προβλήματα ευκολότερα. Τα πιο

σημαντικά προβλήματα είναι πιο εύκολο να γίνουν αντιληπτά και να επιλυθούν. Οι δευτερεύουσες συγκρούσεις παραμερίζονται εύκολα από τα συναισθηματικά ευφυή άτομα προκειμένου να υπερισχύσουν τα ζητήματα του έργου.

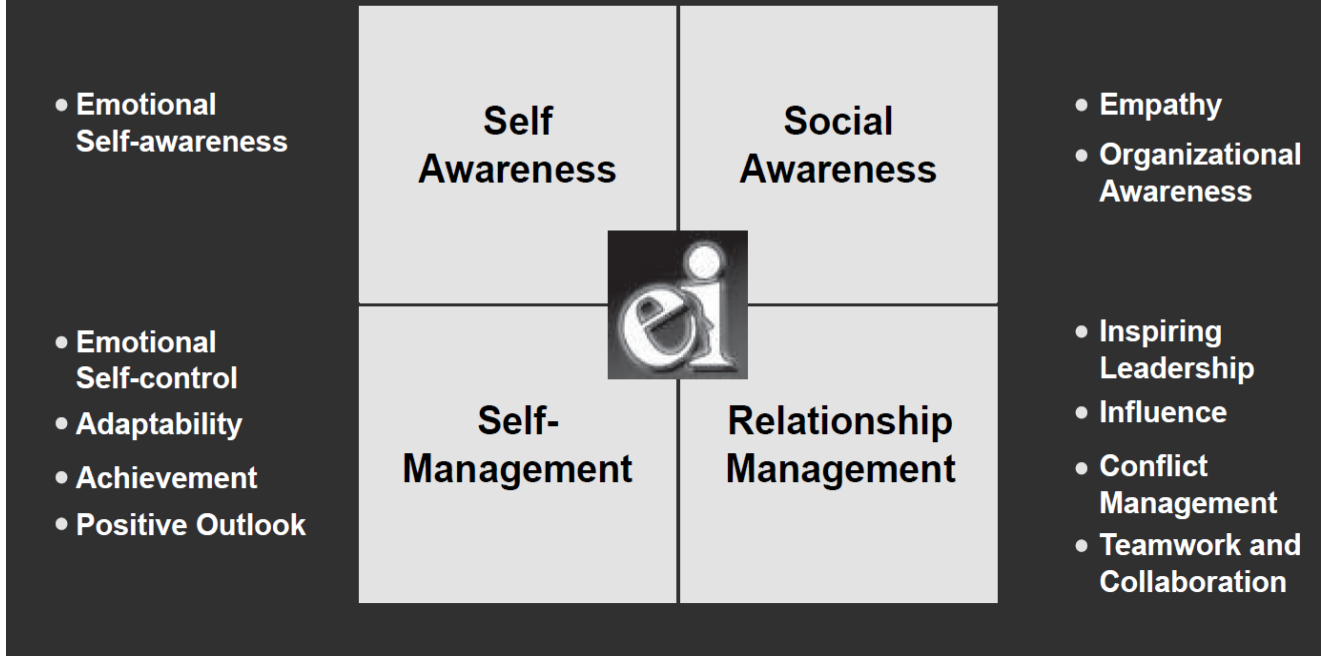
2ο Αυτορρύθμιση (Self-regulation): Είναι η ικανότητα να ελέγχονται τα συναισθήματά με υγιείς τρόπους. Η ικανότητα αυτή βοηθά το άτομο να είναι σε θέση να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και επίσης να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενες καταστάσεις. Οι άνθρωποι που δεν έχουν αυτή την ικανότητα πρέπει να παλεύουν συνεχώς με τις δυσάρεστες εντάσεις, αλλά, οι άνθρωποι που έχουν αυτή την ικανότητα ανακάμπτουν πολύ πιο γρήγορα από τις αναποδιές και τις απογοητεύσεις της ζωής (Goleman, 1996).

3ο Εσωτερικά κίνητρα (Internal Motivation): Συναισθηματικές τάσεις που καθοδηγούν ή διευκολύνουν την επίτευξη των στόχων. Είναι η ικανότητα να εκτελεί κανείς ενέργειες από μόνος του, χωρίς να χρειάζεται να οδηγηθεί από άλλους παράγοντες. Σύμφωνα με τον Goleman (1996), οι άνθρωποι που διαθέτουν αυτή την ικανότητα τείνουν να είναι πιο παραγωγικοί και αποτελεσματικοί σε όλες τις επιχειρήσεις. Είναι η ικανότητα να αυτο-προκαλούν συναισθήματα και θετικές διαθέσεις, όπως η αυτοπεποίθηση, ο ενθουσιασμός και η αισιοδοξία.

4ο Ενσυναίσθηση (Empathy): Η ικανότητα κατανόησης των συναισθηματικών αντιδράσεων των άλλων ανθρώπων. Αυτό είναι εφικτό μόνο όταν κάποιος έχει αποκτήσει αυτογνωσία. Αυτό συμβαίνει επειδή οι άνθρωποι δεν μπορούν να κατανοήσουν τους άλλους μέχρι να κατανοήσουν τον εαυτό τους. Πρόκειται για επίγνωση των συναισθημάτων, των αναγκών και των ανησυχιών των άλλων (Goleman, 1996 p.68).

5ο Κοινωνικές δεξιότητες (Social skills). Είναι η ικανότητα να αναπτύσσει και να διατηρεί κανείς καλές σχέσεις, να επικοινωνεί με σαφήνεια και αποτελεσματικότητα, να μπορεί να εμπνέει και να επηρεάζει τους άλλους, η ικανότητα να εργάζεται καλά σε μια ομάδα και να διαχειρίζεται τις συγκρούσεις. Σύμφωνα με το μοντέλο του Goleman η ικανότητα αυτή αφορά την επιδεξιότητα στην πρόκληση επιθυμητών αντιδράσεων στους άλλους. Οι κοινωνικές δεξιότητες αποτελούνται από τέσσερις διαφορετικές δεξιότητες: την ηγεσία, την ικανότητα δημιουργίας σχέσεων και διατήρησης φιλικών σχέσεων, την ικανότητα επίλυσης συγκρούσεων και την ικανότητα κοινωνικής ανάλυσης. Επομένως, αυτή η διαπροσωπική νοημοσύνη είναι η ικανότητα κατανόησης των άλλων (Goleman, 1996, p. 72)

The Competency Framework



2.1.3.2 Το Μοντέλο Ικανοτήτων (Salovey and Mayer, 1997 : Ability Model)

Τα συναισθήματα μπορεί να αλληλοεπιδρούν με τη σκέψη και να επιτρέπουν στους ανθρώπους να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις. Το μοντέλο ικανότητας αναπτύχθηκε και μελετήθηκε από τους Salovey και Mayer (1997) ορίζοντας την ΣΝ ως "την ικανότητα να συλλογίζεται κανείς για τα συναισθήματα και από τα συναισθήματα, για να ενισχύει τη σκέψη. Περιλαμβάνει τις ικανότητες να αντιλαμβάνονται με ακρίβεια τα συναισθήματα, να έχουν πρόσβαση και να δημιουργούν συναισθήματα ώστε να βοηθούν τη σκέψη, να κατανοούν τα συναισθήματα και τη συναισθηματική γνώση και να ρυθμίζουν με στοχαστικό τρόπο τα συναισθήματα ώστε να προάγουν τη συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη" (Salovey, et, al.,2004).

Το μοντέλο ικανότητας, λαμβάνει υπόψη τα συναισθήματα ως πρακτικές πηγές πληροφοριών που βοηθούν κάποιον να κατανοήσει και να πλοηγηθεί στο κοινωνικό

περιβάλλον (Mayer και Salovey, 1997). Το μοντέλο προτείνει ότι τα άτομα διαφέρουν ως προς την ικανότητά τους να επεξεργάζονται πληροφορίες συναισθηματικής φύσης και ως προς την ικανότητά τους να συσχετίζουν τη συναισθηματική επεξεργασία με μια ευρύτερη νόηση. Η ικανότητα αυτή θεωρείται ότι εκδηλώνεται σε ορισμένες προσαρμοστικές συμπεριφορές. Το μοντέλο υποστηρίζει ότι η ΣΝ περιλαμβάνει τέσσερις τύπους (κλαδιά) ικανοτήτων:

Η πρώτη είναι η ικανότητα της Αντίληψης των συναισθημάτων. Πρόκειται για την ικανότητα ανίχνευσης και ερμηνείας των συναισθημάτων σε πρόσωπα, εικόνες, φωνές και πολιτισμικά αντικείμενα -συμπεριλαμβανομένης της ικανότητας αναγνώρισης των δικών μας συναισθημάτων. Η ικανότητα αντίληψης συναισθημάτων αποτελεί βασική πτυχή της συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς καθιστά δυνατή κάθε άλλη επεξεργασία συναισθηματικών πληροφοριών.

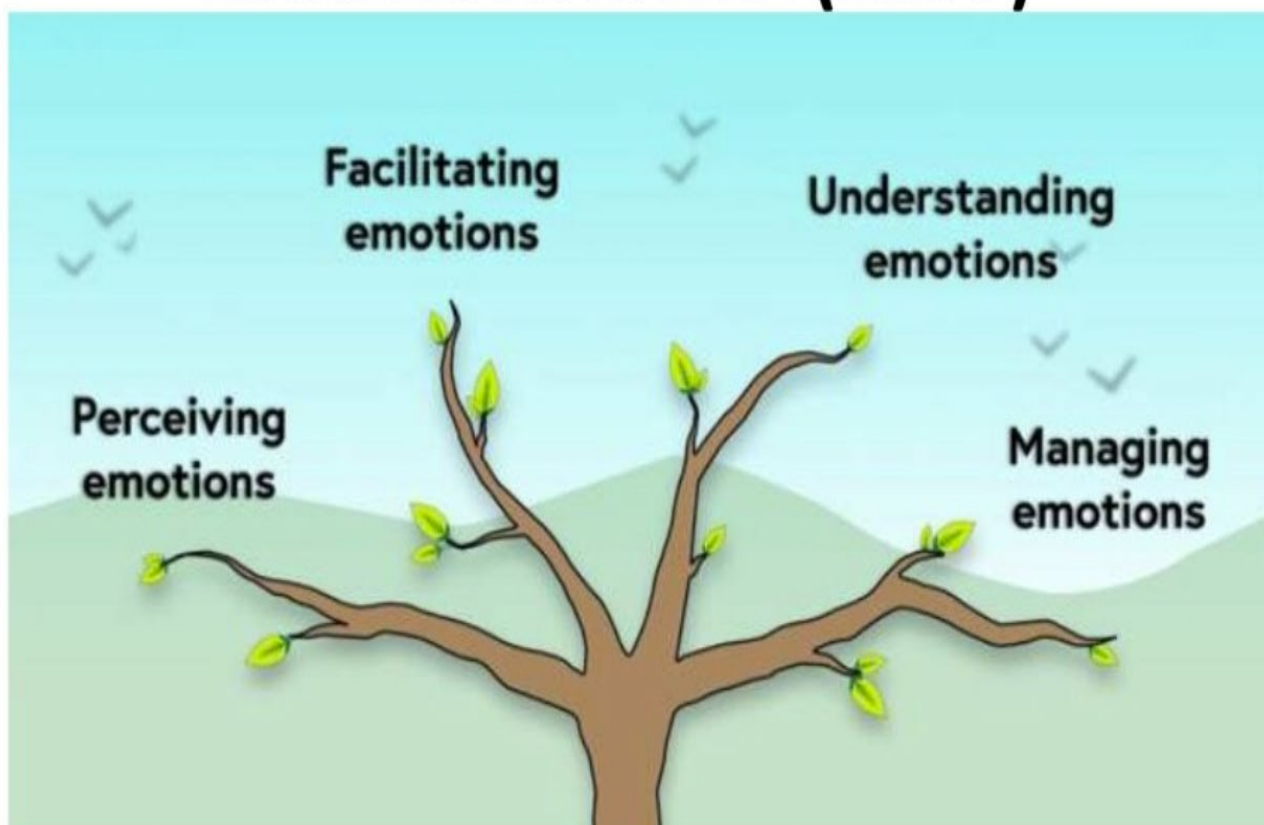
Η δεύτερη είναι, η ικανότητα Χρήσης συναισθημάτων, δηλαδή η ικανότητα αξιοποίησης των συναισθημάτων για τη διευκόλυνση διαφόρων γνωστικών δραστηριοτήτων, όπως η σκέψη και η επίλυση προβλημάτων. Το άτομο που διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη είναι σε θέση να αξιοποιεί πλήρως τις μεταβαλλόμενες διαθέσεις του προκειμένου να ταιριάζει καλύτερα στο εκάστοτε έργο.

Το τρίτο σχετίζεται με την Κατανόηση των συναισθημάτων. Πρόκειται για την ικανότητα κατανόησης της συναισθηματικής γλώσσας και διαφοροποίησης των περίπλοκων σχέσεων μεταξύ των συναισθημάτων. Για παράδειγμα, η κατανόηση των συναισθημάτων περιλαμβάνει την ικανότητα να είναι κανείς ευαίσθητος στις μικρές διαφοροποιήσεις μεταξύ των συναισθημάτων και την ικανότητα να αναγνωρίζει και να περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο τα συναισθήματα εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου.

Το τελευταίο είναι η ικανότητα Διαχείρισης των συναισθημάτων. Διαχείριση των συναισθημάτων σημαίνει να έχουμε την ικανότητα να ρυθμίζουμε τα συναισθήματα τόσο στον εαυτό μας όσο και στους άλλους, ώστε να μπορούμε να τα τιθασεύουμε, ακόμη και τα αρνητικά, και να τα διαχειριζόμαστε για την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων.

Σε μια έρευνα που έγινε από τον Bradberry (2003), το μοντέλο της ικανότητας EI έχει επικριθεί για έλλειψη προσωπικής και προβλεπτικής εγκυρότητας στον εργασιακό χώρο. Ωστόσο, όσον αφορά την εγκυρότητα της κατασκευής, τα τεστ ΣΝ έχουν μεγάλο

πλεονέκτημα έναντι των κλιμάκων αυτοαναφοράς των ΣΝ, επειδή κάνουν σύγκριση μεταξύ της μέγιστης ατομικής απόδοσης και των τυπικών κλιμάκων απόδοσης και δεν βασίζονται στην έγκριση των ατόμων σε περιγραφικές δηλώσεις για τον εαυτό τους (Brackett and Mayer, 2003).



2.1.3.3 Το Δοκιμαστικό Μοντέλο (Petrides and Furnham, 2001 : Trait Model)

Ο Petrides (2007) προτείνει μια εννοιολογική διάκριση μεταξύ του μοντέλου που βασίζεται στις ικανότητες και του μοντέλου που βασίζεται στα χαρακτηριστικά της ΣΝ. Στο βιβλίο του με τίτλο "The location of trait emotional intelligence in personality factor space" ο συγγραφέας λέει ότι, η Trait EI είναι "ένας αστερισμός συναισθηματικών αυτοαντιλήψεων που βρίσκεται στα χαμηλότερα επίπεδα της προσωπικότητας". Επομένως, η Trait EI αναφέρεται στις αυτοαντιλήψεις ενός ατόμου για τις συναισθηματικές του ικανότητες. Αυτός ο ορισμός της ΣΝ περιλαμβάνει τις συμπεριφορικές διαθέσεις και τις αυτοαντιλαμβανόμενες ικανότητες. Μετριέται με

αυτοαναφορά, σε αντίθεση με το μοντέλο που βασίζεται στις ικανότητες. Το μοντέλο με βάση τις ικανότητες αναφέρεται σε πραγματικές ικανότητες, οι οποίες έχουν αποδειχθεί εξαιρετικά ανθεκτικές στην επιστημονική μέτρηση. Η ΣΝ βάσει χαρακτηριστικών θα πρέπει να διερευνάται μέσα σε ένα πλαίσιο προσωπικότητας (Petrides and Furnham, 2001).

Σύμφωνα με τους Petrides και Furnham (2001), στο βιβλίο τους "On the dimensional structure of emotional intelligence", θεωρούν ότι το μοντέλο της ΣΝ βάσει χαρακτηριστικών είναι γενικό και περιλαμβάνει το μοντέλο Goleman που συζητήθηκε παραπάνω. Η έννοια της ΣΝ ως χαρακτηριστικό προσωπικότητας οδηγεί σε μια κατασκευή που βρίσκεται εκτός της ταξινόμησης των ανθρώπινων γνωστικών ικανοτήτων. Αυτή είναι μια σημαντική διάκριση, στο βαθμό που επηρεάζει άμεσα τη λειτουργικότητα της κατασκευής και τις θεωρίες και τις υποθέσεις που διατυπώνονται γι' αυτήν.

2.1.4 Η Χρήση Του Συναισθήματος Για Την Ενίσχυση Των Γνωστικών Διαδικασιών Και Της Λήψης Αποφάσεων

Η συναισθηματική νοημοσύνη δεν συνεπάγεται μόνο την επίγνωση των συναισθημάτων του ατόμου, αλλά και τη χρήση αυτών των συναισθημάτων με λειτουργικούς τρόπους.

Πρώτον, τα συναισθήματα μπορούν να είναι χρήσιμα όσον αφορά τον προσανατολισμό της προσοχής σε πιεστικές ανησυχίες και τη σηματοδότηση τι πρέπει να είναι το επίκεντρο της προσοχής (George & Brief, 1996).

Δεύτερον, τα συναισθήματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επιλογή μεταξύ εναλλακτικών σεναρίων και τη λήψη αποφάσεων, δηλαδή το να είναι κανείς σε θέση να προβλέψει πώς θα αισθάνονταν οι άλλοι αν συνέβαιναν ορισμένα γεγονότα. Αυτό μπορεί να βοηθήσει τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να επιλέξουν μεταξύ πολλαπλών επιλογών (Damasio, 1994).

Τρίτον, τα συναισθήματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να διευκολύνουν ορισμένα είδη γνωστικών διαδικασιών. Όπως οι θετικές διαθέσεις μπορούν να διευκολύνουν τη

δημιουργικότητα, την ενοποιητική σκέψη και την επαγωγική συλλογιστική, ενώ οι αρνητικές διαθέσεις μπορούν να διευκολύνουν την προσοχή στη λεπτομέρεια, την ανίχνευση λαθών και προβλημάτων και την επιλεκτική πληροφόρηση (Sinclair & Mark, 1992).

Τέλος, οι μετατοπίσεις των συναισθημάτων μπορούν να οδηγήσουν σε πιο ευέλικτο προγραμματισμό, την παραγωγή πολλαπλών εναλλακτικών λύσεων και σε μια διευρυμένη προοπτική των προβλημάτων. Όταν οι άνθρωποι βρίσκονται σε θετική διάθεση, για παράδειγμα, τείνουν να είναι πιο αισιόδοξοι και αντιλαμβάνονται ότι τα θετικά γεγονότα είναι πιο πιθανό να συμβούν ενώ τα αρνητικά γεγονότα είναι λιγότερο πιθανά. Οι άνθρωποι με θετική διάθεση τείνουν επίσης να έχουν αυξημένες αντιλήψεις για τη μελλοντική τους επιτυχία και την αυτό-αποτελεσματικότητά τους (Forgas et al., 1990).

2.1.5 Η Κριτική Στην Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η ΣΝ, και η αρχική ανάλυση του Goleman το 1995, έχουν επικριθεί από ορισμένους συγγραφείς της επιστημονικής κοινότητας και εμείς θα στηριχθούμε σε δυο βασικές παρατηρήσεις που έχουν να κάνουν με την προγνωστική δύναμη της ΣΝ και την ανάμειξη της με την προσωπικότητα του ατόμου.

2.1.5.1 Προγνωστική Δύναμη

Ο Landy (2005) διακρίνει μεταξύ της "επιχειρηματικής" και της "ακαδημαϊκής" συζήτησης για την EI, βασίζοντας τη διάκριση αυτή στην υποτιθέμενη προγνωστική δύναμη της ΣΝ, όπως την βλέπει ο καθένας από τους δύο. Σύμφωνα με τον Landy, ο πρώτος προβάλλει επεκτατικούς ισχυρισμούς σχετικά με την εφαρμοσμένη αξία της EI, ενώ ο δεύτερος προσπαθεί να προειδοποιήσει τους χρήστες ενάντια σε αυτούς τους ισχυρισμούς. Για παράδειγμα, ο Goleman (1998) υποστηρίζει ότι "οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες ομοιάζουν στο ότι έχουν υψηλό βαθμό αυτού που έχει γίνει γνωστό ως συναισθηματική νοημοσύνη και συνεχίζει να αναφέρει ότι συναισθηματική νοημοσύνη είναι η απαραίτητη προϋπόθεση της ηγεσίας". Αντίθετα, ο Mayer (1999) προειδοποιεί ότι ο υπαινιγμός της, ότι οι άνθρωποι με υψηλή συναισθηματική

νοημοσύνη διαθέτουν ένα αδιαμφισβήτητο πλεονέκτημα στη ζωή, φαίνεται προς το παρόν υπερβολικά ενθουσιώδης και ατεκμηρίωτο με λογικά επιστημονικά κριτήρια. Ο Landy ενισχύει περαιτέρω αυτό το επιχείρημα, σημειώνοντας ότι τα δεδομένα στα οποία βασίζονται αυτοί οι ισχυρισμοί βρίσκονται σε ιδιόκτητες βάσεις δεδομένων, πράγμα που σημαίνει ότι δεν είναι διαθέσιμα σε ανεξάρτητους ερευνητές για επανέλεγχο, αναπαραγωγή ή επαλήθευση.

Σε μια ακαδημαϊκή ανταλλαγή απόψεων το 2009, ο Antonakis et. al (2009) συμφώνησαν κυρίως ότι οι ερευνητές που εξετάζουν αν η ΣΝ έχει σημασία για την ηγεσία δεν το έχουν κάνει χρησιμοποιώντας ισχυρούς ερευνητικούς σχεδιασμούς επομένως, επί του παρόντος δεν υπάρχουν ισχυρά στοιχεία που να δείχνουν ότι η ΕΙ προβλέπει τα αποτελέσματα της ηγεσίας, όταν λαμβάνονται υπόψη η προσωπικότητα και το IQ. Οι συγγραφείς υποστήριξαν ότι η ΣΝ μπορεί να μην είναι απαραίτητη για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, επειδή οι ηγέτες που είναι πολύ ευαίσθητοι στις συναισθηματικές καταστάσεις του εαυτού τους και των άλλων μπορεί να δυσκολεύονται να λάβουν αποφάσεις που θα είχαν ως αποτέλεσμα τη συναισθηματική εργασία για τον ηγέτη ή τους οπαδούς.

Οι Rosete και Ciarrochi (2005) διερεύνησαν επίσης την προγνωστική ικανότητα της ΕΙ και της εργασιακής απόδοσης και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η υψηλότερη ΕΙ συνδέεται με υψηλότερη αποτελεσματικότητα της ηγεσίας όσον αφορά την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Η μελέτη τους δείχνει ότι η ΣΝ μπορεί να χρησιμεύσει ως εργαλείο αναγνώρισης για την κατανόηση του ποιος είναι (ή δεν είναι) πιθανό να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τους συναδέλφους του. Επιπλέον, υπάρχει η δυνατότητα ανάπτυξης και ενίσχυσης των ηγετικών ιδιοτήτων μέσω της προαγωγής της συναισθηματικής νοημοσύνης του ατόμου.

2.1.5.2 Συσχετίσεις Με Την Προσωπικότητα

Παρομοίως, άλλοι ερευνητές έχουν εκφράσει ανησυχίες σχετικά με το βαθμό στον οποίο οι μετρήσεις αυτοαναφοράς της ΣΝ συσχετίζονται με τις καθιερωμένες διαστάσεις της προσωπικότητας. Σε γενικές γραμμές, οι μετρήσεις της αυτοαναφοράς της ΣΝ και οι μετρήσεις της προσωπικότητας λέγεται ότι συγκλίνουν επειδή και οι δύο υποτίθεται ότι μετρούν χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Ειδικότερα, ο νευρωτισμός έχει ειπωθεί ότι σχετίζεται με την αρνητική συναισθηματικότητα και το άγχος. Κατά συνέπεια, τα άτομα που σημειώνουν υψηλή βαθμολογία στον νευρωτισμό είναι πιθανό να

σημειώνουν χαμηλή βαθμολογία στις μετρήσεις της αυτοαναφοράς της EI (Petrides et al., 2007)

Μελέτες έχουν εξετάσει τις πολυμεταβλητές επιδράσεις της προσωπικότητας και της νοημοσύνης στην ΣΝ και επίσης προσπάθησαν να διορθώσουν τις εκτιμήσεις για το σφάλμα μέτρησης. Για παράδειγμα, μια μελέτη των Schulte et al. (2004) έδειξε ότι η γενική νοημοσύνη που μετράται με το WPT, η ευχάριστη συμπεριφορά που μετράται με το NEO-PI, καθώς και το φύλο μπορούν να χρησιμοποιηθούν αξιόπιστα για την πρόβλεψη της μέτρησης της ικανότητας ΣΝ.

Το 2021, οι Moritz & Schulze εξέτασαν τη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της σκοτεινής τριάδας των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας (ναρκισσισμός, μακιαβελισμός και ψυχοπάθεια). Η έρευνα αυτή διαπίστωσε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη παρουσίασε αρνητικές συσχετίσεις και με τους τρεις τομείς της σκοτεινής τριάδας της προσωπικότητας. Από τους τέσσερις κλάδους ικανότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι μεγαλύτερες επιδράσεις αφορούσαν τη διαχείριση των συναισθημάτων (έναντι της αντίληψης, χρήσης ή κατανόησης των συναισθημάτων) και την ψυχοπάθεια (έναντι του ναρκισσισμού ή του μακιαβελισμού). Οι δύο διαφορετικές πτυχές του ναρκισσισμού παρουσίασαν διαφορετικές σχέσεις με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Ο ευάλωτος ναρκισσισμός (που χαρακτηρίζεται από άγχος και εύθραυστη αυτοεκτίμηση) συσχετίστηκε με χαμηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη. Ωστόσο, ο μεγαλοπρεπής ναρκισσισμός (που χαρακτηρίζεται από αυτοπεποίθηση, κυριαρχία και διογκωμένη αίσθηση του εγώ) σχετιζόταν με υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτό δείχνει ότι δεν στερούνται συναισθηματικής νοημοσύνης όλες οι "σκοτεινές" προσωπικότητες.

Ενότητα 2η : Συναισθηματική Νοημοσύνη Και Ηγεσία (Emotional Intelligence & Leadership)

2.2.1 Συναισθήματα Και Ηγεσία

Τα συναισθήματα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ηγεσία. Οι George και Bettenhausen (1990) και ο George (1995) διερεύνησαν ορισμένες από τις πιθανές ευεργετικές συνέπειες των ηγετικών θετικών διαθέσεων και εντόπισαν ότι είναι πιθανό ότι μια ποικιλία συναισθημάτων (τόσο συναισθημάτων όσο και διαθέσεων) επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Οι αρνητικές διαθέσεις, για παράδειγμα, ευνοούν τη συστηματική και προσεκτική επεξεργασία πληροφοριών (Sinclair, 1988) και μπορεί να είναι επωφελής όταν οι ηγέτες ασχολούνται με σύνθετα προβλήματα στα οποία τα λάθη ενέχουν υψηλό κίνδυνο. Ως άλλο παράδειγμα, τα σχετικά έντονα αρνητικά συναισθήματα μπορούν να ανακατευθύνουν κατάλληλα την προσοχή ενός ηγέτη σε ένα ζήτημα που χρήζει άμεσης προσοχής.

Οι ηγέτες που βιώνουν συχνά θυμό μπορεί να τους είναι δύσκολο να οικοδομήσουν καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους και να κερδίσουν την εμπιστοσύνη τους (Jones & George, 1998). Ομοίως, ένας ηγέτης που βιώνει συχνά θετικές διαθέσεις στην εργασία του, μπορεί να αποτύχει να παρατηρήσει και να προσέξει τις ελλείψεις που δεν είναι τόσο εμφανείς.

Ως εκ τούτου, αυτή η έρευνα σχετικά με τον ρόλο των συναισθημάτων στην ηγεσία δεν είναι στραμμένη στον προσδιορισμό των "σωστών" ή "αποτελεσματικών" διαθέσεων και συναισθημάτων που διευκολύνουν αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Οι ηγέτες είναι προφανώς ανθρώπινα όντα με πλήρη το φάσμα των διαθέσεων και των συναισθημάτων που έχουν δυνητικά στη διάθεσή τους. Τόσο οι θετικές όσο και οι αρνητικές διαθέσεις και τα συναισθήματα εξυπηρετούν πολυάριθμες λειτουργίες στη ζωή των ανθρώπων. Ομοίως, τόσο οι θετικές όσο και οι αρνητικές διαθέσεις και συναισθήματα μπορούν μερικές φορές να είναι η αιτία ανθρώπινων δυσλειτουργιών.

2.2.2 Η Μετασχηματιστική Ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μια θεωρία ηγεσίας όπου ένας ηγέτης συνεργάζεται με ομάδες για να εντοπίσει την απαραίτητη αλλαγή, δημιουργώντας ένα όραμα για να καθοδηγήσει την αλλαγή μέσω της έμπνευσης και να εκτελέσει την αλλαγή σε συνδυασμό με δεσμευμένα μέλη μιας ομάδας, αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της ηγεσίας πλήρους εμβέλειας. Η μετασχηματιστική ηγεσία χρησιμεύει για να ενισχύσει το κίνητρο, το ηθικό και την απόδοση εργασίας των οπαδών μέσω μιας ποικιλίας μηχανισμών. Αυτά περιλαμβάνουν τη σύνδεση της αίσθησης της ταυτότητας και του

εαυτού του οπαδού με ένα έργο και με τη συλλογική ταυτότητα του οργανισμού, να είναι πρότυπο για τους οπαδούς προκειμένου να τους εμπνεύσουν και να αυξήσουν το ενδιαφέρον τους για το έργο (Antonakis et al., 2003).

Προκαλώντας τους οπαδούς να αναλάβουν μεγαλύτερη μερίδιο ευθύνης για το έργο τους και κατανοώντας τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες των οπαδών, αποτελούν γεγονότα που επιτρέπουν στον ηγέτη να ευθυγραμμίσει τους οπαδούς με εργασίες που βελτιώνουν την απόδοσή τους. Είναι επίσης σημαντικό να κατανοήσουμε τις ιδιότητες που μπορεί να φέρει μια μετασχηματιστική ηγεσία σε έναν οργανισμό. Οι ηγέτες αυτού του τύπου έχουν ισχυρές ικανότητες να προσαρμοστούν σε διαφορετικές καταστάσεις, να μοιράζονται μια συλλογική συνείδηση, να αυτοδιαχειρίζονται και να εμπνέουν μια ομάδα υπαλλήλων (Antonakis et al., 2003).

Η μετασχηματιστική ηγεσία δημιουργείται όταν οι ηγετικές συμπεριφορές επηρεάζουν τους οπαδούς και τους εμπνέουν να αποδώσουν πέρα από τις αντιληπτές τους δυνατότητες. Η μετασχηματιστική ηγεσία εμπνέει τους ανθρώπους να επιτύχουν απροσδόκητα ή αξιοσημείωτα αποτελέσματα. Δίνει στους εργαζομένους αυτονομία σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, καθώς και την εξουσία να λαμβάνουν αποφάσεις μετά την εκπαίδευσή τους. Αυτό προκαλεί μια θετική αλλαγή στη συμπεριφορά των εργαζομένων και στην οργάνωση στο σύνολό της. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες συνήθως εκτελούν τέσσερις ξεχωριστές συμπεριφορές. Αυτές οι συμπεριφορές είναι τα εμπνευσμένα κίνητρα, η εξιδανικευμένη επιρροή, η διανοητική διέγερση και η εξατομικευμένη εκτίμηση (Antonakis et al., 2003).

Το Εμπνευσμένο κίνητρο δημιουργείται όταν ο ηγέτης εμπνέει τους οπαδούς του να επιτύχουν. Αυτός ο ηγέτης θέτει υψηλούς και λογικούς στόχους για τους εργαζομένους και την οργάνωσή τους. Εμπνέει τη δέσμευση και δημιουργεί ένα κοινό όραμα για την οργάνωση. Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν εμπνευσμένο κίνητρο παρακινούν τους οπαδούς εξωγενώς και εγγενώς, και είναι σε θέση να εκφράσουν τις προσδοκίες τους με σαφήνεια (Antonakis et al., 2003).

Η εξιδανικευμένη επιρροή παρουσιάζεται όταν ο ηγέτης ενεργεί ως ισχυρό πρότυπο για την οργάνωσή τους και οδηγεί με το παράδειγμα του και τους άλλους εργαζομένους. Αυτοί οι τύποι ηγετών λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες των οπαδών τους και δίνουν προτεραιότητα στις ανάγκες τους. Οι οπαδοί αυτών των ηγετών συνήθως προσπαθούν

να μιμηθούν τον ηγέτη τους καθώς τείνουν να ταυτίζονται εύκολα μαζί του (Antonakis et al., 2003).

Η πνευματική διέγερση υπάρχει όταν ο ηγέτης ενθαρρύνει τους οπαδούς του να σκέφτονται τον εαυτό τους. Αυτοί οι ηγέτες είναι δημιουργικοί, καινοτόμοι και είναι πολύ ανοιχτοί σε νέες ιδέες. Τείνουν να είναι ανεκτικοί στα λάθη των εργαζομένων τους, και ακόμη και να τους ενθαρρύνουν καθώς πιστεύουν ότι προωθούν την ανάπτυξη και τη βελτίωση εντός του οργανισμού. Αυτοί οι ηγέτες δημιουργούν ευκαιρίες μάθησης για τους οπαδούς τους και εγκαταλείπουν τις παρωχημένες πρακτικές (Antonakis et al., 2003).

Με την εξατομικευμένη εκτίμηση ο ηγέτης δημιουργεί μια ισχυρή σχέση με τους οπαδούς του. Αυτοί οι ηγέτες λειτουργούν ως ένας υποστηρικτικός πόρος για τους οπαδούς τους και την οργάνωσή τους. Καθοδηγούν τους οπαδούς τους και αφιερώνουν το χρόνο τους για να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους (Antonakis et al., 2003).

2.2.3 Σύνδεση Μετασχηματιστικού Ηγέτη Και Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Στο άρθρο τους οι Shahhosseini et al. (2013) εξετάζουν τις σχέσεις μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας στην απόδοση εργασίας των διευθυντών τραπεζών στον τραπεζικό τομέα στο Ιράν. Ο πρώτος σκοπός αυτής της μελέτης ήταν να εξεταστεί κατά πόσο σχετίζεται η συναισθηματική νοημοσύνη με την ατομική απόδοση. Ο Bass (1985) συμφωνεί με τους συγγραφείς ότι τα άτομα που χρησιμοποιούν μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας δείχνουν υψηλή απόδοση. Αυτό συμβαίνει επειδή οι ηγέτες με προσανατολισμό στην ανάπτυξη διαδραματίζουν μεγάλο ρόλο στις ταχείες αλλαγές και ενθουσιάζουν το προσωπικό τους με την επίβλεψη και χρήση κινητήριων τεχνικών για να οδηγήσουν το προσωπικό τους στην επίτευξη του αποτελέσματος. Αυτοί οι διευθυντές έχουν υψηλότερη και καλύτερη απόδοση εργασίας που θα καθοδηγήσει τη μελλοντική πορεία των οργανισμών.

Αρκετοί ερευνητές όπως ο Cooper (1997) και Goleman (1995) έχουν εκφράσει τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης για τους ηγέτες. Ο Cooper δήλωσε ότι μία

από τις σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες και οι οργανώσεις είναι να μάθεις και να οδηγήσεις μέσω συναισθηματικής νοημοσύνης. Σύμφωνα με τον Goleman , οι ηγέτες με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να προκαλέσουν ενθουσιασμό για ένα κοινό όραμα. Το κοινό όραμα είναι επίσης ένα κοινό χαρακτηριστικό των μετασχηματιστικών ηγετών. Ο Goleman δήλωσε επίσης ότι η ικανότητα του να μεταφέρει συναισθήματα και να είναι πειστικά, είναι αυτό που ξεχωρίζει έναν χαρισματικό ηγέτη από έναν συνηθισμένο ηγέτη. Ένας μετασχηματιστής ηγέτης έχει χαρακτηριστικά όπως ενσυναίσθηση, κίνητρα, αυτογνωσία και αυτοπεποίθηση. Ο Goleman περιέγραψε όλες τις παραπάνω ιδιότητες ως υποσυστήματα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η Μετασχηματιστική ηγεσία και η συναισθηματική νοημοσύνη έχουν πολλά άλλα χαρακτηριστικά που μοιάζουν.

Ο Bass (1998) καθιέρωσε την εμπιστοσύνη ως σημαντικό συστατικό του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας. Οι μετασχηματιστές ηγέτες είναι σε θέση να κερδίσουν σεβασμό και την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων τους. Ο Cooper χαρακτήρισε την εμπιστοσύνη ως το βασικό χαρακτηριστικό της συναισθηματικής νοημοσύνης, διότι η εμπιστοσύνη είναι υποχρεωτική για τη βελτιστοποίηση οποιουδήποτε συστήματος.

Ένα άλλο κοινό χαρακτηριστικό μεταξύ των δύο μεταβλητών που εξετάζονται στην βιβλιογραφία δηλαδή του μετασχηματιστικού ηγέτη και της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι το κίνητρο. Ο Goleman (1995) θεώρησε το κίνητρο ως ένα χαρακτηριστικό που ουσιαστικά διαθέτουν όλοι οι αποτελεσματικοί ηγέτες. Αυτοί οι ηγέτες οδηγούνται να πετύχουν πράγματα πέρα από τις προσδοκίες των υφιστάμενων τους. Το κίνητρο είναι επίσης ένα χαρακτηριστικό που ορίζει τον μετασχηματιστικό ηγέτη.

Ο Bass (1998) εξήγησε ότι οι ηγέτες μετασχηματιστικού στυλ χρησιμοποιούν το κίνητρο για την επικοινωνία των υψηλών προσδοκιών στους υπαλλήλους τους. Επίσης αναφέρει ότι η ηγεσία σχετίζεται θετικά με την αυτοπεποίθηση, τον αυτοέλεγχο, την ικανότητα αντιμετώπισης συγκρούσεων και ανοχής. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι επίσης ουσιαστικά συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Σε μια έρευνα από τους Mandell & Pherwani (2003) η οποία στηρίχθηκε στις παραπάνω θεωρίες θέλησε να δει αν τα παραπάνω διαφοροποιούνται στο φύλο. Δηλαδή εάν συμβαίνει περισσότερο στους άνδρες και λιγότερο στις γυναίκες δεν βρήκαν σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ φύλου και συναισθηματικής νοημοσύνης. Ως

αποτέλεσμα μπορεί να προταθεί ότι δεν υπάρχει διαφορά στη σχέση μεταξύ μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας και συναισθηματικής ευφυΐας για άνδρες και γυναίκες διευθυντές. Τα αποτελέσματα της έρευνας τους συνεπάγεται ότι η αλληλεπίδραση του φύλου και της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν θα είχε καμία επίδραση κατά την πρόβλεψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας από την συναισθηματική νοημοσύνη.

Επίσης και άλλοι ερευνητές όπως οι Mayer & Geher (1996) έχουν εξάγει συμπεράσματα στο ότι οι γυναίκες έχουν υψηλότερη βαθμολογία σε μετρήσεις συναισθηματικής νοημοσύνης. Δεν υπήρχαν όμως διαφορές μεταξύ των φύλων στην μετασχηματιστική ηγεσία, στις βαθμολογίες ανδρών και γυναικών διευθυντών.

Οι ηγέτες που θεωρούσαν τον εαυτό τους πιο μετασχηματιστικό από ότι οι συναλλακτικοί ανέφεραν ότι μπορούσαν να αναγνωρίσουν τα δικά τους συναισθήματα και συναισθηματικές καταστάσεις και να εκφράσουν αυτά τα συναισθήματα σε άλλους. Επίσης αναφέρουν ότι χρησιμοποιούν συναισθηματική γνώση κατά την επίλυση προβλημάτων, ότι είναι σε θέση να κατανοήσουν τα συναισθήματα των άλλων στο χώρο εργασίας τους, ότι θα μπορούσαν να διαχειριστούν θετικά και αρνητικά συναισθήματα στον εαυτό τους και στους άλλους και ότι θα μπορούσαν να ελέγχουν αποτελεσματικά τις συναισθηματικές τους καταστάσεις. Απροσδόκητα, βρέθηκε μια αρνητική σχέση μεταξύ της ηγεσίας *laissez-faire* και της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι ηγέτες που αποφεύγουν να αποδεχτούν την ευθύνη, που απουσιάζουν όταν απαιτείται, που δεν παρακολουθούν αιτήματα για βοήθεια και αντιστέκονται στην έκφραση της γνώμης τους για σημαντικά θέματα ήταν περισσότερο πιθανό να μην μπορούν να αναγνωρίσουν τα συναισθήματά τους και τις συναισθηματικές τους καταστάσεις, να μην μπορούν να κατανοήσουν τα συναισθήματα των άλλων στο χώρο εργασίας, να μην μπορούν να διαχειριστούν τα δικά τους θετικά και αρνητικά συναισθήματα και να μην μπορούν να ελέγξουν αποτελεσματικά τις συναισθηματικές καταστάσεις που βιώνουν στην εργασία. Αυτά τα αποτελέσματα αντιπροσωπεύουν έναν δυνητικά χρήσιμο τομέα νέας έρευνας σχετικά με τις ηγετικές συμπεριφορές *laissez-faire*, με βάση την υπόθεση ότι οι ηγέτες που δείχνουν τέτοιες συμπεριφορές εμφανίζουν ελλείμματα στη συναισθηματική νοημοσύνη (Gardner & Stough, 2002).

Ένα παρόμοιο απροσδόκητο εύρημα ήταν η αρνητική σχέση μεταξύ της διαχείρισης με εξαίρεση των συστατικών της συναισθηματικής νοημοσύνης της συναισθηματικής αναγνώρισης και έκφρασης (στον εαυτό του), της κατανόησης του συναισθήματος, της

συναισθηματικής διαχείρισης, του συναισθηματικού ελέγχου, καθώς και της συναισθηματικής νοημοσύνης στο σύνολό της (Yammarino et al., 1993). Αυτοί οι ηγέτες αποτυγχάνουν να παρέμβουν σε προβλήματα έως ότου γίνουν σοβαροί και γενικά δεν θα αναλάβουν δράση έως ότου γνωστοποιηθούν τα λάθη (Bass, 1998). Οι ηγέτες που θεωρούσαν τον εαυτό τους παθητικό είναι πιθανό να μην μπορούν να αναγνωρίσουν τα συναισθήματα, να μην μπορούν να κατανοήσουν τα συναισθήματα των άλλων στο χώρο εργασίας, να μην μπορούν να διαχειριστούν τα συναισθήματα και να μην μπορούν να ελέγξουν αποτελεσματικά τα συναισθήματα που βιώνουν στην εργασία.

Οι Barling et al. (2000) ανέφεραν ότι οι ηγέτες που εμπλέκονται σε ενδεχόμενα κίνητρα ανταμοιβής σημείωσαν υψηλό βαθμό στη συναισθηματική νοημοσύνη. Ωστόσο, σε αυτές τις μελέτες, η ενδεχόμενη ανταμοιβή συσχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με όλα τα συστατικά του μετασχηματιστικού ηγέτη, γεγονός που υποδηλώνει ότι αντιπροσωπεύει ένα άλλο υπο-συστατικό του μετασχηματιστικού ηγέτη. Όπως σημειώνεται από τους συγγραφείς οι συμπεριφορές που εμπλέκονται στην υπο-συστατική ανταμοιβή, όπως ο καθορισμός στόχων, η παροχή ανατροφοδότησης και η ανταμοιβή, είναι όλες προσανατολισμένες στην εργασία, θετικές, διακριτικές συμπεριφορές, όπως και κάθε υπο-συστατικό της ηγετικής μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Η αποτελεσματικότητα εμφανίζεται όταν ικανοποιούνται οι ανάγκες που σχετίζονται με την εργασία και το άτομο οδηγεί μια αποτελεσματική ομάδα και επιτυγχάνεται όταν το άτομο συνεργάζεται με άλλα μέλη της ομάδας με ικανοποιητικό τρόπο. Έτσι μπορούμε να υποθέσουμε ότι η ικανότητα ενός ηγέτη να είναι σε θέση να αναγνωρίζει και να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων στο χώρο εργασίας, να είναι σε θέση να διαχειρίζεται τα θετικά και αρνητικά συναισθήματά του και των άλλων, να μπορεί να ελέγχει τις καταστάσεις συναισθημάτων στον χώρο εργασίας αποτελεσματικά, η χρήση συναισθηματικών πληροφοριών κατά την επίλυση προβλημάτων και η ικανότητα να εκφράζουν τα συναισθήματά τους σε άλλους, είναι αναπόσπαστο στοιχείο του ηγέτη να είναι αποτελεσματικός, να καταβάλλει επιπλέον προσπάθεια και να είναι ικανοποιημένος. Οι αναλύσεις παλινδρόμησης αποκάλυψαν ότι η ικανότητα αναγνώρισης και κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων ήταν ο καλύτερος προγνωστικός παράγοντας για το μετασχηματιστικό ηγέτη (Gardner & Stough, 2001).

Από τη σκοπιά της επιλογής, εάν κάποιος θέλει έναν ηγέτη που θα επιδείξει πεποίθηση, να τονίσει τη σημασία της δέσμευσης, να δημιουργήσει υπερηφάνεια, πίστη και αυτοπεποίθηση, να λάβει υπόψη τις ανάγκες, τις ικανότητες και τις φιλοδοξίες των

μεμονωμένων οπαδών, να εμπλακεί σε εποικοδομητική ανταμοιβή για την απόδοση και επιθυμεί επιτυχία, τότε μια σημαντική ικανότητα είναι να αναγνωρίσει και να κατανοήσει με ακρίβεια τα συναισθήματα των άλλων.

Επιτυχημένοι ηγέτες είναι αυτοί που είναι σε θέση να διαχειριστούν τα θετικά και αρνητικά συναισθήματα μέσα τους και μέσα σε άλλους, είναι σε θέση να εκφράσουν ένα όραμα για το μέλλον, να μιλήσουν αισιόδοξα, να ενθαρρύνουν και να νοήσουν, να ενθαρρύνουν σε άλλους νέους τρόπους να κάνουν πράγματα, να ενθαρρύνουν την έκφραση νέων ιδεών και να παρεμβαίνουν σε προβλήματα πριν γίνουν σοβαρά.

2.2.4 Συναλλακτική Ηγεσία Και Συναισθηματική Νοημοσύνη

Ο Burns (1978) κάνει διάκριση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της συναλλακτικής ηγεσίας. Περιέγραψε τους συναλλακτικούς ηγέτες ως ηγέτες που δίνουν ιδιαίτερη σημασία στα πρότυπα εργασίας, στις αναθέσεις και στους στόχους που είναι προσανατολισμένοι στην εργασία. Σε σύγκριση με τη μετασχηματιστική ηγεσία, η συναλλακτική ηγεσία συμβαίνει όταν ο ηγέτης ανταμείβει ή πειθαρχεί τον οπαδό σε σχέση με την απόδοση (Bass & Avolio, 1994). Λαμβάνοντας υπόψη την ιεραρχία των αναγκών του Maslow, η συναλλακτική ηγεσία λειτουργεί στα βασικά επίπεδα ικανοποίησης των αναγκών, όπου οι συναλλακτικοί ηγέτες επικεντρώνονται στα χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας.

Η συναλλακτική ηγεσία κάνει τους οπαδούς να παρακινούνται από προσωπικά συμφέροντα και όχι να επηρεάζονται από τους ηγέτες τους ώστε να υπερβούν τις δικές τους ανάγκες προς όφελος του οργανισμού, χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Hargis, Wyatt και Piotrowski 2011). Η συναλλακτική ηγεσία εμφανίζεται συνήθως όταν οι ηγέτες ανταμείβουν ή, αρνητικά παρεμβαίνουν (κυρώσεις) λαμβάνοντας υπόψη την απόδοση των οπαδών. Σύμφωνα με τους Bass και Avolio (1994), συνήθως η συναλλακτική ηγεσία αποτελείται από δύο επιμέρους διαστάσεις:

Ενδεχόμενη ανταμοιβή: αναφέρεται σε μια αλληλεπίδραση μεταξύ ηγέτη και οπαδού που καθοδηγείται από αμοιβαίες ανταλλαγές. Ο ηγέτης εντοπίζει τις ανάγκες των οπαδών και προβαίνει σε συμβιβασμό μεταξύ των αναγκών της ομάδας και του κάθε ατόμου. Η ανταμοιβή ή οι κυρώσεις δίνονται σε σχέση με την επίτευξη των στόχων.

Διοίκηση κατ' εξαίρεση: ο ηγέτης παρεμβαίνει μόνο όταν είναι απαραίτητο για να προβεί σε διορθώσεις ή αλλαγές στη συμπεριφορά των οπαδών. Γενικά οι παρεμβάσεις είναι κρίσιμες, ώστε να μην εκτρέπονται οι στόχοι από την πορεία τους.

Στη σχέση μεταξύ της συναλλακτικής ηγεσίας και της ΣΝ σύμφωνα με τον Weisinger (2000), υπάρχει υψηλή αλληλεπίδραση μεταξύ της συναλλακτικής ηγεσίας και της αυτο-παρακίνησης. Η σχέση αυτή μπορεί να εξηγηθεί με τον τρόπο που ο συγγραφέας συνδέει την αυτο-παρακίνηση με την παραγωγικότητα. Ο Weisinger (2000) επιβεβαιώνει ότι όταν ένα άτομο έχει αυτο-κίνητρα, τότε θα είναι σε θέση να ξεκινήσει μια εργασία ή μια αποστολή και να προχωρήσει στην πλήρη ολοκλήρωσή της, ενώ παράλληλα θα αντιμετωπίζει τυχόν αναποδιές που μπορεί να εμφανιστούν. Επομένως, η Αυτο-παρακίνηση με Αυτογνωσία και σε μικρότερο βαθμό η Συναισθηματική Καθοδήγηση, συγκεντρώνουν την προσοχή στη διαδικασία ολοκλήρωσης της εργασίας, γεγονός που κάνει την ισχυρότερη συσχέτισή τους με τη συναλλακτική και όχι τη μετασχηματιστική ηγεσία.

2.3 Συναισθηματική Νοημοσύνη – Ηγεσία – Δημόσιος Τομέας

Οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα, ιδίως οι δημόσιοι διοικητικοί υπάλληλοι, συνήθως αντιμετωπίζουν με έντονα συναισθήματα τα καθήκοντα και τις ευθύνες, καθιστώντας την ΣΝ σημαντικό παράγοντα (Lee, 2018). Οι θέσεις εργασίας στις δημόσιες υπηρεσίες περιλαμβάνουν ως επί το πλείστον εργασιακές απαιτήσεις που είναι συναισθηματικά έντονες (Guy and Lee, 2015). Η ΣΝ είναι ένας σημαντικός παράγοντας που παρέχει βελτιωμένες ικανότητες για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων και των στόχων της εργασίας, προκαλώντας καλύτερη ομαδική εργασία μέσω της συνεργασίας και της εμπιστοσύνης (Arfara & Samanta, 2016). Οι ηγέτες στην δημόσια διοίκηση θα πρέπει να θεωρούν τα χαρακτηριστικά της ΣΝ ως σημαντικά στοιχεία στα χαρακτηριστικά του προσωπικού που προσλαμβάνεται στο δημόσιο τομέα, κυρίως όσον αφορά την αυτογνωσία και την αυτό - ρύθμιση (Lee, 2018). Η αντιλαμβανόμενη επιρροή της ΣΝ συνεπάγεται τη συμπερίληψή της σε πρωτοβουλίες κατάρτισης και ανάπτυξης (Guy and Lee 2015), η οποία θα βοηθούσε τους οργανισμούς να ενισχύσουν το επίπεδο δέσμευσης μέσω της βελτιωμένης ατομικής συμπεριφοράς (Majeed et al. 2017) και της

ομαδικής απόδοσης των συναισθηματικά ισχυρών και σταθερά παρακινούμενων μελών της ομάδας.

Τα άτομα που εργάζονται σε θέσεις δημόσιας διοίκησης απαιτούν υψηλότερο επίπεδο συναισθηματικής διαχείρισης επειδή αλληλεπιδρούν με τους πολίτες και οι πολίτες συχνά ζητούν την βοήθεια τους σε περιπτώσεις όπου καλούνται για παράδειγμα να πληρώσουν φόρους (Guy και Lee, 2015). Μια τέτοια συναισθηματική εργασία μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερο βαθμό επαγγελματικής εξουθένωσης και επαγγελματική δυσανεμία. Είναι σημαντικό ότι η επαγγελματική εξουθένωση και η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζονται άμεσα με τα οργανωσιακά αποτελέσματα, συμπεριλαμβανομένης της πρόθεσης κύκλου εργασιών, των απουσιών, της εργασιακής απόδοσης και της ποιότητας των υπηρεσιών. Τα αρνητικά οργανωσιακά αποτελέσματα μπορεί να επηρεάσουν την ποιότητα, τη συνέπεια και τη σταθερότητα των υπηρεσιών προς τους πολίτες και να οδηγήσουν σε σοβαρά προβλήματα στους οργανισμούς (Kim and Stoner, 2008).

Αντίθετα, οι θετικές στάσεις και τα συναισθήματα των εργαζομένων στις δημόσιες υπηρεσίες μπορούν να προάγουν ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, να αυξήσουν την ικανοποίηση από την εργασία και να δημιουργήσουν μια ευνοϊκή εντύπωση για τους πολίτες (Ashkanasy et al., 2002).

Οι ερευνητές έχουν ορίσει ποικιλοτρόπως την επαγγελματική ικανοποίηση ως μια θετική συναισθηματική κατάσταση που πηγάζει από την υποκειμενική εμπειρία ενός ατόμου με την εργασία του (Locke, 1976), στο βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι έχουν θετικό συναισθηματικό προσανατολισμό προς την απασχόληση από τον οργανισμό και στον βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι συμπαθούν τη δουλειά τους'. Η ικανοποίηση από την εργασία περιλαμβάνει τα υποκειμενικά συναισθήματα ή τις στάσεις του εργαζομένου που σχετίζονται με την τρέχουσα εργασία του. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται καλά με την εργασία τους και θεωρούν τους εαυτούς τους κοινωνικά αξιολογημένους, η ικανοποίηση από την εργασία τους μπορεί να αυξηθεί. Έτσι, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελείται από ψυχολογικούς παράγοντες και αποτελεί παράγοντα – κίνητρο για τους εργαζόμενους που μπορεί να καλλιεργηθεί με την επίτευξη των εργασιακών στόχων ή από την αναγνώριση από τους άλλους για τις εργασιακές του προσπάθειες (Chandra and Priyono, 2016).

Όταν οι εργαζόμενοι στις δημόσιες υπηρεσίες κάνουν έναν πολίτη να αισθάνεται ευτυχισμένος, αυτοί ενισχύουν τη δική τους αυτοεκτίμηση (Seery και Corrigan, 2009), γεγονός που οδηγεί σε υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία. Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία οδηγεί επίσης σε υψηλότερα επίπεδα εργασιακών επιδόσεων, όπως υψηλά επίπεδα οργανωτικής δέσμευσης, θετικές εργασιακές στάσεις, μειωμένος κύκλος εργασιών και χαμηλότερη τάση αποχώρησης.

Η ΣΝ και η πρόσληψη έχουν θετική σημαντική σχέση (Marzuki 2012). Ένας υποψήφιος με υψηλή ΣΝ αυξάνει την οργανωτική αξία. Ως εκ τούτου, η ικανότητα προσδιορισμού υποψηφίων που είναι συναισθηματικά ευφυείς κατά την έναρξη της πρόσληψης θα μείωνε την ανάγκη για εκπαίδευση σε θέματα ΣΝ, παρέχοντας την ευκαιρία στον οργανισμό να επικεντρωθεί σε εναλλακτικούς τομείς κατάρτισης. Ποσοτικές μελέτες σε επαγγελματίες πωλητές υποδεικνύουν μια επιδραστική θετική σχέση μεταξύ της ΣΝ, της λήψης αποφάσεων και της παγίωσης πληροφοριών.

Τα δημογραφικά στοιχεία σχετικά με τις μελέτες ΣΝ αποκαλύπτουν ότι η ηλικία έχει αρνητική σχέση με τα επίπεδα ΣΝ και το επίπεδο εκπαίδευσης έχει σημαντική θετική επίδραση με την ΣΝ. Η οικογενειακή κατάσταση δεν έχει σημαντική σχέση με το επίπεδο ΣΝ και οι γυναίκες εργαζόμενες τείνουν να έχουν υψηλότερα επίπεδα ΣΝ. Η έρευνα αυτή συνεχίζει και επιβεβαιώνει ότι οι συναισθηματικά ευφυείς εργαζόμενοι συμβάλλουν στο αποτελεσματικό εργασιακό περιβάλλον παραμένοντας θετικοί, ακόμη και σε μια αρνητική κατάσταση (Subhashini 2008). Ο ισχυρισμός αυτός είναι σύμφωνος με την έρευνα του Goleman (1995), ο οποίος τόνισε την σημασία της αυτογνωσίας για την κατανόηση του αντίκτυπου των διαθέσεων και των συναισθημάτων στην εργασιακή απόδοση.

2.4 Ο Δημόσιος Τομέας Στην Ελλάδα

Τα τρία "προγράμματα οικονομικής προσαρμογής" του 2010, 2012 και 2015 που εφάρμοσε η Ελλάδα υπό την εποπτεία των εκπροσώπων των δανειστών της και η τεχνική υποστήριξη που έλαβε στην πορεία από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή είχε συνολικά θετικό αντίκτυπο στη Δημόσια Διοίκηση της χώρας. Οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις, οι οποίες είχαν καθυστερήσει ή εγκαταλειφθεί πριν από την οικονομική κρίση, ενεργοποιήθηκαν στους τομείς του συντονισμού της κυβερνητικής πολιτικής, της συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων, της αποκέντρωσης, της

διαφάνειας και της αποπολιτικοποίησης της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Παρά τη σύμπτωση των εθνικών, τοπικών και ευρωπαϊκών βουλευτικών εκλογών το 2019, υπήρξε κυρίως συνέχιση παρά διακοπή των μεταρρυθμίσεων.

Ωστόσο, ιδίως μετά το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα, η εμπιστοσύνη στους πολιτικούς και διοικητικούς θεσμούς έχει πέσει κατακόρυφα. Για παράδειγμα, η εμπιστοσύνη στην κυβέρνηση μειώθηκε δραματικά μεταξύ 2010 και 2019 (European Commission, 2019). Με λίγες εξαιρέσεις, όπως (α) η συνεχιζόμενη δημοτικότητα μεταξύ των πολιτών των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών, που ιδρύθηκαν στις αρχές της δεκαετίας του 2000, (β) η αυξημένη διαφάνεια των διοικητικών πράξεων (η ηλεκτρονική πλατφόρμα "Διαύγεια"), και (γ) η αυξημένη ψηφιοποίηση των υπηρεσιών του Υπουργείου Οικονομικών (το σύστημα "Taxis"), οι πολίτες δεν αξιολογούν τα υπόλοιπα πεδία των δημόσιων υπηρεσιών σε υψηλά επίπεδα. Η Ελλάδα δεν έχει καλές επιδόσεις σε σύγκριση με τον μέσο όρο της ΕΕ όσον αφορά πολλούς δείκτες δημόσιας διοίκησης. Ωστόσο, όσον αφορά τα επιτεύγματα της δημοσιονομικής πολιτικής, η Ελλάδα έχει αποτελεσματικότητα στον εξορθολογισμό των δημόσιων οικονομικών.

Ο ελληνικός δημόσιος τομέας παραμένει μεταξύ των μεγαλύτερων δαπανηρών στην ΕΕ καθώς οι δημόσιες δαπάνες ανέρχονται στο 47% του ΑΕΠ το έτος 2018. Όσον αφορά το μέγεθος της απασχόλησης στον δημόσιο τομέα, η Ελλάδα κατατάσσεται υψηλά μεταξύ των χωρών της ΕΕ χώρες. Αυτό δείχνει ότι ενώ η Ελλάδα ακολουθεί πολιτική περιστολής του δημόσιου τομέα από το 2010, όταν η υπογράφηκε το πρώτο μνημόνιο συμφωνίας μεταξύ κυβέρνησης και των πιστωτών της χώρας, είναι δύσκολο να ανατραπούν οι ιστορικές τάσεις. Στην Ελλάδα υπήρχε μια σημαντική τέτοια τάση, η οποία επέζησε της κρίσης, να διατηρηθεί ένας σχετικά μεγάλος ευρύς δημόσιος τομέας, συμπεριλαμβανομένων των κρατικών οργανισμών και κρατικές επιχειρήσεις. Επιπλέον, η Ελλάδα παραμένει μία από τις λιγότερο αποκεντρωμένες διοικητικά συστήματα της ΕΕ. Το 2015 το σύνολο των υπαλλήλων της περιφερειακής και τοπικής αυτοδιοίκησης ήταν 15.6 %. Με την πάροδο του χρόνου, δεν υπήρξε καμία μεταβολή σε αυτή την πτυχή. Οι πιο πρόσφατες διαθέσιμες εθνικές πηγές δεδομένων δείχνουν ότι το Μάρτιο του 2020, μόνο το 15,7 % του συνόλου των υπαλλήλων της κυβέρνησης εργάζονταν στις περιφερειακές και δημοτικές δημόσιες υπηρεσίες της Ελλάδας. Οι πιο πρόσφατες διαθέσιμες εθνικές πηγές δεδομένων δείχνουν ότι το Μάρτιο του 2020, μόνο το 15,7 % του συνόλου των δημοσίων υπαλλήλων εργαζόταν στις περιφερειακές και δημοτικές δημόσιες υπηρεσίες της Ελλάδας. Οι περισσότερες κρατικές δαπάνες προέρχονται από

την κεντρική κυβέρνηση. Η συνολική διοικητική ικανότητα των επιπέδων περιφερειακής και τοπικής αυτοδιοίκησης είναι πολύ άνιση. Η αποτελεσματικότητα των υπο - εθνικών επιπέδων της διακυβέρνησης είναι σαφώς υποβέλτιστη. Η ροή των πόρων για παράδειγμα προσωπικό, κονδύλια και ψηφιακές υποδομές που διοχετεύονται από το κέντρο στην περιφέρεια της Ελλάδας είναι συχνά ανεπαρκής (Hlepas, 2018).

Τον Ιούλιο του 2017 και εκ νέου τον Ιούλιο του 2018 μια νέα νομοθεσία ψηφίστηκε για την τοπική αυτοδιοίκηση με στόχο τον εξορθολογισμό τη διαχείρισή τους, συμπεριλαμβανομένης της δημοσιονομικής διαχείρισης αλλά και να αλλάξει το σύστημα των δημοτικών εκλογών. Προφανώς, οι μεταρρυθμίσεις υλοποιούνται στο βαθμό που το Υπουργείο Οικονομικών αποδεσμεύει τα προβλεπόμενα κονδύλια, κάτι που δεν θα πρέπει να θεωρείται δεδομένο. Από το 2010, η δημοσιονομική διαχείριση τελεί υπό την περιοδική εποπτεία της "τρίικας". Αυτή η πρακτική συνεχίζεται και σήμερα, παρόλο που η χώρα ανακηρύχθηκε επίσημα ότι έχει ολοκληρώσει τις πολιτικές που απαιτούνται τον Αύγουστο του 2018. Ένα ξεχωριστό διυπουργικό όργανο, το Κυβερνητικό Συμβούλιο Διοικητικής Μεταρρύθμισης, είναι επίσημα υπεύθυνο για την καθοδήγηση της διοικητικής μεταρρύθμισης. Στην πράξη, ωστόσο, αυτό το Συμβούλιο είναι αραιά στελεχωμένο, ενώ όλες οι μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες πηγάζουν ανεπαρκώς (Hlepas, 2018).

Σε συγκριτική προοπτική, η Ελλάδα δεν τα πηγαίνει άσχημα με όσον αφορά την ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού και τον διυπουργικό συντονισμό, όπως και όσον αφορά την ικανότητα υλοποίησης. Η ανεπάρκεια της εν λόγω ικανότητας και συντονισμού, σε συνδυασμό με τη μακροχρόνια τάση των διαδοχικών κυβερνήσεων να εξυπηρετούν τα επιμέρους κοινωνικά συμφέροντα, συνδέονται με το φαινόμενο της πληθώρας και της πολυπλοκότητας της νομοθεσίας και της συνακόλουθης νομικής αβεβαιότητας.

Οι μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι και οι δημόσιοι υπάλληλοι με συμβάσεις αορίστου χρόνου υπολογίζονται μαζί και αποτελούν τη συντριπτική πλειοψηφία (90 %) του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης. Ο επαγγελματισμός και η αμεροληψία αποκλίνουν από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο. Υπάρχουν πολλά διαφορετικά σώματα δημοσίων υπαλλήλων, με βασική ειδίκευση (π.χ. γεωπόνους, τεχνικούς ηλεκτρονικών υπολογιστών). Το σύστημα των σωμάτων βρίσκεται επί του παρόντος υπό μεταρρύθμιση, καθώς η αριθμός των σωμάτων είναι υπερβολικός μεγάλος. Σύμφωνα με τον νόμο 4674/2020,

που ψηφίστηκε τον Μάρτιο του 2020, η κυβέρνηση βελτίωσε τους κανονισμούς για την οριζόντια κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων σε όλη τη δημόσια διοίκηση, ένα επιθυμητό τέλος της πολιτικής προσωπικού από την έναρξη της οικονομικής κρίσης (2010), καθώς οι δημοσιονομικοί περιορισμοί περιόρισαν σημαντικά τις νέες προσλήψεις στη δημόσια διοίκηση. Ο ίδιος νόμος επίσης τροποποίησε τα κριτήρια επιλογής των επικεφαλής των διοικητικών μονάδων (τμήματα, διευθύνσεις κ.λπ.). Ο σκοπός ήταν να εξισορροπηθεί η βαρύτητα των διαπιστευτηρίων (έτη υπηρεσίας, τίτλοι σπουδών) με εκείνη των συνεντεύξεων με τους υποψηφίους για τη θέση του επικεφαλής της μονάδας. Όσο υψηλότερος ήταν ο βαθμός της θέσης (π.χ. γενικός διευθυντής), τόσο μεγαλύτερη ήταν η σχετική βαρύτητα των συνεντεύξεων στη διαδικασία επιλογής.

Η πρόσφατη νομοθεσία (2019) εξορθολογίζει περαιτέρω τις λειτουργίες του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ) οργανισμού, απαιτώντας τον εκ των προτέρων σχεδιασμό για την πρόσληψη νέου προσωπικού στη δημόσια διοίκηση βραχυπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα. Αναλυτικότερα, τον Φεβρουάριο του 2019, ο νόμος 4590/2019 προέβλεπε ότι ο προαναφερόμενος οργανισμός ΑΣΕΠ θα προικιστεί με πρόσθετο και πιο εξειδικευμένο προσωπικό για να φέρει εις πέρας το ενισχυμένο του έργο καθήκοντα. Αυτά περιλαμβάνουν την περαιτέρω διευκόλυνση της εφαρμογής διαδικασιών για τους υποψηφίους για θέσεις εργασίας στο δημόσιο τομέα και ο ετήσιος προγραμματισμός των εν λόγω προσλήψεων ανά κατηγορία προσωπικού της δημόσιας διοίκησης. Τον Ιούλιο του 2019, ο νόμος 4622/2019 προέβλεπε περαιτέρω ότι τα παραπάνω θα πρέπει να περιλαμβάνονται στα ψηφιακά οργανογράμματα των δημόσιων υπηρεσιών, τα οποία θα επανεξετάζονται ετησίως, ενώ προέβλεπε επίσης τη δημιουργία νέων διυπουργικών "σωμάτων" δημοσίων υπαλλήλων οι οποίοι θα μπορούσαν να υπηρετούν σε θέσεις σε ολόκληρο τον δημόσιο τομέα.

Η πολιτική και η διαχείριση της ανθρωπίνου δυναμικού υπάγονται στο Υπουργείο Εσωτερικών. Ωστόσο, στην πράξη το εν λόγω υπουργείο συνεργάζεται με το Υπουργείο Οικονομικών σε ορισμένα θέματα ανθρωπίνου δυναμικού όπως το σύστημα αμοιβών, το συνταξιοδοτικό σύστημα και τον έλεγχο της μισθοδοσίας των δημοσίων υπαλλήλων. Το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης είναι αρμόδιο για την τυποποίηση των προσλήψεων και των προφίλ δεξιοτήτων, την εποπτεία της αρχικής και της ενδοϋπηρεσιακής κατάρτισης των δημοσίων υπαλλήλων στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης (ΕΚΔΔΑ) και την παρακολούθηση της διεξαγωγής των διαγωνισμών για τους

δημοσίους υπαλλήλους εισαγωγικού επιπέδου, δηλαδή των διαγωνισμών που ανατίθενται στο ΑΣΕΠ.

Η πολιτικοποίηση είναι ανεξέλεγκτη στην ελληνική διοίκηση. Ενώ η πρόσβαση στη δημόσια διοίκηση γίνεται με βάση την αξιοκρατία για τους κεντρική, περιφερειακή και τοπική αυτοδιοίκηση, υπάρχει μεγάλη πολιτική παρέμβαση σε όλα τα στάδια, δηλαδή στην πρόσληψη, τη μετάθεση και στις προαγωγές των δημοσίων υπαλλήλων. Προσωρινή απασχόληση με τη μορφή βραχυπρόθεσμων, πελατειακών προσλήψεων στον δημόσιο τομέα είναι πολύ εκτεταμένη. Μια αρμόδια επιτροπή σε κάθε υπουργείο και κρατική υπηρεσία τυπικά βασίζει την προαγωγή σε μια διαφανή διαδικασία επιλογής, αλλά στην πράξη η κομματική πατρωνία παίζει σημαντικό ρόλο στη διαδικασία αυτή. Οι σχετικές διαδικασίες επιλογής των νέων γενικών διευθυντών διήρκεσαν περίπου τρία χρόνια (2016-2019) και οι θέσεις των Διοικητικών Γραμματέων, οι οποίες είναι ανοικτές σε δημοσίους υπαλλήλους καριέρας, δεν καλύφθηκαν σχεδόν καθόλου. Η διαδικασία πλήρωσης των θέσεων αυτών προχωρά με αργούς ρυθμούς το 2020 (Sotiropoulos, 2018). Καθ' όλη τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, η Ελλάδα ασχολήθηκε με διαδοχικές μεταρρυθμίσεις του συστήματος της δημόσιας διοίκησης και της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, αν και ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού εκκρεμεί ακόμη. Είναι εκπονεύεται με τη βοήθεια του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης και της νέας Γενικής Γραμματείας Ανθρώπινου Δυναμικού του δημόσιου τομέα στο Υπουργείο Εσωτερικών. Στη διεύθυνση τα τελευταία χρόνια οι μεταρρυθμίσεις της δημόσιας διοίκησης δεν προχώρησαν να καρποφορήσουν πλήρως, υπήρξε μόνο πρόοδος στην εφαρμογή της αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων, του ανοίγματος διαύλων για την οριζόντια κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων μεταξύ των δημόσιων υπηρεσιών. Ο προγραμματισμένος εκσυγχρονισμός των ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων αναβλήθηκε.

Υπάρχει επαρκής νομοθεσία για την ελευθερία της πληροφόρησης και υπάρχουν δύο ανεξάρτητες αρχές, οι οποίες δραστηριοποιούνται στην θέματα πρόσβασης σε πληροφορίες και την υποχρέωση των πολιτικών και διοικητικών αξιωματούχων να υποβάλλουν δήλωση περιουσιακής κατάστασης. Η πρόσβαση σε κυβερνητικές πληροφορίες έχει αναβαθμιστεί, χάρη σε ένα νέο σύστημα με την ονομασία "Διαύγεια", το οποίο δημιουργήθηκε το 2010, αλλά και χάρη στις πιέσεις της "Τρόικας" και στην τεχνική βοήθεια από την Ομάδα Δράσης της ΕΚ.

Παρά την καλή βαθμολογία της Ελλάδας στους διεθνείς δείκτες στον τομέα αυτό, υπάρχουν ζητήματα που παραμένουν ανοιχτά. Αυτά αφορούν ανεπαρκή επεξεργασία και διαχείριση των δεδομένων για τα περιουσιακά στοιχεία των υπαλλήλων, προβλήματα με την ποιότητα και την επάρκεια των πληροφοριών, των εφαρμοστέων μηχανισμών ελέγχου και ορισμένα ζητήματα καθυστερήσεων και μη πλήρους αποκάλυψης σχετικά με δημόσιες πληροφορίες.

Υιοθετήθηκε εθνικό σχέδιο καταπολέμησης της διαφθοράς και πρόσφατα επικαιροποιήθηκε (Εθνικό σχέδιο καταπολέμησης της διαφθοράς 2018-2021). Βάσει του νόμου 4622/2019 η Γενική Γραμματεία για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς, η οποία το 2015 συγχωνεύτηκε με τη νέα ανεξάρτητη αρχή, την Εθνική Αρχή Διαφάνειας, η οποία ιδρύθηκε αμέσως μετά την εναλλαγή κυβέρνησης μετά τις εκλογές του Ιουλίου 2019.

Η αντίληψη για τη διαφθορά, η οποία παρέμεινε σε υψηλά επίπεδα με την πάροδο του χρόνου, πιθανόν να μην αντικατοπτρίζει ορισμένες από τις επιτυχίες που έχουν επιτευχθεί στον τομέα της καταπολέμησης της διαφθοράς. Σημαντικοί νέοι θεσμοί, όπως οι οικονομικοί εισαγγελείς και οι εισαγγελείς κατά της διαφθοράς, έχουν αρχίσει να λειτουργούν και η Ελλάδα έχει εκπονήσει ένα λεπτομερές σχέδιο για την καταπολέμηση της διαφθοράς. Η δημόσια διοίκηση περιλαμβάνει τις δημόσιες υπηρεσίες: τελωνεία, πολεοδομία, εθνικό σύστημα υγείας και φορολογικές υπηρεσίες. Πολλές υποθέσεις διαφθοράς, ωστόσο, εξακολουθούν να παραμένουν υπό διερεύνηση, παρά τη νομοθεσία του 2015 που καθιερώνει μια πιο επιεική μεταχείριση των ποινικών παραβατών και των παραβατών του νόμου (Bratu et. al., 2017).

Κεφάλαιο 3

Εμπειρικό Μέρος

Ενότητα 1^η : Παρουσίαση Έρευνας

3.1 Μεθοδολογία Έρευνας

Η θεωρία του μεικτού μοντέλου του Goleman χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα για να αναλύσει τις συναισθηματικές, κοινωνικές και γνωστικές ικανότητες νοημοσύνης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα, γεγονός που θα οδηγήσει σε ένα θεωρητικά συνεκτικό πλαίσιο για την οργάνωση της αξιολόγησης και της ανάπτυξης της ΣΝ στον εργασιακό χώρο (Emmerling & Boyatzis 2012). Η θεωρία του Goleman (1995) οδηγεί είναι σε θέση να προβλέψει τα πρότυπα συμπεριφοράς στην εργασία και τη ζωή, καθώς και τα αποτελέσματά της που προκύπτουν από τις συνέπειες αυτών των προτύπων. Οι μελέτες σχετικά με τις ΣΝ είναι ζωτικής σημασίας λόγω των διαφόρων εσωτερικών και εξωτερικών προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί.

Στην παρούσα έρευνα, η μεταβλητή ανάλυσης είναι οι διοικητικοί δημόσιοι υπάλληλοι της δημόσιας διοίκησης της Ελλάδας. Αυτοί ασχολούνται κυρίως σε δημόσιες υπηρεσίες που έχουν ως σκοπό τη διαμόρφωση, και την εφαρμογή κυβερνητικών πολιτικών σε σχέση με διάφορα υπουργεία. Καθώς το πλαίσιο δειγματοληψίας για όλους αυτούς τους εργαζομένους δεν ήταν προσβάσιμο στο σύνολο τους χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του ερωτηματολογίου σε ένα τυχαίο δείγμα του συνολικού πληθυσμού. Περίπου 250 ερωτηθέντες αποτέλεσαν στόχο με βάση τον εργασιακό τους ρόλο καθώς και το αναμενόμενο επίπεδο των ικανοτήτων τους στην παροχή της απαιτούμενης

ανατροφοδότησης για την ανάλυση. Συνολικά 118 υποψήφιοι ήταν διαθέσιμοι και συμφώνησαν να δεσμευτούν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο.

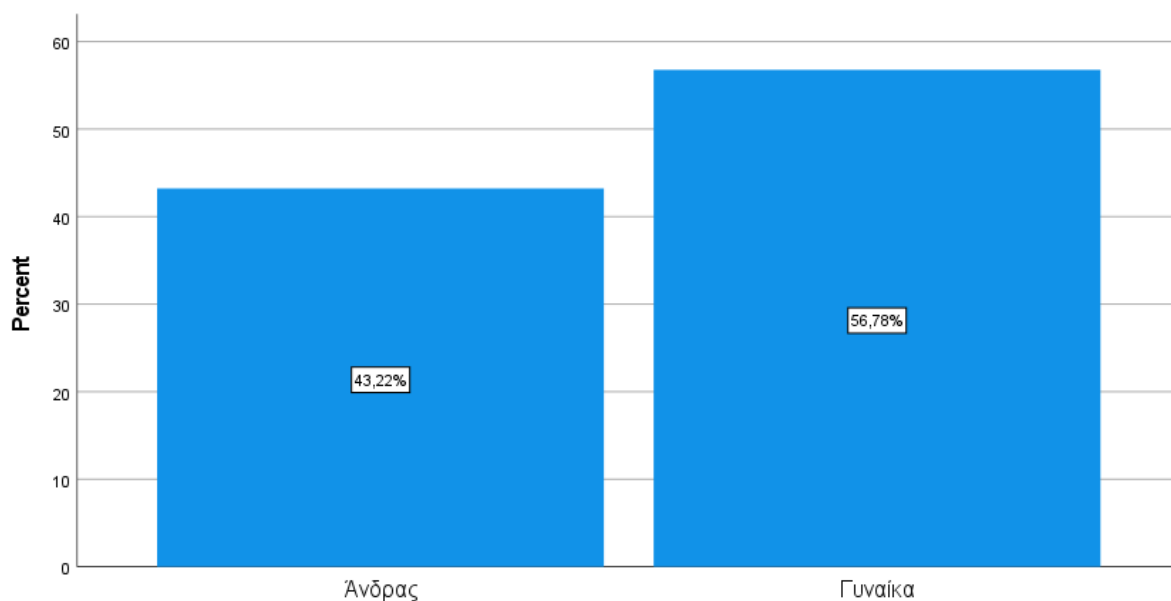
Αναπτύχθηκε ένα ερωτηματολόγιο έρευνας, προσαρμοσμένο από διάφορους μελετητές (Salovey και Mayer 1990, Goleman 1995, Zeitz et al. 1997), όπως φαίνεται στο παράρτημα, το οποίο χρησιμοποιήθηκε ως το εργαλείο για τη συλλογή δεδομένων. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από την 1^η ενότητα όπου συγκεντρώνονται απαντήσεις για δημογραφικά στοιχεία και η 2^η ενότητα αποτελείται από ερωτήσεις ΣΝ που διαχωρίζονται στις υπο ενότητες αυτογνωσία, αυτοδιαχείριση, κοινωνική ευαισθητοποίηση και διαχείριση σχέσεων. Αυτό το εργαλείο μέτρησης επιλέχθηκε καθώς παρείχε τις δυνατότητες καταγραφής σε ένα ευρύτερο φάσμα διαθέσεων που σχετίζονται με τα συναισθήματα και τις κοινωνικές συνθήκες στο χώρο εργασίας (O'Connor et al. 2019). Το ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε με τη χρήση κλειστού τύπου ερωτήσεων. Χρησιμοποιήθηκε μια πενταβάθμια κλίμακα Likert που χρησιμοποιήθηκε χρησιμοποιώντας έναν συνδυασμό των ακόλουθων επιλογών Διαφωνώ απόλυτα (1) έως Συμφωνώ απόλυτα (5). Η έρευνα και η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε από 1/10/2021 έως 26/10/2021. Τα 118 ερωτηματολόγια που επιστράφηκαν διαπιστώθηκε ότι είχαν συμπληρωθεί σωστά, σύμφωνα με τις αρχικές προσδοκίες της μελέτης. Τα δεδομένα από τα ερωτηματολόγια ταξινομήθηκαν σε ένα υπολογιστικό φύλλο και στη συνέχεια εισήχθησαν στο στατιστικό πακέτο SPSS έκδοση 23.0 της IBM Corp.

Ενότητα 2^η : Ανάλυση Δεδομένων

3.2 Τα δημογραφικά στοιχεία

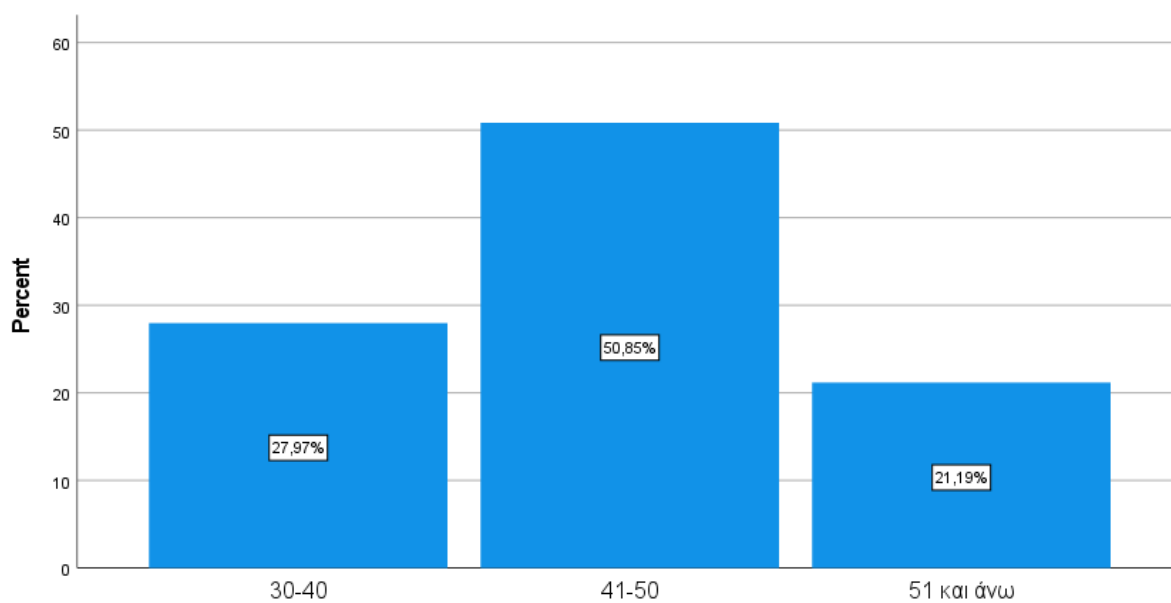
Τα οχτώ δημογραφικά στοιχεία του ερωτηματολογίου ήταν το φύλο, η ηλικία, ο αριθμός παιδιών, η οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης, έτη εργασιακής εμπειρίας στην τρέχουσα εργασία τους, η τρέχουσα θέση/βαθμός που κατέχουν στον οργανισμό και το καθεστώς απασχόλησης. Κατά την ανάλυση του φύλου, διαπιστώθηκε ότι το 56,8 % ήταν γυναίκες εργαζόμενες και το 43,2 % ήταν άνδρες εργαζόμενοι, το οποίο προφανώς αντικατοπτρίζει τη θέση της γυναίκας στον

εργασιακό χώρο. Αυτό δείχνει μια ισορροπία των φύλων στους ερωτηθέντες για τις ερωτήσεις της έρευνας.



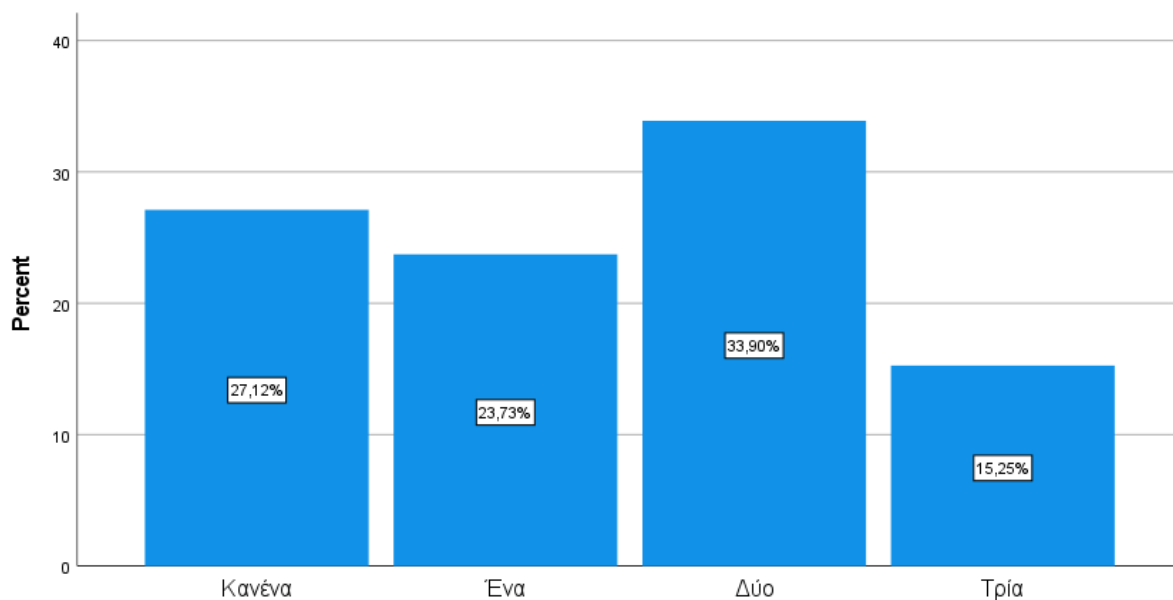
Διάγραμμα 1 : Φύλο

Η μεγαλύτερη ηλικιακή κατηγορία αποτελείται από άτομα ηλικίας 41-50 ετών, που αντιπροσωπεύει το 50,8 % του συνολικού δείγματος. Η επόμενη μεγαλύτερη ομάδα ερωτηθέντων (28 %) είναι μεταξύ 30 και 40 ετών.



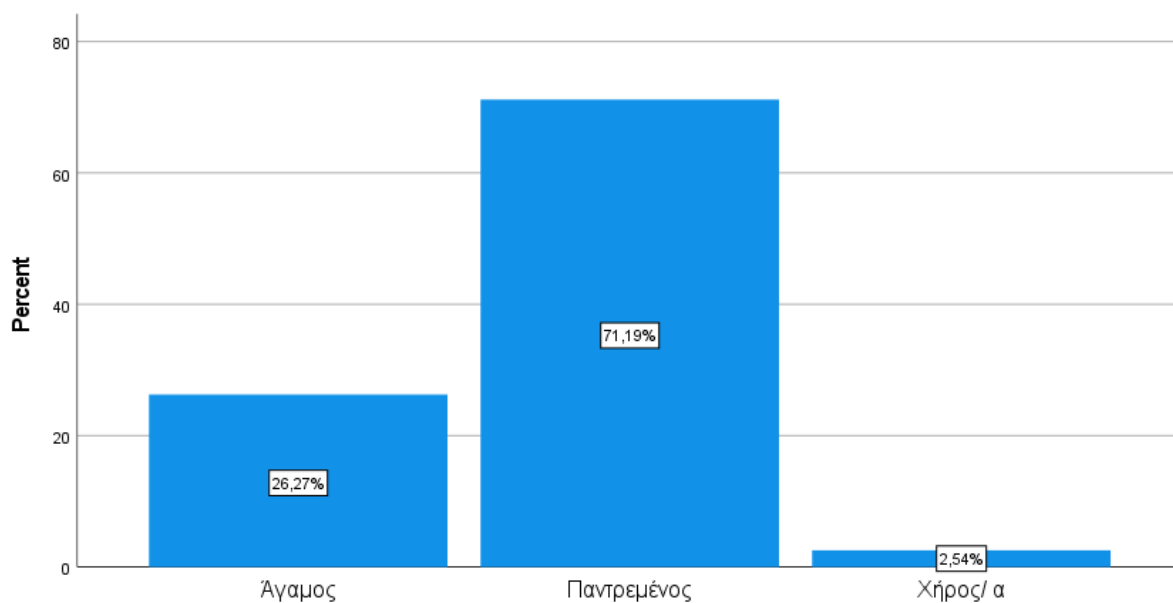
Διάγραμμα 2 : Ηλικία (έτη)

Οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες έχουν παιδιά, με την πλειονότητα των ερωτηθέντων να έχει δύο παιδιά, που αποτελούν το 33,9% του του συνολικού δείγματος.



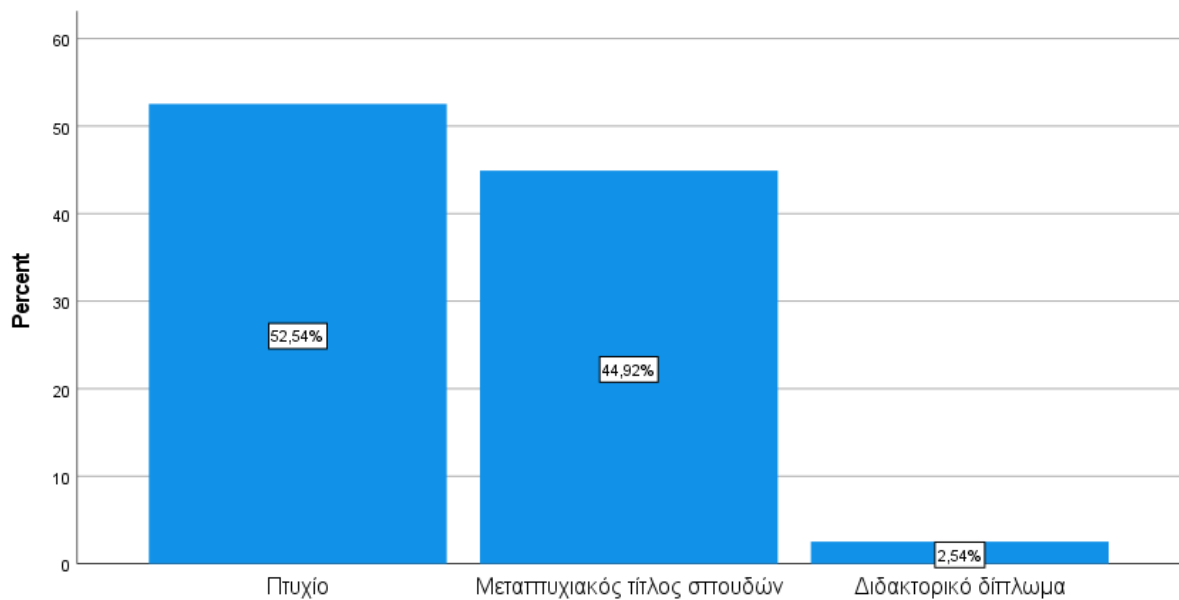
Διάγραμμα 3 : Αριθμός παιδιών

Οι έγγαμοι ερωτηθέντες αποτελούν το 71,2 % του συνολικού δείγματος. Ο αριθμός των ερωτηθέντων που είναι άγαμοι αποτελούν το 26,3 % του συνόλου των ερωτηθέντων.



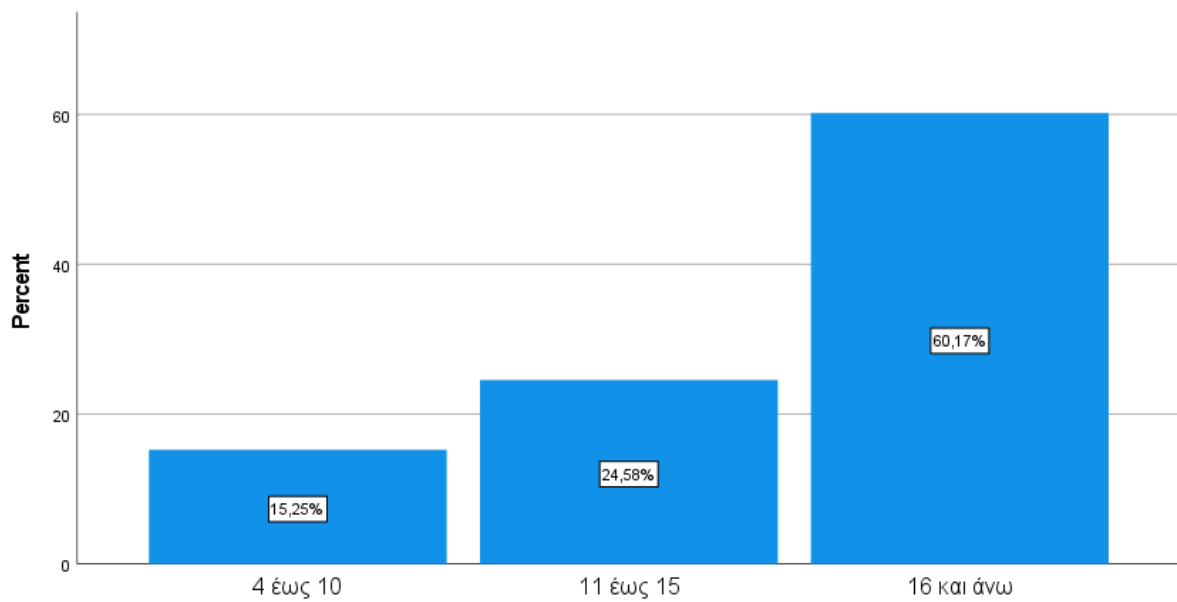
Διάγραμμα 4 : Οικογενειακή κατάσταση

Αναλύοντας το μορφωτικό επίπεδο, η πλειονότητα των ερωτηθέντων (52,5) έχει πτυχίο. Αυτό θεωρείται πλεονέκτημα, καθώς παρουσιάζουν τις ικανότητες στην κατανόηση των προσδοκιών της έρευνας.



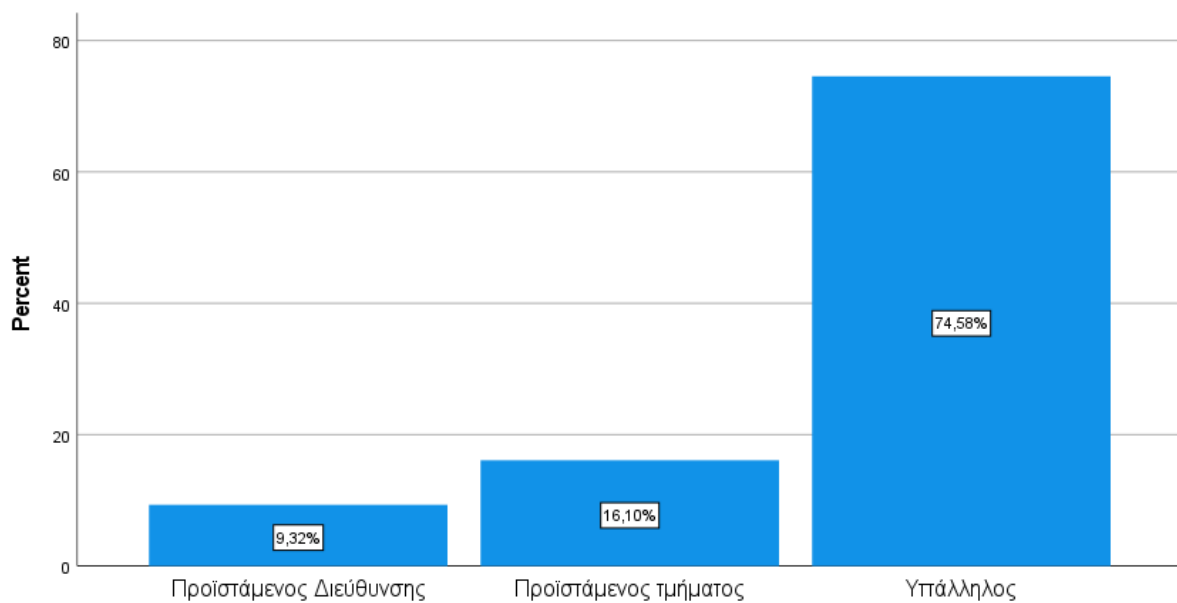
Διάγραμμα 5 : Επίπεδο εκπαίδευσης

Όσον αφορά την εργασιακή εμπειρία, συνολικά οι ερωτηθέντες διέθεταν εμπειρία από 4 έτη και πάνω. Το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος σε ποσοστό 60,2 %, είχε από 16 και άνω χρόνια εργασιακής εμπειρίας. Τα διαφορετικά επίπεδα των ετών εργασιακής εμπειρίας των ερωτηθέντων βοήθησε στην παροχή διαφορετικών προοπτικών στις απαντήσεις, γεγονός που θεωρείται ότι προσφέρει προστιθέμενη αξία στην ανάλυση των συνολικών δεδομένων.



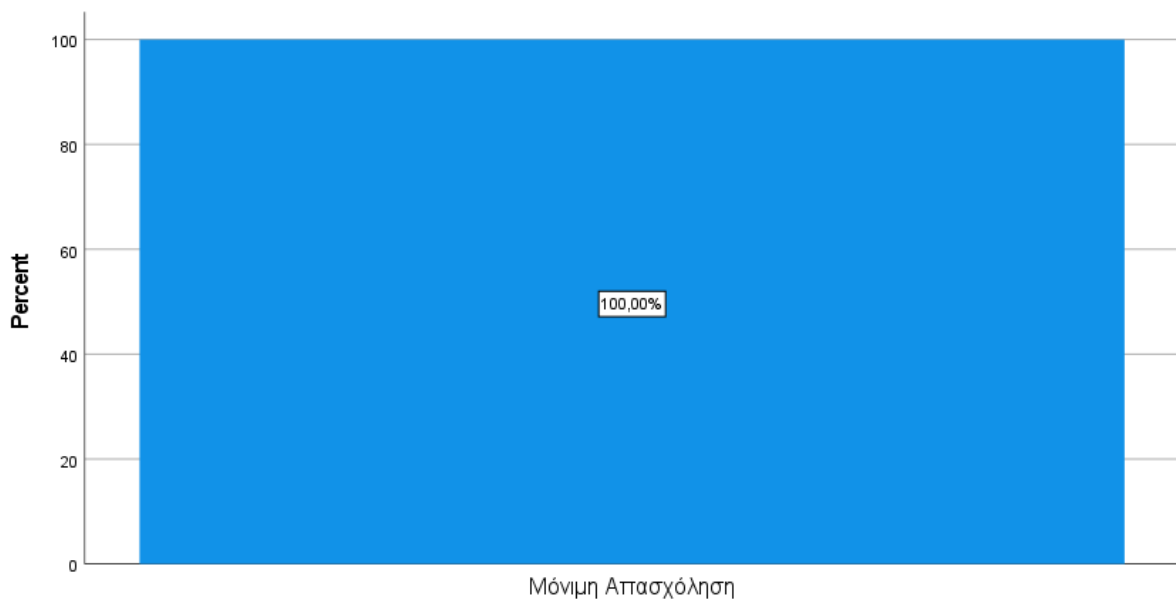
Διάγραμμα 6 : Εργασιακή εμπειρία

Από τις απαντήσεις της θέσης, οι υπάλληλοι είναι οι μεγαλύτεροι σε ποσοστό 74,6 %. Σε ποσοστό 16,1% ήταν οι προϊστάμενοι τμήματος ενώ οι προϊστάμενοι διεύθυνσης αγγίζαν το 9,3%.



Διάγραμμα 7 : Ιεραρχικό Επίπεδο θέσης

Τέλος η σχέση εργασίας όλων των ερωτηθέντων ήταν μόνιμη απασχόληση.



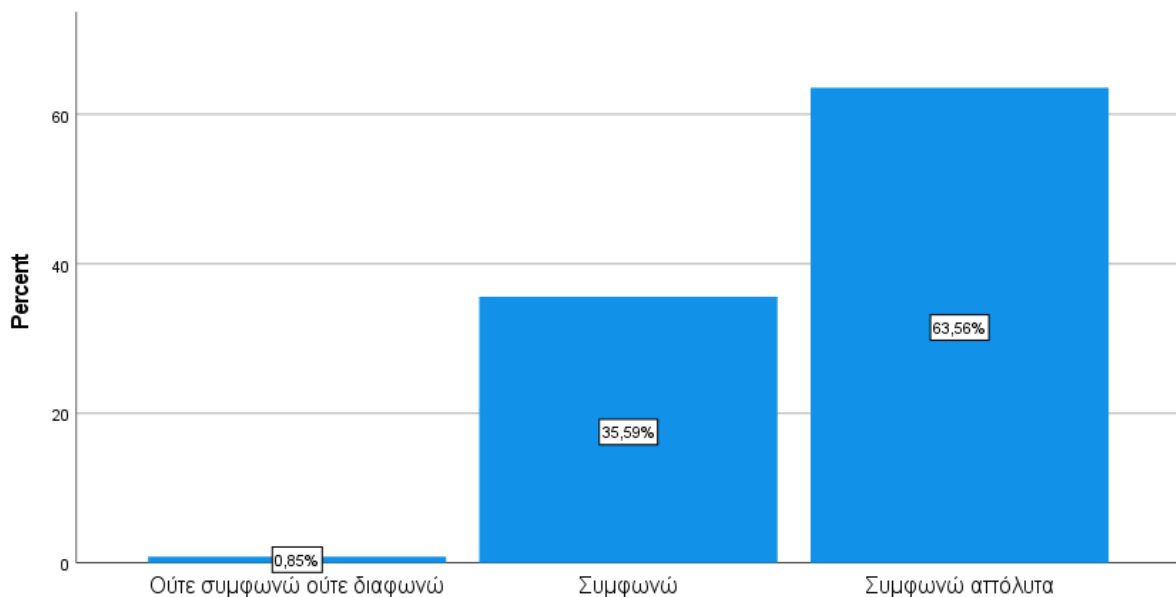
Διάγραμμα 8 : Ποιό είναι το καθεστώς εργασίας σας

3.3 Ανάλυση Ερωτήσεων Συναισθηματικής Νοημοσύνης

3.3.1 Αυτογνωσία

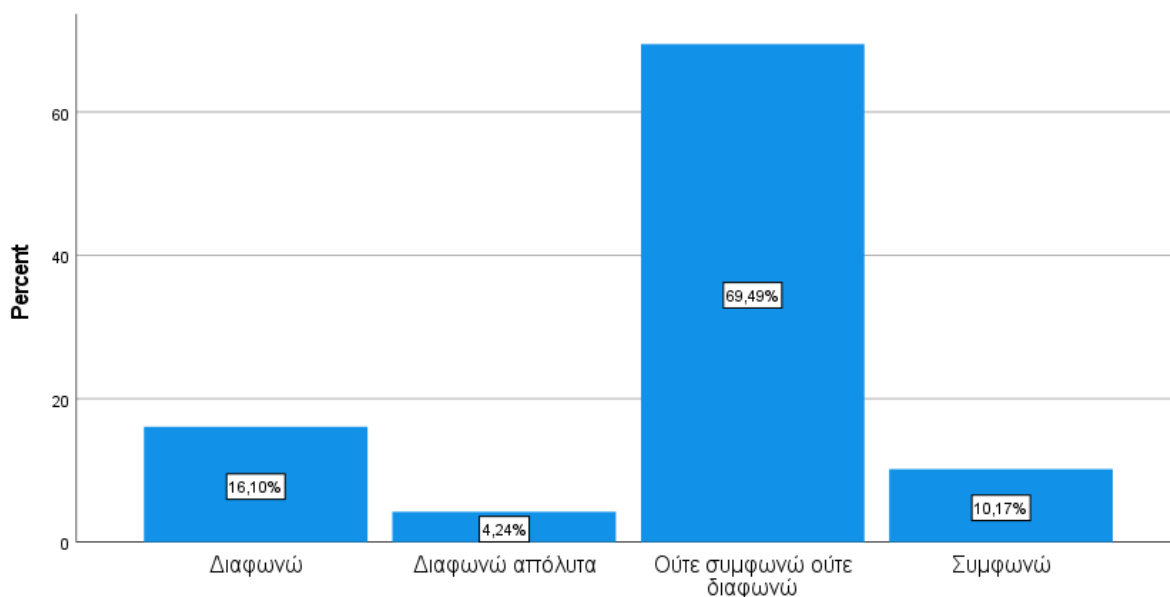
Τα άτομα που διαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη διατηρούν επίγνωση του τρόπου με τον οποίο συμπεριφέρονται και έχουν επίγνωση των χαρακτηρισμών που τους αποδίδονται. Η αυτογνωσία οδηγεί τα άτομα να είναι σε θέση να λειτουργούν εντός των κανόνων που έχουν καθιερωθεί για κάθε συγκεκριμένο ρόλο.

Στην παρακάτω ερώτηση παρατηρούμε ότι το 99% του δείγματος συμφωνεί ότι έχει επίγνωση της κατάστασης της διάθεσής τους στην εργασία, το οποίο είναι πολύ σημαντικό γιατί τα άτομα μπορούν να κατανοήσουν, να συνεργαστούν και να επιλύσουν προβλήματα.



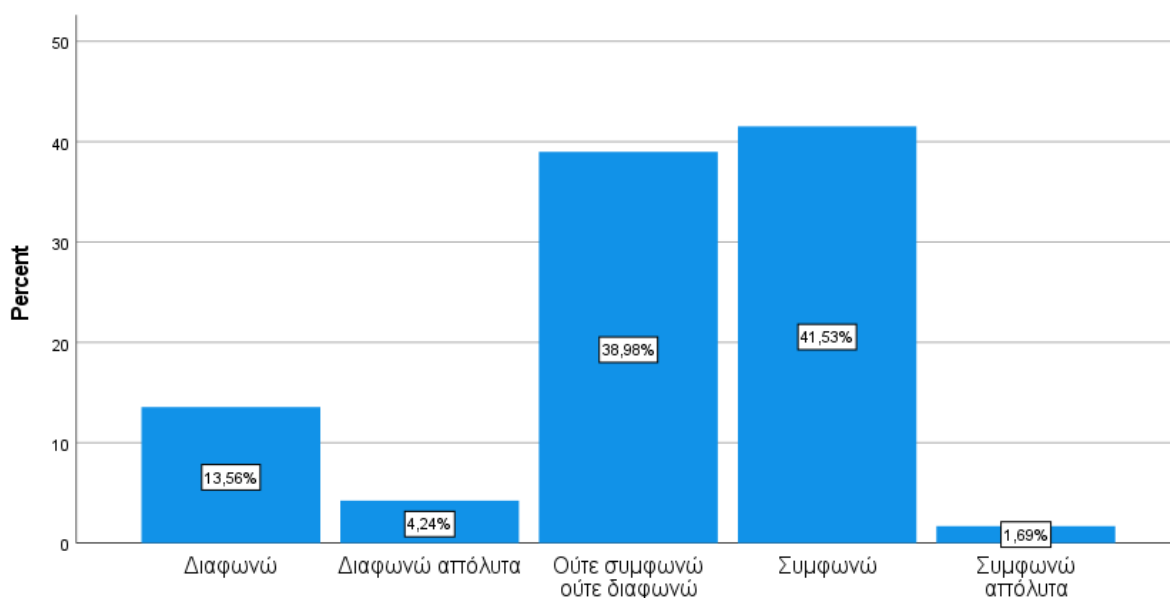
Διάγραμμα 9 : Έχω επίγνωση της κατάστασης της διάθεσής μου στην εργασία

Στη 10η ερώτηση οι ερωτηθέντες ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με ποσοστό περίπου 70% ότι αντιδρούν θετικά σε γεγονότα που τους απογοητεύουν. Οι απαντήσεις στο διαφωνώ απόλυτα είναι 4,24% και στο διαφωνώ 16,1%. Οι απαντήσεις στο συμφωνώ συγκέντρωσαν ένα ποσοστό της τάξης του 10,10%. Δείχνοντας μια αδυναμία των εργαζομένων να διαχειριστούν με θετικό τρόπο γεγονότα που τους απογοητεύουν και αν το έκαναν θα μπορούσαν να συμβάλουν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία της ομάδας τους.



Διάγραμμα 10 : Αντιδρώ θετικά σε γεγονότα που με απογοητεύουν

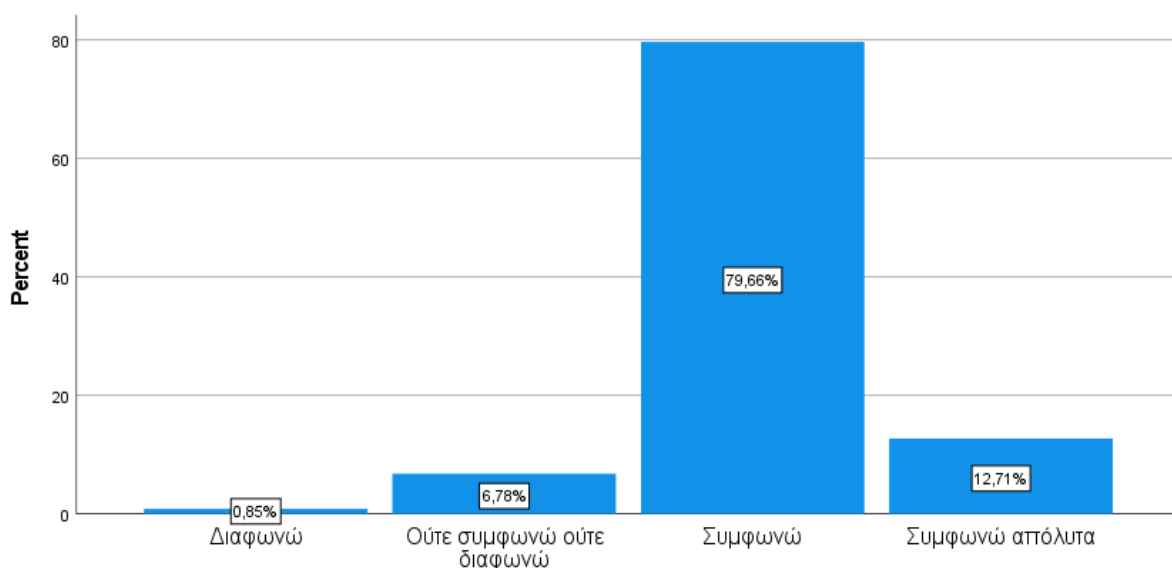
Στην 11η ερώτηση ένα ποσοστό περίπου της τάξης του 38,96% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν και ένα ποσοστό της τάξης του 41,53% συμφωνεί ότι επηρεάζεται από την κριτική των συναδέλφων του. Το 18% απαντά ότι δεν επηρεάζεται από την κριτική.



Διάγραμμα 11 : Επηρεάζομαι απο την κριτική των συναδέλφων μου

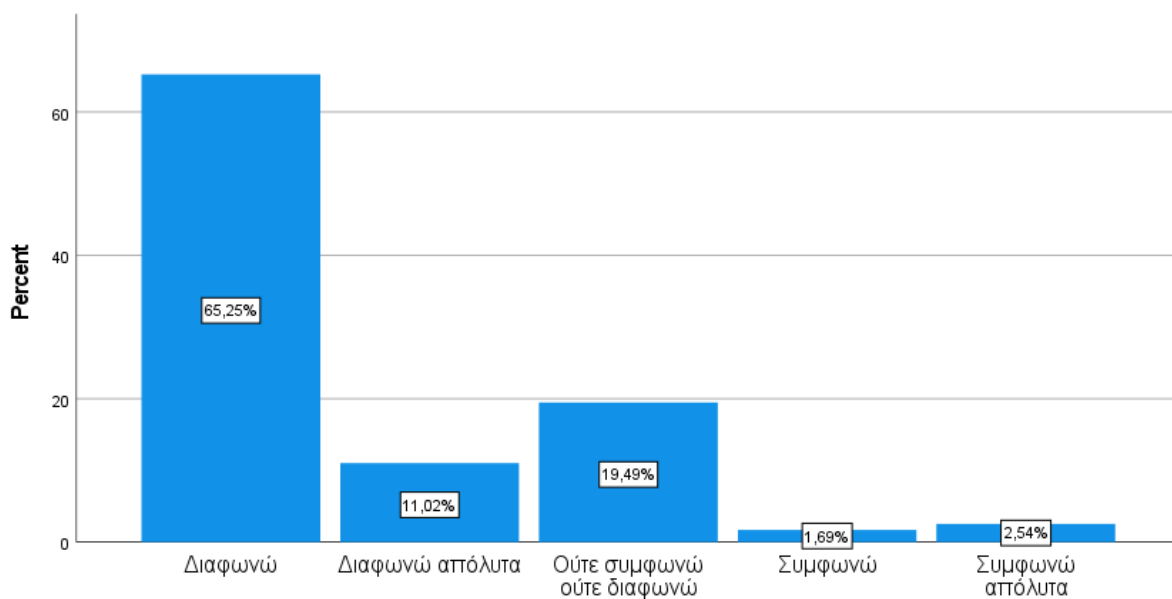
Στην 12η ερώτηση η οποία είναι και η σημαντική στην ενότητα της αυτογνωσίας οι ερωτηθέντες συμφωνούν σε ποσοστό 79,6% και συμφωνούν απόλυτα με ποσοστό

12,7% ότι έχουν επίγνωση του τρόπου με τον οποίο τα συναισθήματα τους μπορεί να επηρεάσουν τις αποφάσεις που παίρνουν στην εργασία τους.



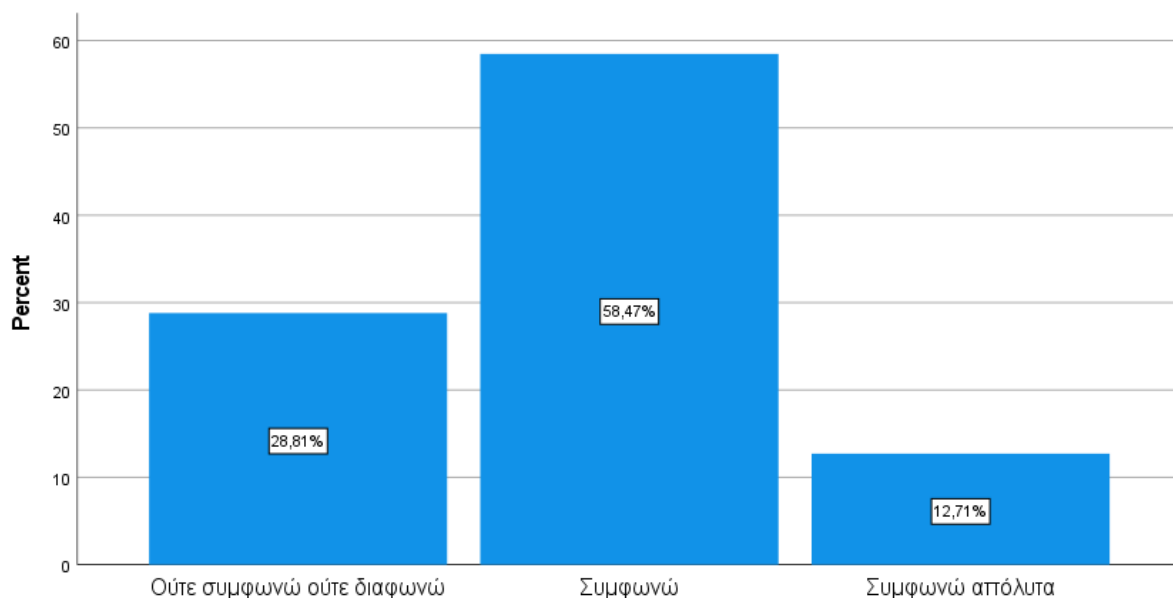
Διάγραμμα 12 : Έχω επίγνωση του τρόπου με τον οποίο τα συναισθήματά μου επηρεάζουν τις αποφάσεις που παίρνω στην εργασία μου

Η 13η ερώτηση δυναμώνει τα αποτελέσματα της 12ης καθώς οι απαντήσεις των ερωτηθέντων συγκλίνουν και το μεγαλύτερο ποσοστό το οποίο είναι περίπου 76% απαντά ότι δεν δυσκολεύεται να αναγνωρίσει τα συναισθήματα του σε θέματα πάνω στην εργασία του



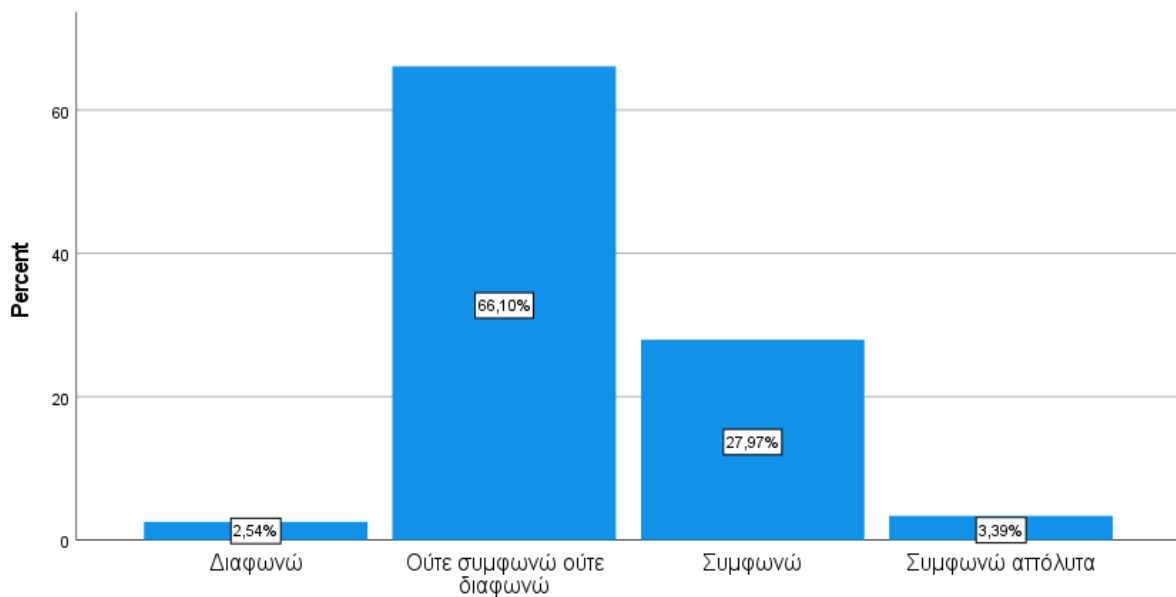
Διάγραμμα 13 : Δυσκολεύομαι να αναγνωρίσω τα συναισθήματά μου σε θέματα πάνω στην εργασία μου

Στην 14η ερώτηση το 58,4% απαντά ότι συμφωνεί στο ότι μπορεί να γνωρίσει τα συναισθήματα των φίλων τους από την συμπεριφορά τους, το 28,8% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν ότι μπορεί να το κάνουν ενώ το 12,1% συμφωνεί απόλυτα.



Διάγραμμα 14 : Γνωρίζω τα συναισθήματα των φίλων μου από τη συμπεριφορά τους

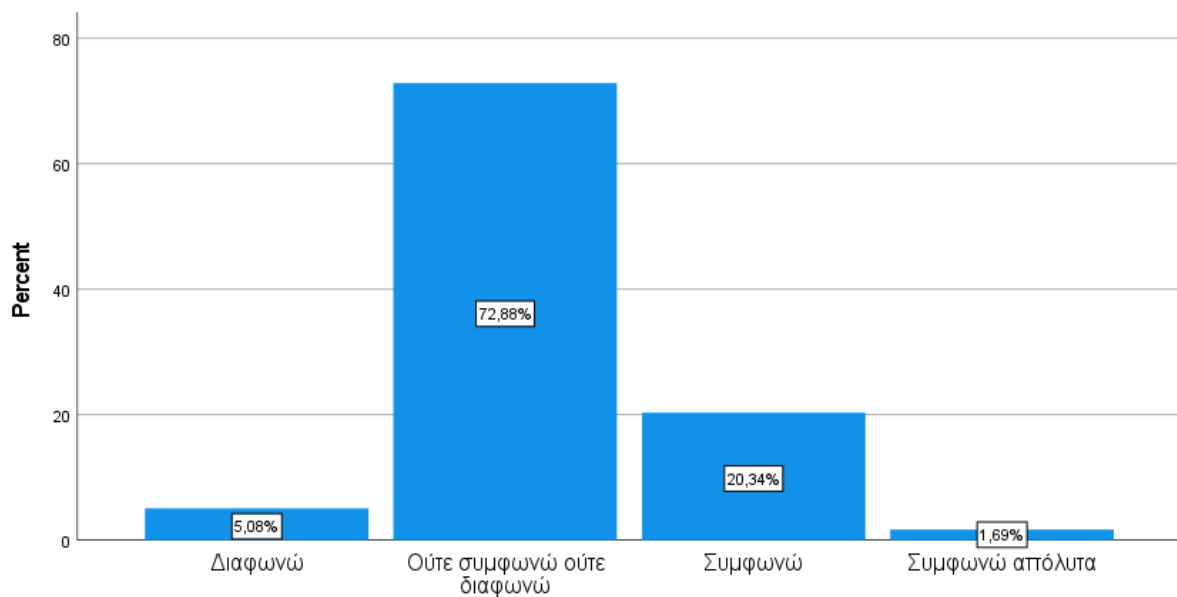
Στη 15η ερώτηση όπου αποτελεί και την τελευταία της αυτογνωσίας φαίνεται ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι μπορεί και να μην είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τα πράγματα που τους ενοχλούν στη δουλειά τους. Καθώς το 66,1% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με την ερώτηση, το 27,97% συμφωνεί και το 3,39% συμφωνεί απόλυτα.



Διάγραμμα 15 : Αντιμετωπίζω αποτελεσματικά τα πράγματα που με ενοχλούν στη δουλειά

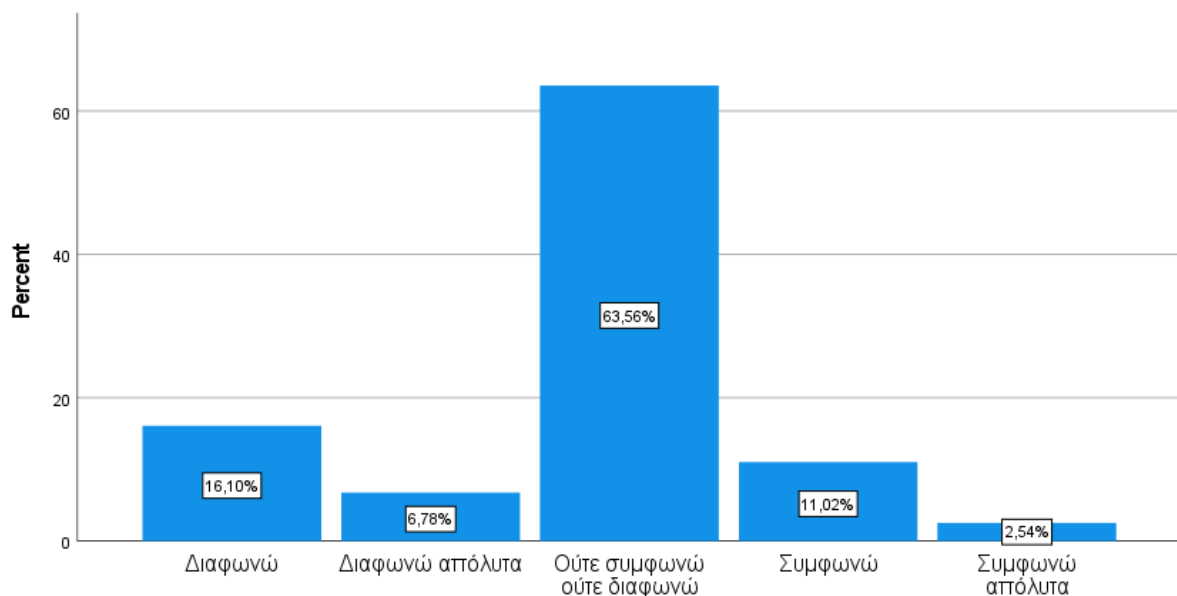
3.3.2 Αυτό – Διαχείριση

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



Διάγραμμα 16 : Αντιδρώ κατάλληλα σε συναδέλφους που με απογοητεύουν στη δουλειά

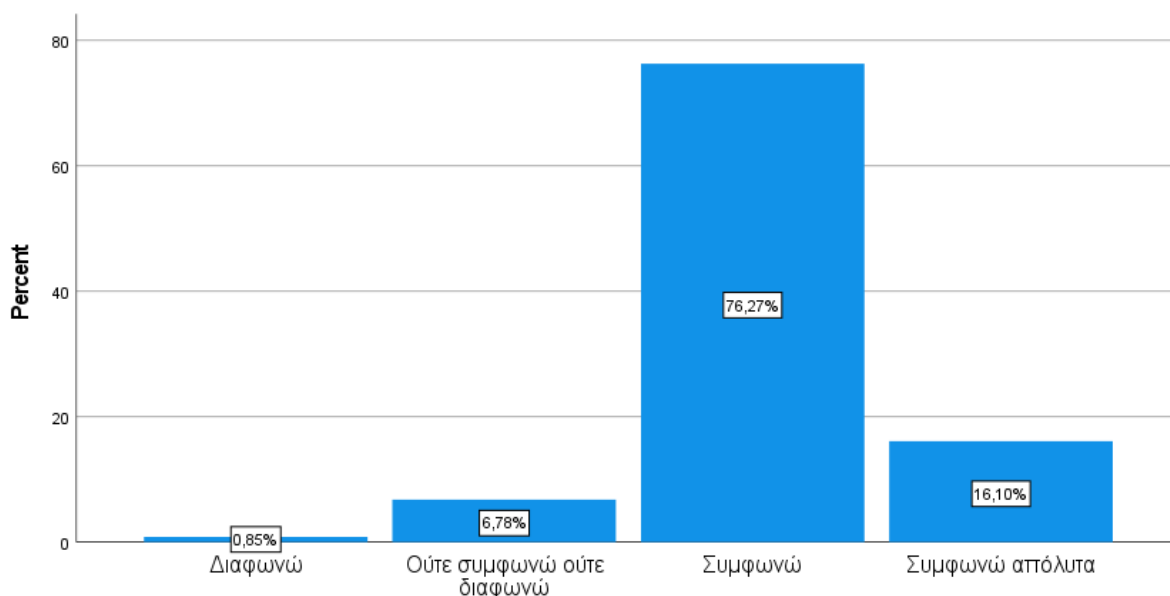
Στην 17η ερώτηση σχετικά με το αν οι ερωτηθέντες αποτυγχάνουν να χειριστούν αποτελεσματικά τις αγχωτικές καταστάσεις στην εργασία ένα υψηλό ποσοστό 63,56% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, το 11,02% συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα το 2,54%. Μόνο το 23% διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα με την παρακάτω ερώτηση.



Διάγραμμα 17 : Αποτυγχάνω να χειριστώ αποτελεσματικά τις αγχωτικές καταστάσεις στην εργασία

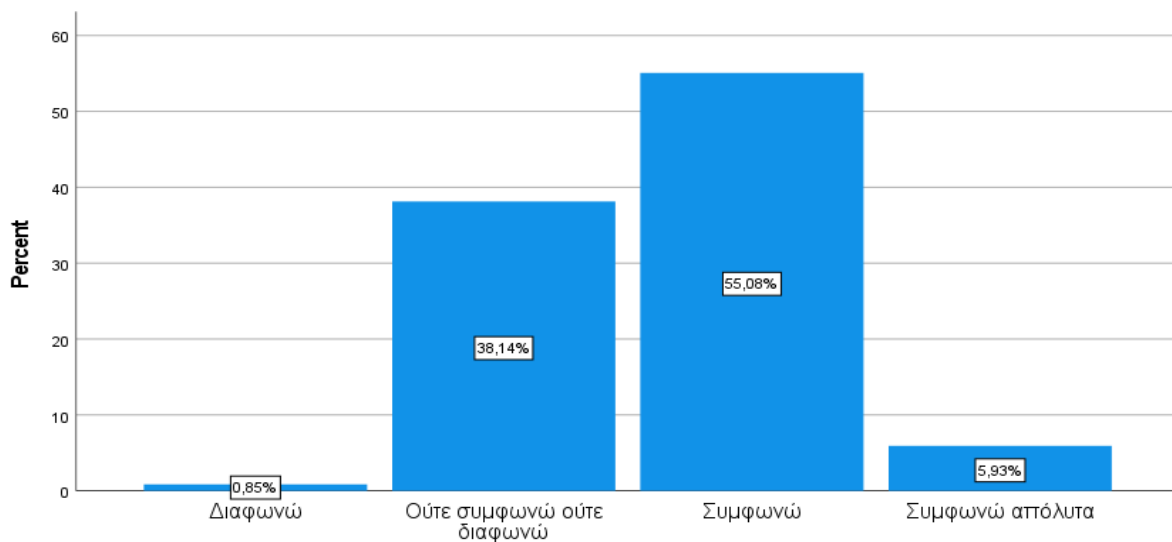
Στην 18η ερώτηση σχετικά με το αν αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες οι εργαζόμενοι για να βελτιώσουν την απόδοσή τους περίπου το 93% των ερωτηθέντων απάντησε ότι

συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα με την παρακάτω ερώτηση. Τα αποτελέσματα δηλώνουν την ύπαρξη της αυτοδιαχείρισης των ατόμων σαν χαρακτηριστικό αλλά και την λειτουργία ενός δημοσίου οργανισμού στα πλαίσια ενός ιδιωτικού που ο εργαζόμενος δεν κινείται στα αυστηρά πλαίσια του πρωτοκόλλου αλλά λαμβάνει αποφάσεις οι οποίες βελτιώνουν την ποιότητα των υπηρεσιών.



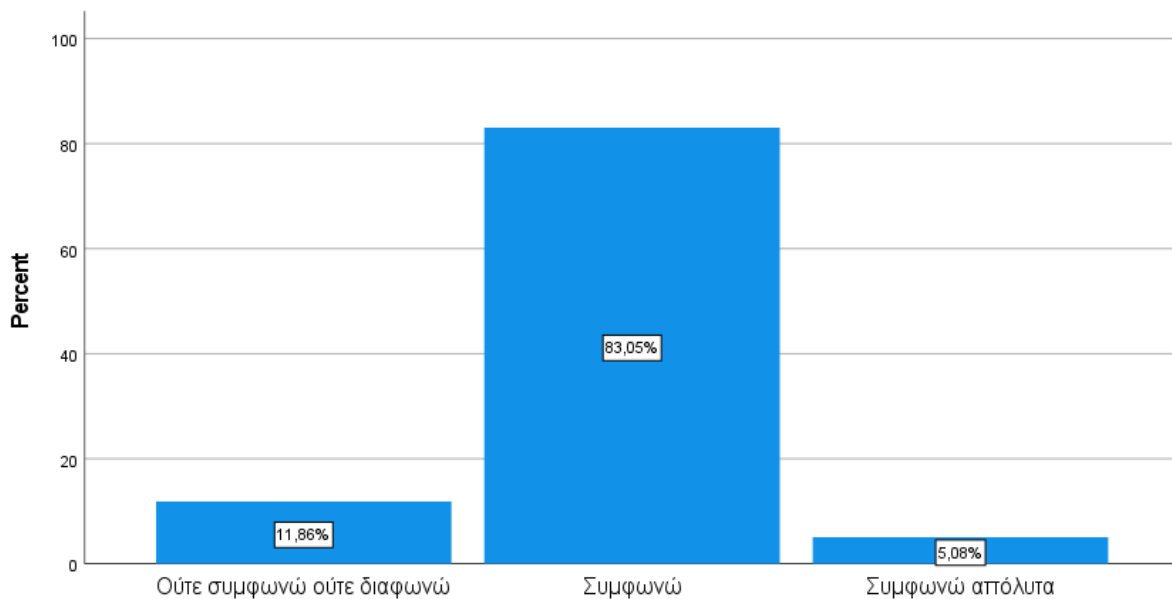
Διάγραμμα 18 : Αναλαμβάνω πρωτοβουλίες για να βελτιώσω τη δική μου απόδοση

Σε συνέχεια των παραπάνω ερωτήσεων η 19η έρχεται για να επιβεβαιώσει ότι η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων επιτυγχάνεται θέτοντας μετρήσιμους και φιλόδοξους στόχους καθώς περίπου το 61% του δείγματος απάντησε θετικά σε αυτή την ερώτηση



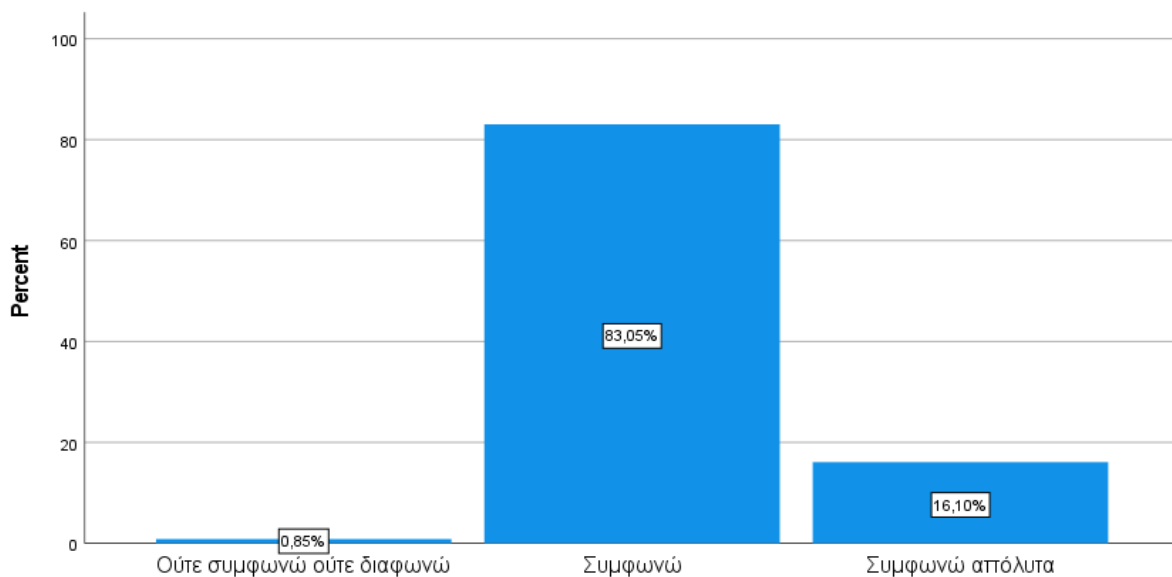
Διάγραμμα 19 : Προσπαθώ να βελτιώσω τον εαυτό μου θέτοντας μετρήσιμους και φιλόδοξους στόχους

Στο ίδιο επίπεδο κινήθηκε και η 20η ερώτηση όπου το 88% του δείγματος συμφωνεί ότι προσπαθεί να βελτιώσει τη δική του απόδοση.



Διάγραμμα 20 : Προσπαθώ να βελτιώσω τη δική μου απόδοση

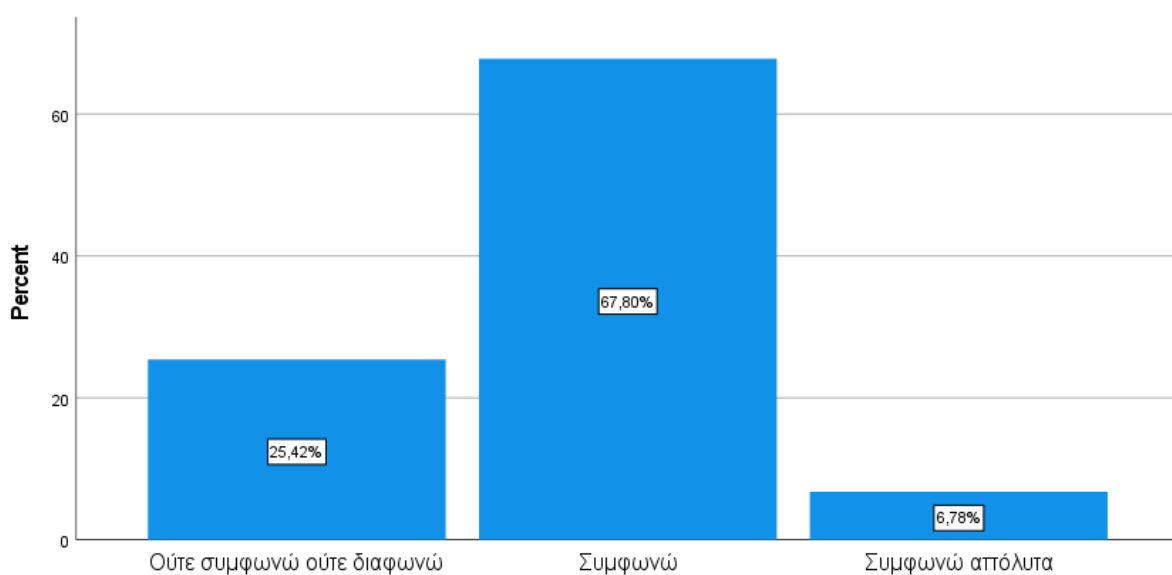
Τέλος στην 21η ερώτηση το 83,05% συμφωνεί ότι προσπαθεί να κάνει τα πράγματα με τον καλύτερο τρόπο ενώ το 16,1% συμφωνεί απόλυτα ότι προσπαθεί να κάνει τα πράγματα με τον καλύτερο τρόπο.



Διάγραμμα 21 : Προσπαθώ να κάνω τα πράγματα με καλύτερο τρόπο

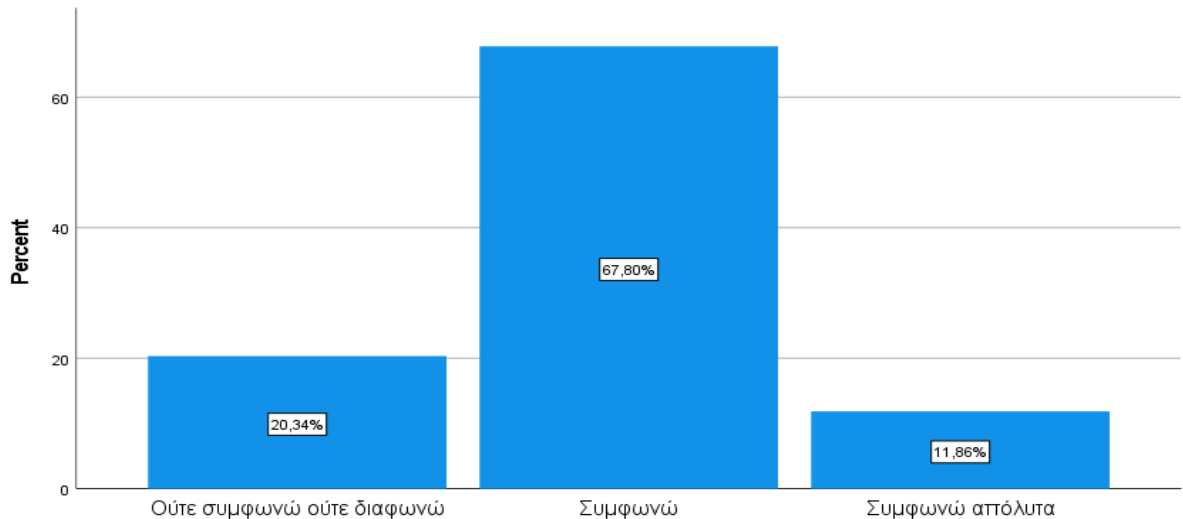
3.3.3 Κοινωνική Ευαισθητοποίηση

Στην 22η ερώτηση και στην κατηγορία της κοινωνικής ευαισθητοποίησης οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι συμφωνούν και συμφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 74,6% δείχνοντας στους άλλους ότι έχουν λάβει υπόψιν τα συναισθήματα στις αποφάσεις που παίρνουν στην εργασία τους. Το 25,4% απάντησε ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με την παρακάτω πρόταση.



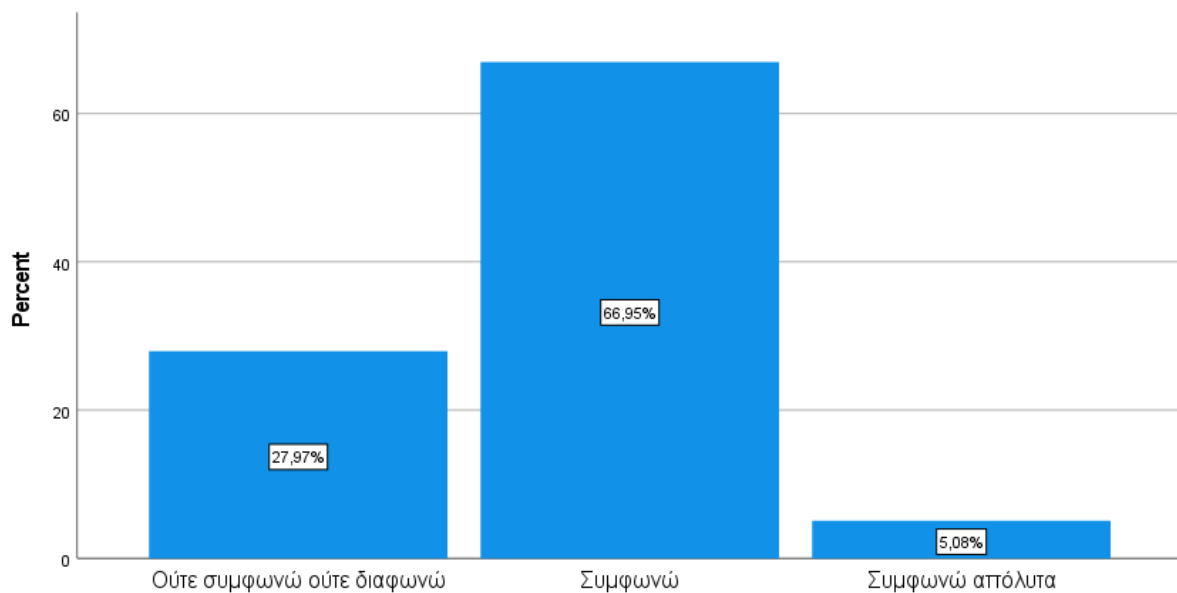
Διάγραμμα 22 : Δείχνω στους άλλους ότι έχω λάβει υπόψη μου τα συναισθήματά τους στις αποφάσεις που παίρνω στην εργασία μου

Παρόμοιες είναι και οι απαντήσεις στην 23η ερώτηση σχετικά με το αν οι υπάλληλοι είναι ευαίσθητοι στα συναισθήματα τόσο τα δικά τους όσο και των συναδέλφων τους. Πιο αναλυτικά οι απαντήσεις που συγκέντρωσε το συμφωνώ είναι 67,8% και το συμφωνώ απόλυτα είναι 11,86%. Οι απαντήσεις στο ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν συγκεντρώνουν ποσοστό της τάξης του 20,34%.



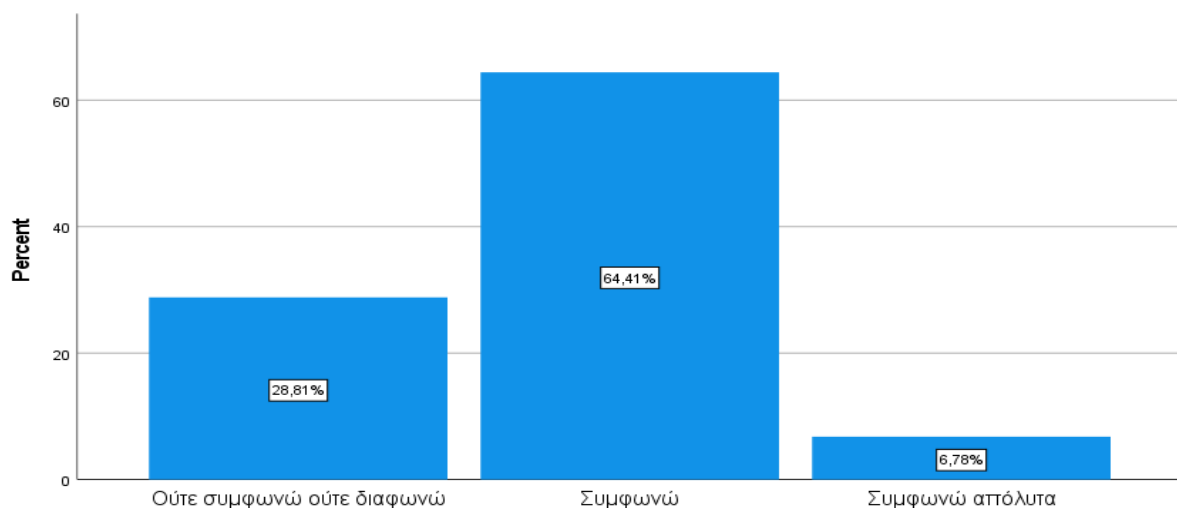
Διάγραμμα 23 : Είμαι ευαίσθητος στα συναισθήματα τόσο τα δικά μου όσο και των άλλων

Στην 24η ερώτηση και με το αν οι ερωτηθέντες κατανοούν τα συναισθήματα των ανθρώπων γύρω τους συμφωνούν ότι μπορούν να το κάνουν με ποσοστό 66,95%. Το 27,97% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, ενώ το 5% συμφωνεί απόλυτα.



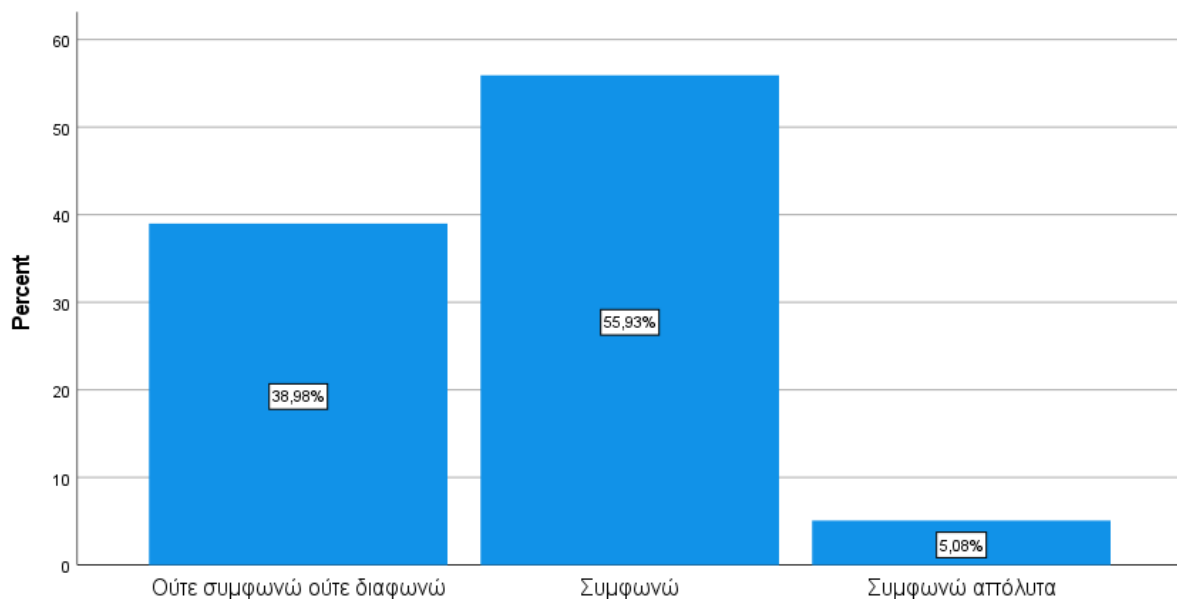
Διάγραμμα 24 : Έχω καλή κατανόηση των συναισθημάτων των ανθρώπων γύρω μου

Στα ίδια επίπεδα απαντήσεων κινείται και 25η ερώτηση. Το οποίο είναι θετικό καθώς δείχνει μία ομοιομορφία των απαντήσεων μεταξύ των ερωτηθέντων και μια ομοιογένεια στο δείγμα μας.



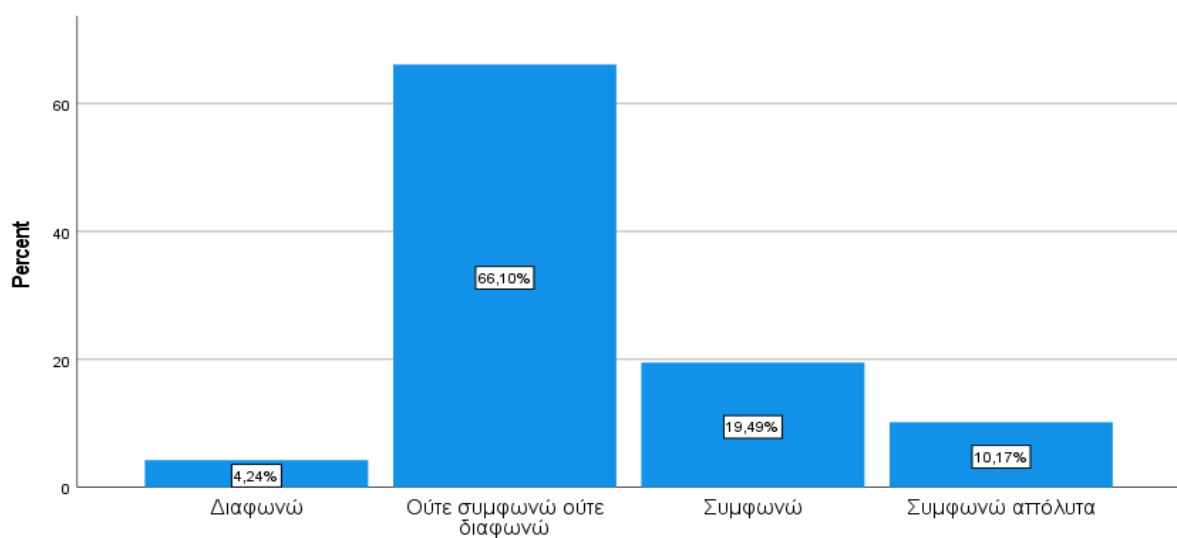
Διάγραμμα 25 : Είμαι καλός παρατηρητής των συναισθημάτων των άλλων

Στην 26η ερώτηση οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν σχετικά με το αν ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στα συναισθήματα των άλλων με ποσοστό 38,96%. Το 55,93% απάντησε ότι συμφωνεί ενώ το 5% συμφωνεί απόλυτα.



Διάγραμμα 26 : Αναποκρίνομαι αποτελεσματικά στα συναισθήματα των άλλων

Τέλος στην 27η ερώτηση και με το αν οι ερωτηθέντες βλέπουν με ακρίβεια τις καταστάσεις από την οπτική γωνία των συναδέλφων τους το 66,1% απαντά ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 19,9% απαντά ότι συμφωνεί ενώ το 10,7% απαντά ότι συμφωνεί απόλυτα. Μόνο το 4,24% διαφωνεί.

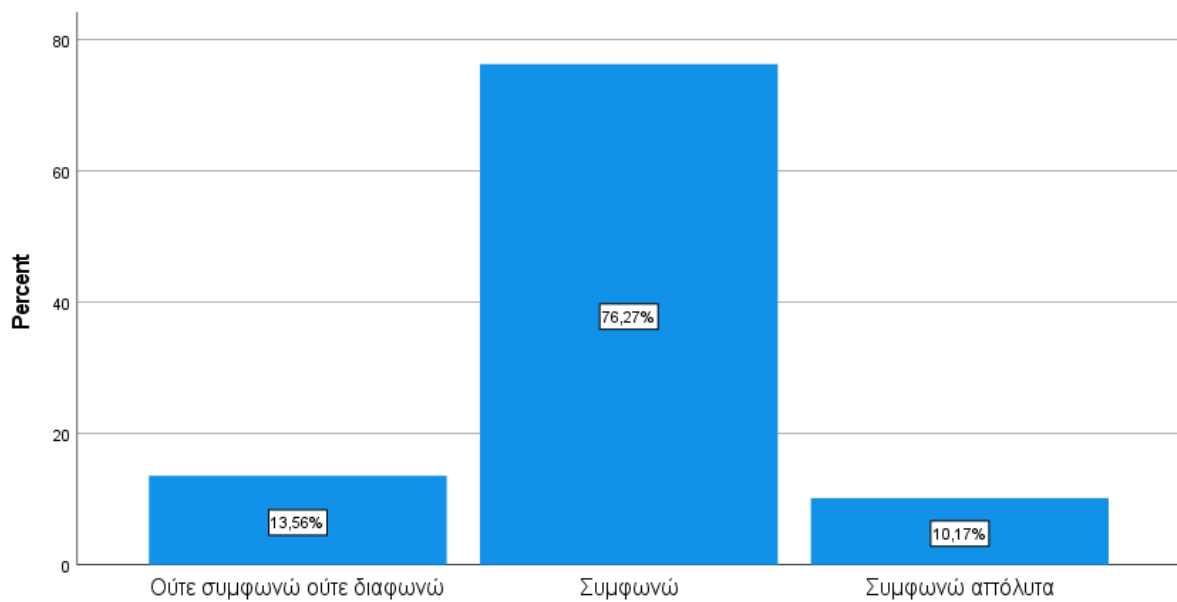


Διάγραμμα 27 : Βλέπω με ακρίβεια τις καταστάσεις από την οπτική γωνία των άλλων

3.3.4 Διαχείριση Σχέσεων

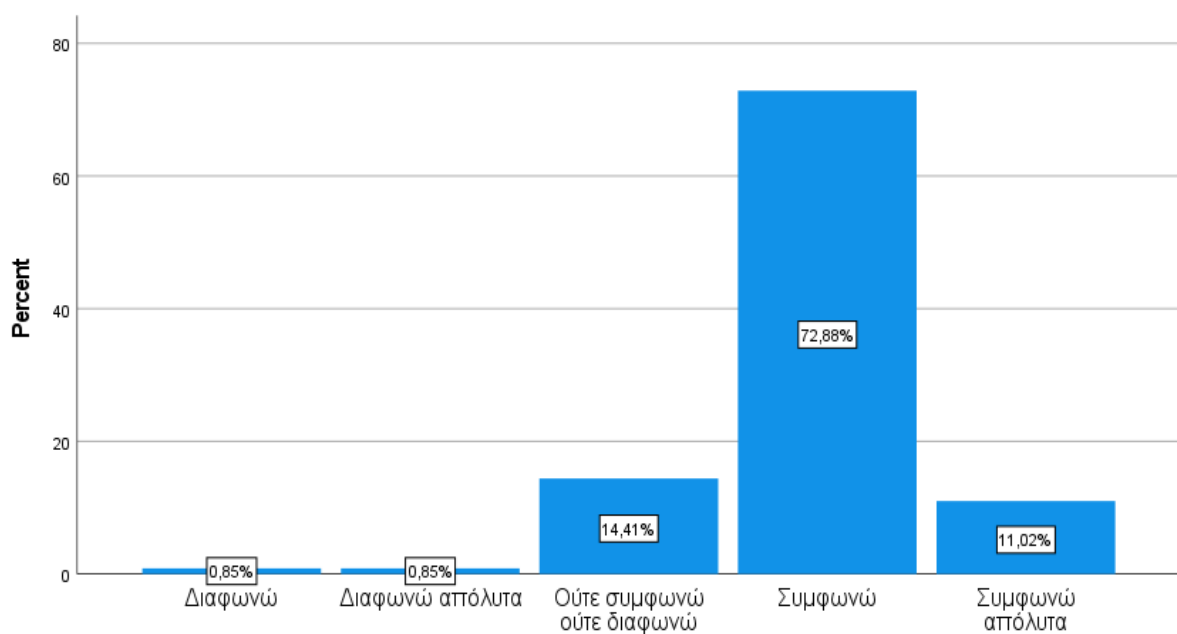
Στην τελευταία κατηγορία που εξετάζουμε και είναι αυτή της διαχείρισης σχέσεων στην 28η ερώτηση οι ερωτηθέντες συμφωνούν σε ποσοστό 76,7% ότι συμβάλλουν στη

δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Το 13,56% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, ενώ το 10,17% συμφωνεί απόλυτα.



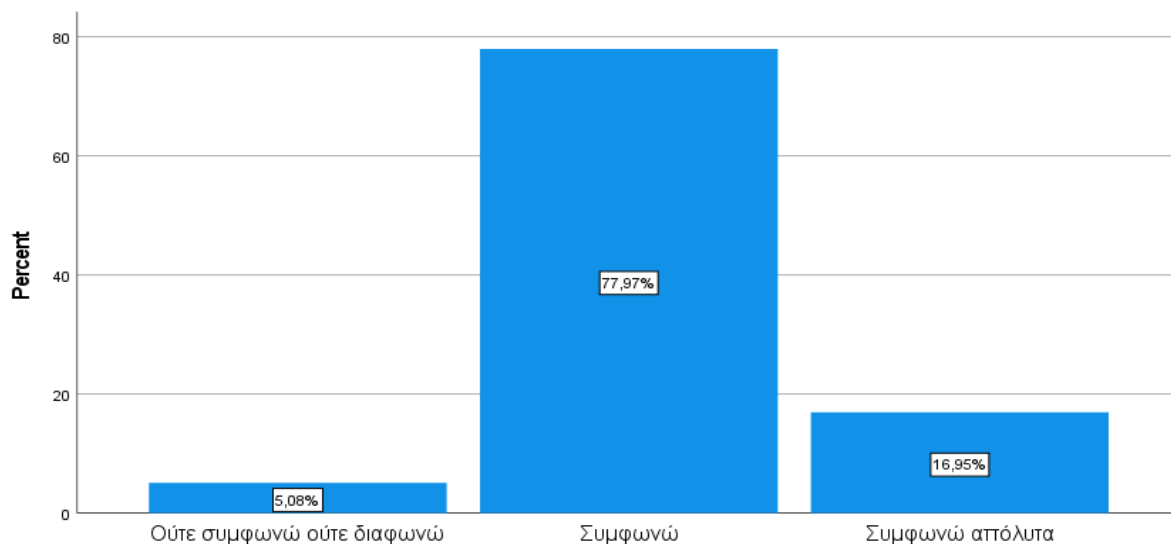
Διάγραμμα 28 : Συμβάλλω στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος

Επίσης στην 29η ερώτηση το 72,8% του δείγματος συμφωνεί ότι βοηθά τους άλλους να επιλύουν τις συγκρούσεις στο χώρο εργασίας το 14,4% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν ενώ το 11% συμφωνεί απόλυτα.



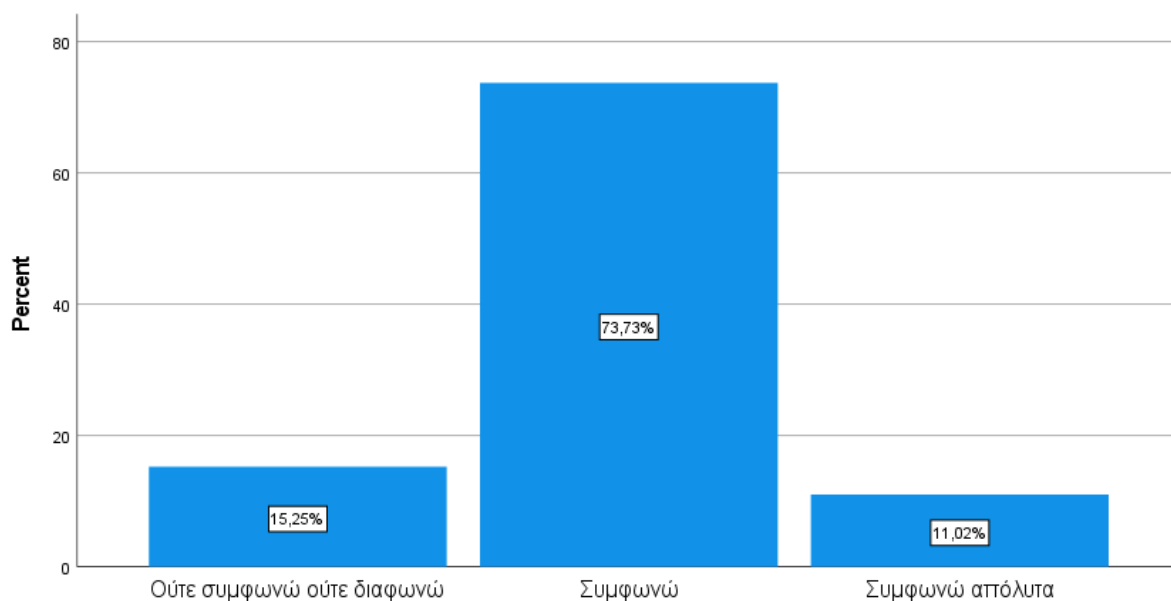
Διάγραμμα 29 : Βοηθά τους άλλους να επιλύουν τις συγκρούσεις στον χώρο εργασίας

Στην 30η ερώτηση η πλειοψηφία του δείγματος συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα ότι παρέχει υποστήριξη στους συναδέλφους του. Το υψηλότερο ποσοστό συγκεντρώνει το συμφωνώ με ποσοστό 78%. Ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 5,08% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.



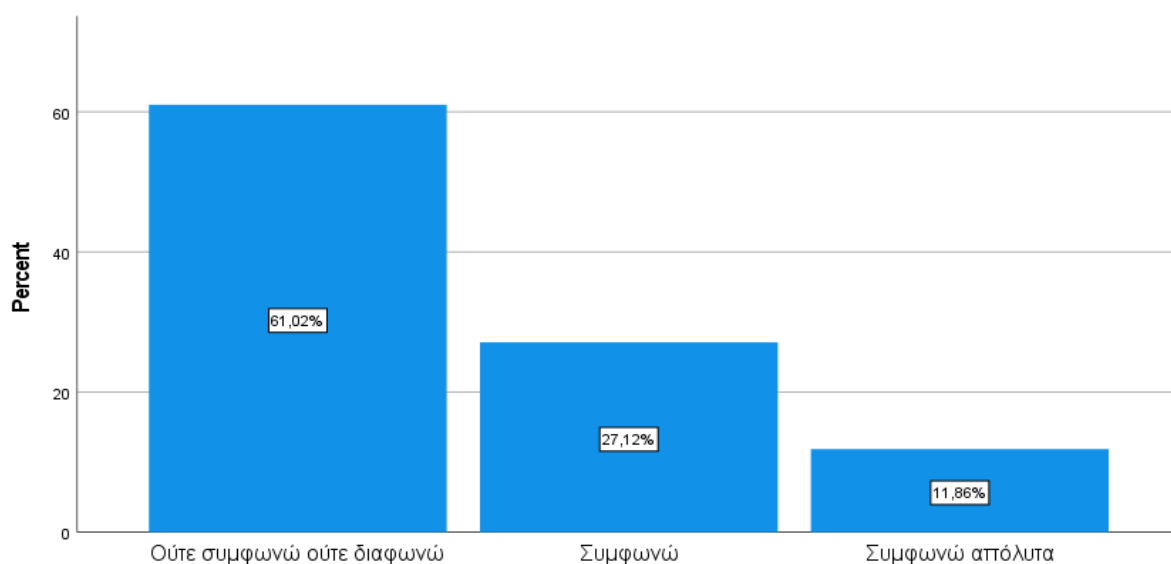
Διάγραμμα 30 : Παρέχω υποστήριξη στους άλλους

Στην 31η ερώτηση το 73,73% απαντά ότι συμφωνεί και βοηθά τους άλλους να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά σε αγχωτικές καταστάσεις, το 15,25% απαντά ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί ενώ το 11,02% απαντά ότι συμφωνεί απόλυτα.



Διάγραμμα 31 : Βοηθάω τους άλλους να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά σε αγχωτικές καταστάσεις

Στην τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου μας αλλά και της κατηγορίας μας το 61,02% των ερωτηθέντων ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν ότι μπορεί να επηρεάσει θετικά τον τρόπο με τον οποίο αισθάνονται οι άλλοι, το 27,12% συμφωνεί και το 11,86% συμφωνεί απόλυτα.



Διάγραμμα 32 : Επηρεάζω θετικά τον τρόπο με τον οποίο αισθάνονται οι άλλοι

Κεφάλαιο 4

Συμπεράσματα

4.1 Συμπεράσματα

Τα ευρήματα αυτής της μελέτης έχουν σημαντικές επιπτώσεις, καθώς αποκαλύπτουν ότι η ΣΝ των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα έχει σημαντική άμεση επίδραση στην απόδοση τους. Τα αποτελέσματα συνάδουν με προηγούμενα ευρήματα όπου η ΣΝ διαχωρίστηκε και περιλαμβάνει την αυτογνωσία, την αυτοδιαχείριση κοινωνική επίγνωση και διαχείριση σχέσεων, έχει θετική επίδραση. Οι μελέτες αυτές ήταν των :

Kerr et al. 2006

Avolio et al. 2009

Adeoye και Torubelli 2011

Martin-Raugh et al. 2016

Bozionelos and Singh 2017

Τα ευρήματα των Pekaar et al.(2018) τόνισαν ότι η εκτίμηση των συναισθημάτων ως μέρος της ΣΝ είναι πιο αποτελεσματική στην πρόβλεψη της επιχειρησιακής απόδοσης, γεγονός που υποδηλώνει ότι η ανάλυση των δεξιοτήτων των δημοσίων διοικητικών υπαλλήλων από την οπτική γωνία της ΣΝ θα επιτρέψει στις δημόσιες υπηρεσίες να εξοπλιστούν με μια πιο ικανή διοικητική ομάδα. Αυτή η ομάδα θα έχει μεγαλύτερες ικανότητες στην παραγωγή υψηλότερου επιπέδου υπηρεσιών, προς την επίτευξη μεγαλύτερης επιτυχίας. Επίσης η ΣΝ προβλέπεται να παράγει καταλυτικό αποτέλεσμα μέσω της επιρροής της στις διανοητικές ικανότητες των εργαζομένων, οδηγώντας στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η σημαντική επίδραση της ΣΝ στη μάθηση και την ανάπτυξη επιτρέπει στους δημοσίους υπαλλήλους να έχουν καλύτερη αίσθηση

ελέγχου των μαθησιακών τους ικανοτήτων, αυξάνοντας την αυτοπεποίθηση τους για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ένα άτομο που έχει υψηλό επίπεδο αυτογνωσίας αναμένεται να γνωρίζει τους δικούς του περιορισμούς, καθώς και τις αδυναμίες και τους περιορισμούς των μελών της ομάδας και του τμήματός του, επιτρέποντάς τους έτσι να αναλύουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες και να αποκτούν δεξιότητες και νέες γνώσεις για την προώθηση μεγαλύτερων επιπέδων απόδοσης. Η ομαδική εργασία απαιτεί διαχείριση της ΣΝ, καθώς τα μέλη της ομάδας καλούνται να κατανοήσουν και να ανταποκριθούν θετικά στους στόχους της ομάδας- ως εκ τούτου, η διαχείριση των συναισθημάτων των μελών της ομάδας θεωρείται σημαντικό στοιχείο για την προώθηση της ΣΝ.

Πιο αναλυτικά και σε σχέση με τα ερωτήματα που θέσαμε εισαγωγικά έχουμε τα παρακάτω συμπεράσματα. Αρχικά σε επίπεδο αυτογνωσίας και εάν αυτό εντοπίζεται σε υψηλό ποσοστό στους δημοσίους υπάλληλους στην Ελλάδα μπορούμε να πούμε ότι τα αποτελέσματα έδειξαν μια εγκράτεια στις απαντήσεις σχετικά με το αν αντιδρούν θετικά σε πράγματα τα οποία τους απογοητεύουν. Επίσης τα ίδια αποτελέσματα είχαμε και στην ερώτηση 15^η όπου εκεί οι ερωτηθέντες απάντησαν ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ σε ένα υψηλό ποσοστό. Αυτό μπορεί να αποδεικνύει ένα μέσο επίπεδο αυτογνωσίας το οποίο όμως ενδυναμώνεται από τις άλλες απαντήσεις των ερωτήσεων σε αυτό το πεδίο, με τους ερωτηθέντες να συγκεντρώνουν υψηλά επίπεδα αυτογνωσίας καθώς συμφωνούν με τις ερωτήσεις που τους τέθηκαν. Στην υποενοότητα του ερωτηματολογίου αλλά και στο 2^ο ερευνητικό ερώτημα που είχαμε θέσει σχετικά με το επίπεδο αυτό – διαχείρισης παρατηρούμε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι στην Ελλάδα υστερούν στο να διαχειριστούν πιθανές εργασιακές συγκρούσεις αλλά και αγχωτικές καταστάσεις. Από την άλλη όμως συμφωνούν σε συντριπτική πλειοψηφία ότι προσπαθούν να βελτιωθούν για να αυξήσουν την απόδοσή τους μέσα από μετρήσιμους και φιλόδοξους στόχους κάνοντας τα πράγματα με το καλύτερο τρόπο. Το 3^ο ερευνητικό ερώτημα είχε να κάνει με την κοινωνική ευαισθητοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων. Η κοινωνική ευαισθητοποίηση εξετάστηκε από μια σειρά ερωτήσεων (22^η έως 27^η) και στο σύνολο των ερωτήσεων οι απαντήσεις πέραν της 27^{ης} ερώτησης βρίσκουν τους ερωτηθέντες να συμφωνούν. Επομένως η κατηγορία της κοινωνικής ευαισθητοποίησης αποτελεί το πιο δυνατό χαρακτηριστικό του δημοσίου υπαλλήλου στην Ελλάδα όσον αφορά την συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ). Τέλος το τελευταίο ερευνητικό ερώτημα λαμβάνει απαντήσεις από τις ερωτήσεις 28^η έως 32^η του

ερωτηματολογίου μας. Στην κατηγορία αυτή εξετάσθηκε η διαχείριση των σχέσεων η οποία είναι ένα χαρακτηριστικό άρρηκτα συνδεδεμένο και με την δεύτερη κατηγορία της αυτό διαχείρισης. Οι απαντήσεις εδώ συγκλίνουν στο συμπέρασμα ότι η διαχείριση σχέσεων είναι εφικτή στα πλαίσια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Επίσης ενδυναμώνεται και το προφίλ του δημοσίου υπαλλήλου στην Ελλάδα σχετικά με την αυτοδιαχείριση καθώς μια αντίληψη των σχέσεων και των συναισθημάτων μπορεί να βελτιώσουν και τον εργαζόμενο σε ατομικό επίπεδο.

4.2 Περιορισμοί - Προτάσεις

Η έρευνα αυτή είχε ορισμένους περιορισμούς. Η κατανόηση των περιορισμών και της πιθανής επίδρασης στα αποτελέσματα και το συμπέρασμα είναι ζωτικής σημασίας για την κατανόηση του προβλήματος που διερευνήθηκε. Πρώτον, η παρούσα έρευνα διεξήχθη στη δημόσια διοίκηση και συγκεκριμένα σε υπηρεσίες του Υπουργείου Οικονομικών και εποπτευόμενων φορέων, υπηρεσίες της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων και όχι στο σύνολο της δημόσιας διοίκησης. Ως εκ τούτου, το δείγμα δεν περιελάμβανε δημόσιους διοικητικούς υπαλλήλους από άλλους τομείς. Δεύτερον, καθώς τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω έρευνας με ερωτηματολόγιο, οι ερωτηθέντες ενδέχεται να ήταν επιφυλακτικοί ή να ενήργησαν συντηρητικά κατά την παροχή των απαντήσεών τους. Τέλος, η παρούσα έρευνα λαμβάνει υπόψη ορισμένες διαστάσεις της ΕΙ με βάση τον ορισμό που παρέχεται από τον Goleman et al. (2002).

Η παρούσα μελέτη συνιστά να διεξαχθεί μελλοντική έρευνα σε άλλες κυβερνητικές υπηρεσίες και σε ευρύτερη κλίμακα. Επίσης επέκταση των διαστάσεων των δημογραφικών δεδομένων (δηλ. η συλλογή πληροφοριών σχετικά με το υπουργείο/τμήμα των ερωτηθέντων) θα επιτρέψει μια βαθύτερη ανάλυση των αποτελεσμάτων που θα μπορούσε να παράγει διαφορετικές προοπτικές στη συζήτηση. Μια πρόταση είναι να διεξαχθεί μια ποιοτική έρευνα μέσω συνεντεύξεων προκειμένου να αποκτηθούν περαιτέρω πρόσθετες πληροφορίες που μπορεί να οδηγήσουν σε αυτοσχέδια αποτελέσματα.

Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Παράρτημα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

* Απαιτείται

1. 1. Φύλο *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

☐ Άνδρας

☐ Γυναίκα

2. 2. Ηλικία (έτη) *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

☐ 22-29

☐ 30-40

☐ 41-50

☐ 51 και άνω

3. 3. Αριθμός παιδιών *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

☐ Κανένα

☐ Ένα

☐ Δύο

☐ Τρία

☐ Τέσσερα

☐ Περισσότερα

4. 4. Οικογενειακή κατάσταση *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Άγαμος
- ☐ Παντρεμένος
- ☐ Διαζευγμένος
- ☐ Χήρος/ α

5. 5. Επίπεδο εκπαίδευσης *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Πτυχίο
- ☐ Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών
- ☐ Διδακτορικό δίπλωμα

6. 6. Εργασιακή εμπειρία *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ 0 έως 3
- ☐ 4 έως 10
- ☐ 11 έως 15
- ☐ 16 και άνω

7. 7. Ιεραρχικό Επίπεδο θέσης *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Υπάλληλος
- ☐ Προϊστάμενος τμήματος
- ☐ Προϊστάμενος Διεύθυνσης
- ☐ Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης

8. 8. Ποιό είναι το καθεστώς εργασίας σας *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Ωρομίσθιος
☐ Με σύμβαση
☐ Μόνιμη Απασχόληση

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ (MIXED MODEL)

9. 9. Έχω επίγνωση της κατάστασης της διάθεσής μου στην εργασία *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

10. 10. Αντιδρώ θετικά σε γεγονότα που με απογοητεύουν *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

11. 11. Επηρεάζομαι από την κριτική των συνάδελφων μου *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

16. 16. Αντιδρώ κατάλληλα σε συναδέλφους που με απογοητεύουν στη δουλειά *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

17. 17. Αποτυγχάνω να χειριστώ αποτελεσματικά τις αγχωτικές καταστάσεις στην εργασία *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

18. 18. Αναλαμβάνω πρωτοβουλίες για να βελτιώσω τη δική μου απόδοση *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

19. 19. Προσπαθώ να βελτιώσω τον εαυτό μου θέτοντας μετρήσιμους και φιλόδοξους στόχους *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

20. 20. Προσπαθώ να βελτιώσω τη δική μου απόδοση *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

21. 21. Προσπαθώ να κάνω τα πράγματα με καλύτερο τρόπο *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

22. 22. Δείχνω στους άλλους ότι έχω λάβει υπόψη μου τα συναισθήματά τους στις αποφάσεις που παίρνω στην εργασία μου *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

23. 23. Είμαι ευαίσθητος στα συναισθήματα τόσο τα δικά μου όσο και των άλλων *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

24. 24 Έχω καλή κατανόηση των συναισθημάτων των ανθρώπων γύρω μου *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

25. 25. Είμαι καλός παρατηρητής των συναισθημάτων των άλλων *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

26. 26. Ανταποκρίνομαι αποτελεσματικά στα συναισθήματα των άλλων *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

27. 27. Βλέπω με ακρίβεια τις καταστάσεις από την οπτική γωνία των άλλων *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

28. 28. Συμβάλλω στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

29. 29. Βοηθάω τους άλλους να επιλύουν τις συγκρούσεις στον χώρο εργασίας *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

30. 30. Παρέχω υποστήριξη στους άλλους *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

31. 31. Βοηθάω τους άλλους να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά σε αγχωτικές καταστάσεις *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

32. 32. Επηρεάζω θετικά τον τρόπο με τον οποίο αισθάνονται οι άλλοι *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

Βιβλιογραφία

- Adeoye, H., and Torubelli V., (2011). Emotional intelligence and human relationship management as predictors of organizational commitment. *IFE PsycholoiA: An International Journal* 19: 212–26
- Antonakis J., Ashkanasy N., Dasborough M., (2009). Does leadership need emotional intelligence?. *The Leadership Quarterly*. 20 (2): 247–261
- Antonakis, J., Avolio, B., Sivasubramaniam, N, (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor Full-Range Leadership Theory using the Multifactor Leadership Questionnaire". *The Leadership Quarterly* 14, 261 – 295.
- Avolio, B., Walumbwa F., and Weber T., (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology* 60: 421–49.
- Avolio, B., & Bass, B., (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multiframework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 46, 188-218.
- Barling, J., Slater, F. and Kelloway K., (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal* 21(3):157-161
- Baron, R. (1997). *Emotional Quotient Inventory: Technical manual*. Toronto: Multi-Health Systems.
- Bass, B., (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press
- Bass, B., (1998). *Transformational leadership: industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bozionelos, N., and Kumar S. (2017). The Relationship of Emotional Intelligence with Task and Contextual Performance: More Than It Meets the Linear Eye. *Personality and Individual Differences* 116: 206–11

Bratu R., Sotiropoulos D. and M. Stoyanova (2017), Through the Lens of Social Constructionism: The Development of Innovative Anti-Corruption Policies and Practices in Bulgaria, Greece and Romania, 2000–2015, *The Slavonic and East European Review*, Vol. 95/1, pp. 117-150)

Burns, J., (1998). *Leadership*. New York: Harper and Row

Cartwright S., & Pappas C., (2007). Emotional intelligence, its measurement and implications for the workplace. *International Journal Of Management Reviews*, Vol. 9, pp. 01-23

Chandra, T., and Priyono M., (2016). The influence of leadership styles, work environment and job satisfaction of employee performance—studies in the school of SMPN 10 surabaya. *International Education Studies* 9(1): 131–140

Cooper, R., & Sawaf, A., (1997). *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations*. New York: Berkeley

Damasio, A., (1994). *Descartes' error*. New York: G.P. Putnam's Sons.

Emmerling, R., and Boyatzis R, (2012). Emotional and Social Intelligence Competencies: Cross Cultural Implications. *Cross Cultural Management: An International Journal* 19: 4–18

European Commison (2019). *Politics and the European Union Society, Culture and Demography Industry, Competition and the Single Market Economy, Finance, Budget and Taxation Digital Society and Technology*. Standard Eurobarometer

Foltin, A., & Keller, R. (2012). Leading change with emotional intelligence. *Nursing Management*, 43, 20-25

Forgas, J., Bower, G., & Moylan, S. (1990). Praise or blame? Affective influences on attributions for achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, pp. 809–19.

Gardner L., Stough C., (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*. [ISSN 0143-7739]

George, J. & Brief, A., (1996). Motivational agendas in the workplace: The effects of feelings on focus of attention and work motivation. In B.M. Staw and L.L. Cummings

(Eds), Research in organizational behavior, Vol. 18. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 75–109.

George, J., (1995). Leader positive mood and group performance: The case of customer service. *Journal of Applied Social Psychology*, 1995, 25, 778–94.

George, J.. & Bettenhausen, K., (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, 75, 698–709

George, M. (1996). Trait and state affect. In K.R. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 145–71.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books

Hargis, B., Wyatt, D., Piotrowski C., (2011). Developing Leaders: Examining the Role of Transactional and Transformational Leadership Across Contexts Business. *Organization Development Journal*: 51–66

Hlepas N., (2018). 'Is it the Twilight of Decentralization? Testing the Limits of Functional Reforms in the Era of Austerity', *International Review of Administrative Sciences*, July, 1-18

Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85(3), 551-575

Janssen O.,Yperen M., Nico, W.(2004). "Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction". *Academy of Management Journal*: 368–384

Jones, G.. & George, J., (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 1998, 23, 531–46

Landy F., (2005). Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence. *Journal of Organizational Behavior*. 26 (4): 411–424

Lee H. (2018). How Emotional Intelligence Relates to Job Satisfaction and Burnout in Public Service Jobs. *International Review of Administrative Sciences* 84: 729–45.

- Locke, E., (1976). The nature and causes of job satisfaction. In: Dnette MA (ed.) Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago, IL: Rand McNally, pp. 1297–1343.
- Lopes P., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., Salovey, P., (2006). "Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work". *Psicothema*. Pp. 132–138
- Mandell B., Pherwani S. (2003). Relationship Between Emotional Intelligence And Transformational Leadership Style: A Gender Comparison", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 17, No. 3
- Martin R, Michelle P., Harrison J, and Motowidlo. S., (2016). Prosocial Knowledge Mediates Effects of Agreeableness and Emotional Intelligence on Prosocial Behavior. *Personality and Individual Differences* 90: 41–49
- Marzuki, A., (2012). Emotional intelligence and the perceived fairness and suitability selection procedures. *International Proceedings of Economics Development & Research* 40: 41–45.
- Mayer, J., & Geher, G., (1996). Emotional intelligence and the identification of emotion. *Intelligence*, 22, 89–113.
- Moritz M., Schulze R., (2021). Emotional intelligence and the dark triad: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*. 180:120961
- Petrides K., Pita R., Kokkinaki F. (2007). The location of trait emotional intelligence in personality factor space. *British Journal of Psychology*. 98: 273–89.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). The expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 23-37
- Raugh M., Michelle P., Kell H., and. Motowidlo S. (2016). Prosocial Knowledge Mediates Effects of Agreeableness and Emotional Intelligence on Prosocial Behavior. *Personality and Individual Differences* 90: 41–49.
- Rosete D., Ciarrochi J., (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*. 26 (5): 388–399

- Sadovyy M., Sánchez-Gómez M., and Bresó E. (2021). COVID-19: How the Stress Generated by the Pandemic May Affect Work Performance through the Moderating Role of Emotional Intelligence. *Personality and Individual Differences* 180: 11098
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211
- Salovey, P.; Mayer, J.; Caruso, D. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications, *Psychological Inquiry*, pp. 197–215
- Seery B., and Corrigall E., (2009). Emotional labor: Links to work attitudes and emotional exhaustion. *Journal of Managerial Psychology* 24(8): 797–813.
- Shahhosseini M., Silong A., Ismaill A. (2013), "Relationship Between Transactional, Transformational Leadership Styles, Emotional Intelligence And Job Performance", *ResearchersWorld -Journal of Arts, Science & Commerce*, E-ISSN 2229-4686, ISSN 2231-4172
- Sinclair, R., & Mark, M., (1992). The influence of mood state on judgement and action: Effects on persuasion, categorization, social justice, person perception, and judgmental accuracy. In L.L. Martin and A. Tesser (Eds), *The construction of social judgments*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp. 65–93.
- Sotiropoulos, D., (2018), 'The Backsliding of Democracy in Today's Greece', Athens: Friedrich Ebert Stiftung-Athens Office.
- Subhashini, P. 2008. The intelligent act of emotions. *ICFAI Journal of Soft Skills* 2: 23-28.
- Tellegen, A., (1985). Structures of mood and personality and their relevance to assessing anxiety, with an emphasis on self-report. Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp. 681–706.
- Weisinger, H.,(2000). *Emotional Intelligence at Work: The Untapped Edge for Success*. San Francisco: Jossey-Bass
- Yammarino, F.J. and Dubinsky, A.J. (1994), "Transformational leadership theory: using levels of analysis to determine boundary conditions", *Personnel Psychology*, Vol. 47, pp. 787-811.

Zeitz, G., Russell Johannesson, Edgar R. (1997). An Employee Survey Measuring Total Quality Management Practices and Culture. *Group & Organization Management* 22: 414–44.