

Ο Ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διαμόρφωση Ηγετικών Χαρακτηριστικών στους Μάνατζερ του Δημοσίου Τομέα

Φωτεινή Βήττου

MSc Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ
Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών
E-mail: f.vittou@panteion.gr, vittouf@gmail.com

Δημήτριος Κουμανάκος

Σύμβουλος – Καθηγητής ΠΣ Δημόσια Διοίκηση
Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
E-mail: koumanakos.dimitrios@ac.eap.gr

Περίληψη

Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ), έχει αναδειχθεί τις τελευταίες δύο δεκαετίες κρίσιμος στην προσωπική, κοινωνική και επαγγελματική επιτυχία του ατόμου. Ειδικότερα όσον αφορά στους μάνατζερ, είναι καθοριστικός στην ενίσχυση των ηγετικών χαρακτηριστικών και στην επιτυχημένη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων και των οργανισμών. Κρίνεται, μάλιστα, ως το στοιχείο εκείνο, το οποίο κάνει τους άριστους ηγέτες να διακρίνονται από τους απλούς ηγέτες-μάνατζερ. Στην άποψη αυτή συντείνει η συντριπτική πλειονότητα των ερευνών που εξετάστηκαν για τους σκοπούς του παρόντος άρθρου, χωρίς, ωστόσο, να βρεθούν αρκετές πληροφορίες για τον γενικευμένο ρόλο της στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση (ΔηΔ). Τη σύνδεση της ΣΝ με τη διαμόρφωση ηγετικών χαρακτηριστικών των μάνατζερ του δημοσίου τομέα, επιχειρεί το παρόν άρθρο. Στο περίπλοκο και ιδιοσυγκρασιακό περιβάλλον του ελληνικού δημοσίου τομέα, η ΣΝ έχει αναβαθμισμένο ρόλο· συμβάλει στη διαμόρφωση αποτελεσματικών ηγετών και βελτιώνει την ανταπόκρισή τους στις αλληπάληλες κρίσεις, στις αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών για ποιοτική διοίκηση και στην εφαρμογή των αρχών του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (ΝΔΜ). Προϋπόθεση για τη δραστικότητα της ΣΝ στον δημόσιο τομέα, είναι αφενός η εκπαίδευση και η καλλιέργειά της, αφετέρου η άρση ανασταλτικών παραγόντων, εστιάζοντας στο σύστημα επιλογής προϊσταμένων και στο οργανωτικό πλαίσιο της ΔηΔ.

Λέξεις κλειδιά: συναισθηματική νοημοσύνη, ηγεσία, μάνατζερ, άριστος ηγέτης, δημόσια διοίκηση

Abstract

The role of emotional intelligence (EI) has emerged over the past two decades as critical to an individual's personal, social and professional success. Particularly regarding managers, it is crucial in enhancing leadership characteristics and successful management of human resources and organizations. In fact, it is considered to be the skill that makes excellent leaders distinguish themselves from ordinary leader-managers. This view is supported by the vast majority of the research reviewed for the purposes of this article, without, however, finding enough information on its generalized role in the Greek Public Administration (PA). This article attempts to link EI with the formation of leadership characteristics of managers in the public sector. In the complex and idiosyncratic environment of the Greek public sector, EI has an enhanced role; it contributes to the formation of

effective leaders and improves their response to successive crises, to the increasing demands of citizens for quality management and to the implementation of the principles of the New Public Management (NPM).

A prerequisite for the effectiveness of EI in the public sector is, on the one hand, its training and cultivation and, on the other hand, the removal of inhibiting factors, focusing on the system of selection of supervisors and the organisational framework of public administration.

Key words: emotional intelligence, leadership, manager, primal leader, public administration

Εισαγωγή

Η ηγεσία αποτελεί μια από τις τέσσερις βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ, αρμόδια για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και την καθοδήγησή του προς την κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων ενός οργανισμού. Η λειτουργία αυτή είναι απαραίτητη και στη διοίκηση δημόσιων οργανισμών, κάτι που έχει αναγνωριστεί τα τελευταία χρόνια παράλληλα με την προσπάθεια μετάβασης του δημοσίου τομέα από το μηχανιστικό, βεμπεριανό μοντέλο στο ΝΔΜ και την ανάδυση της αξίας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) και των εργαλείων της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς (ΟΣ) στην επιτυχία των οργανισμών.

Ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει ορισμένες δεξιότητες και ικανότητες για την αποτελεσματική άσκηση των αρμοδιοτήτων του. Η βασική υπόθεση του παρόντος άρθρου είναι ότι η συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία αναφέρεται στην ικανότητα αναγνώρισης, κατανόησης και διαχείρισης των δικών μας συναισθημάτων καθώς και των συναισθημάτων άλλων ανθρώπων, καταλαμβάνει σημαίνουσα θέση σε αυτές τις δεξιότητες και συμβάλει καθοριστικά στη διαμόρφωση επιτυχημένων ηγετών.

Το παρόν άρθρο εκκινεί με την εννοιολογική προσέγγιση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Στη συνέχεια, ορίζονται οι όροι ηγεσία-ηγέτης, περιγράφονται τα χαρακτηριστικά τους και οι διαφορές ηγέτη-μάντζερ, καταλήγοντας στην παρουσίαση των χαρακτηριστικών του άριστου ηγέτη και πώς αυτά συνδέονται με τη ΣΝ.

Ακολούθως, περιγράφονται κάποιες από τις πτυχές της ηγεσίας στον δημόσιο τομέα και εξετάζεται ο ρόλος της ΣΝ νοημοσύνης στη διαμόρφωση ηγετικών χαρακτηριστικών. Το άρθρο προχωρά στην εξειδίκευση του ρόλου της ΣΝ στον ελληνικό δημόσιο τομέα και στον μετασχηματισμό των μάνατζερ σε ηγέτες, αφού εξετάσει κάποια από τα χαρακτηριστικά της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Καθώς η ΣΝ δεν είναι η μόνη ικανή προϋπόθεση για αυτή την εξέλιξη, το παρόν άρθρο εστιάζει σε δύο βασικούς ανασταλτικούς παράγοντες, το ισχύον σύστημα επιλογής προϊσταμένων και το οργανωτικό πλαίσιο.

Στο τέλος, συνοψίζονται τα βασικά συμπεράσματα και προτείνονται πεδία περαιτέρω μελέτης και εμβάθυνσης του θέματος.

Εννοιολογική προσέγγιση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Οι πρώτες προσπάθειες μέτρησης των εσωτερικών ικανοτήτων των ανθρώπων εκκίνησαν με τον, γνωστό σε όλους, δείκτη IQ, τον δείκτη νοημοσύνης, τον οποίο επινόησε το 1912 ο ψυχολόγος William Stern. Το IQ είναι συνδεδεμένο με την εξυπνάδα, την ευστροφία, την ευφυΐα ενός ατόμου συγκρινόμενα με τον γενικό πληθυσμό. Για πολλές δεκαετίες το υψηλό IQ ταυτίστηκε με την ικανότητα του ατόμου για επιτυχία (Mensa Int Ltd, 2023).

Σχεδόν παράλληλα, άρχισαν οι επιστήμονες να ερευνούν τις συναισθηματικές πλευρές του ατόμου και τις δεξιότητες πέραν της ευφυΐας, αν και όχι με τον ίδιο ρυθμό ούτε την ίδια ένταση. Πρωτεργάτης στην έρευνα

Τεύχος 4, Αρ. 1

για αυτές τις άλλες δεξιότητες ήταν ο Edward L. Thorndike, ο οποίος το 1920 ισχυρίζεται ότι «Ο άνθρωπος δεν διαθέτει ένα είδος νοημοσύνης, αλλά ποικίλες ποσότητες διαφορετικής νοημοσύνης (Thorndike, 1920, p. 228)», μία εκ των οποίων είναι η κοινωνική νοημοσύνη, η ικανότητα, δηλαδή, του ατόμου να κατανοεί και να διαχειρίζεται άλλα άτομα και να συμπεριφέρεται σοφά στις ανθρώπινες σχέσεις.

Η ιδέα αυτή εξελίχθηκε αργότερα στη θεωρία των πολλαπλών ειδών νοημοσύνης από τον Howard Gardner (1983), μεταξύ των οποίων συγκαταλέγει τη «διαπροσωπική νοημοσύνη», που αφορά την ικανότητα των ατόμων να κατανοούν τα συναισθήματα, τις επιθυμίες, τη διάθεση των άλλων και, σε ορισμένες περιπτώσεις, να καταφέρνουν να τους επηρεάζουν προς μια επιθυμητή συμπεριφορά και την «ενδοπροσωπική νοημοσύνη», η οποία επιτρέπει στο άτομο να έχει αντίληψη και έλεγχο των συναισθημάτων του (ό.π., pp. 252-253).

Ο όρος «συναισθηματική νοημοσύνη» χρησιμοποιείται για πρώτη φορά το 1966, σε επιστημονικό άρθρο της Barbara Leuner (αναφέρεται στο (Sparrow & Knight, 2006, p. 5), αλλά η πρώτη θεωρία για τη συναισθηματική νοημοσύνη δημοσιεύεται από τους Mayers και Salovey το 1990, μαζί με τον πρώτο ορισμό του όρου: «Ορίζουμε τη συναισθηματική νοημοσύνη ως το υποσύνολο της κοινωνικής νοημοσύνης, που περιλαμβάνει την ικανότητα παρακολούθησης των δικών μας συναισθημάτων και των συναισθημάτων των άλλων, τη διάκριση αναμεταξύ τους και τη χρήση αυτών των πληροφοριών για την καθοδήγηση της σκέψης και των δράσεων κάποιου (Mayer & Salovey, 1990, p. 189)».

Για τους Mayer & Salovey, η ΣΝ σχετίζεται με ένα σύνολο εννοιολογικά συνδεδεμένων νοητικών διεργασιών που περιλαμβάνουν συναισθηματικές πληροφορίες. Οι διεργασίες αυτές περιλαμβάνουν την εκτίμηση, την έκφραση, τη ρύθμιση των συναισθημάτων τόσο προς τους άλλους όσο και προς τον εαυτό μας, καθώς και τη χρήση των συναισθημάτων με προσαρμοστικούς τρόπους. Δέχονται, επίσης, ότι τα άτομα διαφέρουν ως προς την ικανότητα να αντιλαμβάνονται και να εκφράζουν τα συναισθήματά τους, αλλά η σχετική δεξιότητα είναι επίκτητη και, επομένως, καθιστά δυνατή τη βελτίωση της ψυχικής τους κατάστασης.

Η ΣΝ, σύμφωνα με το μοντέλο Mayer & Salovey, αποτελείται από τέσσερις διαστάσεις:

- Αυτοδιαχείριση: Η ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων και των παρορμήσεων του ατόμου.
- Κίνητρα για τον εαυτό μας: Η ικανότητα επιμονής μπροστά σε αντιξοότητες και αποτυχίες
- Ενσυναίσθηση: Η ικανότητα του ατόμου να αισθάνεται πώς αισθάνονται οι άλλοι
- Κοινωνικές δεξιότητες: Η ικανότητα να χειρίζεται τα συναισθήματα των άλλων

Ιδιαίτερα σημαντική, θεωρούν την ικανότητα του ατόμου να ελέγχει και να ρυθμίζει τα συναισθήματά του, ώστε να προσαρμόζει και να ενισχύει τη διάθεση αλλά και τη χρήση των συναισθημάτων στη χαρισματική παρακίνηση άλλων για καλό σκοπό. Πρέπει, ωστόσο, να σημειωθεί και η αρνητική πλευρά αυτής της ικανότητας, εφόσον χρησιμοποιείται για λόγους χειραγώγησης και παρακίνησης για κακό ή υστερόβουλο σκοπό (ό.π., pp. 191-198).

Την παραπάνω θεωρία ενστερνίστηκε λίγα χρόνια αργότερα (1995), ο Daniel Goleman, αναδεικνύοντας ευρέως τη σημασία και τον ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης και της δυναμικής επίδρασης των συναισθημάτων στη λειτουργία του ατόμου. Ο Goleman εξέλιξε τη θεωρία σε ένα μικτό θεωρητικό μοντέλο, σύμφωνα με το οποίο η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί δεξιότητα αλλά και στοιχείο της προσωπικότητας του ατόμου και δη, του ηγέτη. Η ΣΝ είναι το κομμάτι που συμπληρώνει το παζλ των ικανοτήτων του ανθρώπου και χωρίς το οποίο δεν είναι εφικτή ούτε η αποτελεσματική σκέψη ούτε η επιτυχία (Goleman, 1998).

Σύμφωνα με το μοντέλο του Goleman, η ΣΝ έχει τις εξής πέντε διαστάσεις (Goleman, 1998, p. 256):

- Αυτογνωσία: Η επίγνωση των συναισθημάτων, η χρήση τους στη λήψη αποφάσεων, η ρεαλιστική εκτίμηση των ικανοτήτων του ατόμου, η αυτοπεποίθηση

- Κίνητρα: Καθοδήγηση της δράσης του ατόμου με βάση τις εσωτερικές του προτιμήσεις, επιμονή στην απογοήτευση και την αποτυχία
- Αυτορρύθμιση: Ο χειρισμός των συναισθημάτων προς διευκόλυνση του ατόμου, η ευσυνειδησία, η εύκολη ανάκαμψη από δυσάρεστες συναισθηματικά καταστάσεις
- Ενσυναίσθηση: Ικανότητα να ερχόμαστε στη θέση του άλλου και να νιώθουμε ό,τι νιώθουν
- Κοινωνικές δεξιότητες: Κατάλληλος χειρισμός των συναισθημάτων, ώστε να συμβάλλουν στη συνεργασία, στην ηγεσία, στη διευθέτηση διαφορών, στην ομαλή αλληλόδραση.

Οι Petridis & Furnham έδωσαν στη ΣΝ τη διάσταση του χαρακτηριστικού της ανθρώπινης προσωπικότητας (trait EI), η οποία αφορά με, απλά λόγια, στις πεποιθήσεις των ανθρώπων για τα συναισθήματά τους (αυτοαντίληψη) και αναγνωρίζει την υποκειμενικότητα της συναισθηματικής εμπειρίας. Ορίζεται ως «ένα σύνολο συναισθηματικών αυτοαντιλήψεων που εντοπίζεται στα χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας της προσωπικότητας και θα πρέπει να διερευνάται πρωτίστως σε σχέση με τις καθιερωμένες ταξινομίες προσωπικότητας... (Petrides, 2010; Petrides, Pita & Kokkinaki, 2007, αναφέρονται στο (Ntalakos, et al., 2022, p. 150)».

Η trait EI αποτελείται από 15 πτυχές, οι οποίες ομαδοποιούνται σε τέσσερις βασικούς παράγοντες, επιπλέον δύο ανεξάρτητων παραγόντων, ήτοι την προσαρμοστικότητα και την παρακίνηση (Psychometriclab, 2021 αναφέρεται στο ίδιο, p.150):

- Ευημερία: περιγράφει τις πτυχές ευτυχία, αισιοδοξία και αυτοεκτίμηση
- Αυτοέλεγχος: περιγράφει τις πτυχές της ρύθμισης των συναισθημάτων, του ελέγχου των παρορμήσεων και της διαχείρισης του στρες
- Συναισθηματικότητα: περιγράφει τις πτυχές ενσυναίσθηση, αντίληψη συναισθημάτων, έκφραση συναισθημάτων και σχέσεις
- Κοινωνικότητα: περιγράφει τις πτυχές της διαχείρισης των συναισθημάτων, της διεκδικητικότητας και της κοινωνικής επίγνωσης

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, η συναισθηματική νοημοσύνη προσεγγίζεται είτε ως μια σημαντική και απαραίτητη δεξιότητα/ικανότητα, είτε ως ένα στοιχείο της ανθρώπινης προσωπικότητας, είτε ως ένα μείγμα των δύο αυτών στοιχείων. Σε κάθε περίπτωση, βασίζεται στα συναισθήματα και δρα συμπληρωματικά άλλων νοητικών ή πρακτικών δεξιοτήτων, συνδυάζεται με άλλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και επηρεάζει θετικά και καθοριστικά την ανθρώπινη δράση και αλληλόδραση.

Ορίζοντας τον Ηγέτη

Η ηγεσία, όπως προαναφέρθηκε, αποτελεί μία λειτουργία του μάνατζμεντ, ένα στοιχείο της ΟΣ και ένα βασικό εργαλείο της ΔΑΔ. Αποτελεί, επίσης, ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του μάνατζερ όλων των επιπέδων, που του επιτρέπει να εκτελεί τα καθήκοντα διοίκησης, μέσω της κατάλληλης αξιοποίησης των ανθρωπίνων πόρων, που περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, την εμπύχωση, την παρακίνηση, την εξέλιξη των υφισταμένων (Ρωσσίδης, 2014).

Ανάμεσα σε μια αφθονία ορισμών, ενδεικτικά, οι Έβανς & Λίντσεϊ (2020, p. 723) ορίζουν την ηγεσία ως τη «...δυνατότητα θετικής επιρροής ατόμων και συστημάτων υπό την εξουσία κάποιου ώστε να έχει ουσιαστικό αντίκτυπο και να επιτυγχάνει σημαντικά αποτελέσματα». Οι Robbins, Coulter & Decenzo (2020, p. 427) πολύ συνοπτικά, αλλά περιεκτικά, ορίζουν τον ηγέτη ως το άτομο εκείνο που έχει διοικητική εξουσία και μπορεί να επηρεάσει τους άλλους και την ηγεσία ως εκείνο που κάνουν οι ηγέτες -η διαδικασία επιρροής και καθοδήγησης των άλλων, ώστε να πετύχουν έναν στόχο. Ο Μπουραντάς (2005, p. 197) αξιοποιεί και συνθέτει τους κυριότερους ορισμούς και ορίζει, με μεστό τρόπο, την ηγεσία ως τη «...διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης

Τεύχος 4, Αρ. 1

ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον».

Κοινή συνιστώσα και στους τρεις ορισμούς (αλλά και στην πλειονότητα των διαθέσιμων στη βιβλιογραφία ορισμών) είναι η επιρροή που ασκεί ο ηγέτης σε άλλα άτομα (ακόλουθους), ώστε να επέλθει ένα αποτέλεσμα. Ο ηγέτης πείθει τα άλλα άτομα να τον ακολουθούν, να μοιράζονται το όραμα, να ενδιαφέρονται για την καλύτερη δυνατή υλοποίηση των στόχων. Η ουσία είναι ότι αυτό το καταφέρνει όχι με καταναγκασμό, αλλά με καλή θέληση, προκαλώντας έμπνευση για επιτυχία και πρόοδο και έχοντας κερδίσει την αφοσίωση και την εμπιστοσύνη.

Ο ηγέτης συχνά συγχέεται με τον μάνατζερ ανώτερου διοικητικού επιπέδου (π.χ. τον πρόεδρο, γενικό διευθυντή κ.λπ.), αλλά πρόκειται για δύο έννοιες διαφορετικές μεν, συμπληρωματικές δε, αφού οι ρόλοι και των δύο είναι απαραίτητοι σε έναν οργανισμό για την αποτελεσματική διοίκησή του (Μπουραντάς, 2005). Ο μάνατζερ είναι εκείνος που ασκεί τη διοίκηση, ήτοι εκείνος που προγραμματίζει (θέτει στόχους, εκπονεί στρατηγικά πλάνα), οργανώνει (καθορίζει τι και πώς θα γίνει κάτι και ποιος θα το κάνει), διευθύνει και συντονίζει (τα άτομα και τις δραστηριότητες) και ελέγχει (παρακολουθεί την υλοποίηση), μέσα από πολλαπλούς ρόλους (Robbins & Judge, 2024).

Μία από τις κύριες διαφορές μεταξύ των μάνατζερ και των ηγετών είναι ότι οι μάνατζερ βλέπουν το προσωπικό που διοικούν ως υφισταμένους, τους οποίους εξουσιάζουν, ενώ οι ηγέτες τους αντιμετωπίζουν ως συνεργάτες, με τους οποίους φροντίζουν να αναπτύξουν διαπροσωπικές και συναισθηματικές σχέσεις και να τους εμπνέουν και καθοδηγούν μέσω του οράματος και θετικών συναισθημάτων (Μπουραντάς, 2005, p. 202). Παρόλο που και ο μάνατζερ και ο ηγέτης ασκούν διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ο πρώτος έχει έναν ρόλο που χαρακτηρίζεται διεκπεραιωτικός και ο οποίος εκτείνεται τόσο στον τρόπο με τον οποίο εκτελεί τα καθήκοντά του όσο και στις σχέσεις του με το προσωπικό που διοικεί. Αντίθετα, ο δεύτερος χτίζει σχέσεις και προσβλέπει μακριά. Αδιαμφισβήτητα, ο ρόλος του εμπεριέχει προστιθέμενη αξία που διαχέεται, υπό τις κατάλληλες συνθήκες, σε όλο τον οργανισμό (Hiebert & Klatt, 2001; Kramer, 2002).

Για να είναι αποτελεσματικός ή αλλιώς χαρισματικός, όπως συνήθως αποκαλείται, πρέπει να διαθέτει ορισμένες κρίσιμες ηγετικές ικανότητες και χαρακτηριστικά, μεταξύ των οποίων και η συναισθηματική νοημοσύνη.

Ο «άριστος» ηγέτης και ο ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Καθώς για το θέμα του χαρισματικού ηγέτη υπάρχει πληθώρα βιβλιογραφικών/ερευνητικών αναφορών και αρθρογραφίας, θα μπορούσε κανείς να απαριθμήσει δεκάδες χαρακτηριστικά και ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης.

Ορισμένα από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι η ανάγκη για όραμα και επιτεύγματα, για ένα καλύτερο μέλλον (κινητήρια δύναμη και πηγή έμπνευσης), η πίστη και η δέσμευση σε αξίες, Αυτοπεποίθηση – Θάρρος – Κουράγιο, ευαισθησία, ακεραιότητα, ταπεινότητα, χαρακτηριστικά που πηγάζουν από τον χαρακτήρα, τις ανάγκες και τις αξίες του ηγέτη (Μπουραντάς, 2005, pp. 247-263).

Επιπλέον, ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει και ορισμένες ικανότητες ρόλων, που σχετίζονται με το τι πρέπει να κάνει, όπως το να παρακινεί και να αναπτύσσει τους ανθρώπους ή να επιλύει προβλήματα και συγκρούσεις, ήτοι πρέπει να διαθέτει, μεταξύ άλλων, νοητικές, διαπροσωπικές, τεχνικές και πολιτικές δεξιότητες (Robbins, et al., 2017)

Ακόμη, πρέπει να διαθέτει και κάποιες μετα-ικανότητες, προαπαιτούμενες, δηλαδή, ικανότητες για την ανάπτυξη άλλων, εκ των οποίων θεμελιώδεις, κατά τον Μπουραντά (2005), είναι η ικανότητα επικοινωνίας,

Τεύχος 4, Αρ. 1

έγκαιρης αντιμετώπισης προβλημάτων, δημιουργικής λήψης αποφάσεων, η δυνατότητα ολιστικής θεώρησης και συστημικής σκέψης και η συναισθηματική νοημοσύνη.

Για τους Goleman, Boyatzis & McKee (2002), η συναισθηματική νοημοσύνη και το σύνολο των δεξιοτήτων που περιλαμβάνονται στις πέντε διαστάσεις της, είναι αυτό που διακρίνει τους άριστους ηγέτες από τους υπόλοιπους. Σε όλη την ανθρώπινη ιστορία, οι ηγέτες, τυπικοί ή άτυποι, μιλούσαν με την καρδιά και οδηγούσαν τους ανθρώπους μέσα από το συναίσθημα. Αν ωθούν προς τον ενθουσιασμό, η απόδοση μπορεί να εκτοξευθεί στα ύψη -όταν οι άνθρωποι νιώθουν καλά, δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους. Αν τα συναισθήματα είναι αρνητικά, αποπροσανατολίζονται από τον στόχο και μαραζώνουν (μαζί τους και οι οργανισμοί).

Η συναισθηματική νοημοσύνη προσδίδει στον ηγέτη τα ανώτερα χαρακτηριστικά της άριστης ηγεσίας καθώς του παρέχει χρήσιμες δεξιότητες: η δυνατότητα αντίληψης και αποτελεσματικής διαχείρισης των συναισθημάτων διευκολύνει την επεξεργασία πολύπλοκων ζητημάτων και την εξεύρεση της καλύτερης λύσης καθώς και τη μετάδοση πληροφοριών. Η αξιοποίηση του συναισθήματος και της θετικής διάθεσης προάγει τη δημιουργικότητα και η δυνατότητα επηρεασμού και αξιοποίησης των συναισθημάτων των άλλων ενδυναμώνει τις ομάδες, χτίζει την απαραίτητη εμπιστοσύνη και ένα αποδοτικό, ευχάριστο περιβάλλον, μειώνει τις αντιστάσεις, ενισχύει την οργανωσιακή μάθηση και τη μετουσίωσή της σε καινοτομία, κατευθύνει τις συμπεριφορές προς την εκπλήρωση των στόχων και του οράματος των οργανισμών (George, 2000; Mayer & Salovey, 1990; Sadri, 2012; Kaur & Hirudayaraj, 2021).

Σε εκτεταμένη, μάλιστα, έρευνα και ανάλυση μοντέλων ικανοτήτων από 188 εταιρείες, που πραγματοποίησε ο Goleman (2017), βρέθηκε ότι οι συναισθηματικές ικανότητες και η ΣΝ διαμόρφωναν την εξαιρετική απόδοση σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι υπόλοιπες παράμετροι, όπως οι γνωστικές δεξιότητες, το IQ κ.ά., ιδίως στα ανώτατα επίπεδα της διοίκησης.

Πλήθος άλλων ερευνών έχουν αναδείξει τη σημασία της ΣΝ στην αποτελεσματική ηγεσία καθώς και στην εργασιακή ικανοποίηση, με αποτέλεσμα την παρακίνηση, την εργασιακή δέσμευση και την καλύτερη απόδοση (Naqvi & Siddiqui, 2023; Miao, et al., 2017; Wong & Law, 2002; Tan, et al., 2014). Παράλληλα, παρουσιάζουν οι ίδιοι οι ηγέτες αυξημένα επίπεδα απόδοσης, καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα και μεγαλύτερο ποσοστό επίτευξης στόχων (Ιορδανόγλου, 2008).

Η μετα-ανάλυση των O' Boyle et al. (2011) κατέδειξε σαφή σύνδεση της εξαιρετικής επίδοσης των εργαζομένων με τα υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών, ανεξαρτήτως, μάλιστα, του θεωρητικού μοντέλου ή του τρόπου μέτρησης σε κάθε σχετική έρευνα. Έτερη μετα-ανάλυση των Miao et al. (2017), ως προς τις συνέπειες της ΣΝ στην ευχαρίστηση από την εργασία - η οποία επηρεάζεται από την ηγεσία και επιδρά στην απόδοση - κατέληξε σε ορισμένα σημαντικά ευρήματα:

- α) η ΣΝ ενισχύει τους εργασιακούς πόρους και επηρεάζει, θετικά, την εργασιακή ικανοποίηση,
- β) οι οργανισμοί θα πρέπει να προσλαμβάνουν και να επιλέγουν συναισθηματικά έξυπνους υπαλλήλους προκειμένου να έχουν ένα ικανοποιημένο εργατικό δυναμικό,
- γ) τα άτομα θα πρέπει να επιδιώκουν να αναπτύξουν τις δικές τους συναισθηματικές ικανότητες, προκειμένου να ενισχύσουν την εργασιακή τους ικανοποίηση,
- δ) οι οργανισμοί θα πρέπει να διατηρούν ένα ικανοποιημένο εργατικό δυναμικό.

Έρευνα των Vasilagos, et al. (2017), που αφορούσε μάντζερ ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, έδειξε συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων της ΣΝ και την αποτελεσματικότητα του ηγέτη: Η ενσυναίσθηση, τα κίνητρα και οι κοινωνικές δεξιότητες προσδίδουν στον μάντζερ την ικανότητα να κατανοεί τα συναισθήματα των υφισταμένων του άρα και τη δυνατότητα να παρέχει συναισθηματική υποστήριξη στην ομάδα για να την επίτευξη των κοινών στόχων. Η αυτογνωσία και η αυτορρύθμιση του επιτρέπουν να κατανοεί τις συναισθηματικές ανάγκες και να τις διαχειρίζεται αποτελεσματικά. Ο συναισθηματικά ευφυής ηγέτης βοηθά

Τεύχος 4, Αρ. 1

πρόθυμα και διακριτικά τους υφισταμένους του να βελτιώσουν την ποιότητα και την απόδοση της εργασίας τους, δημιουργώντας καινοτόμες συμπεριφορές και κερδίζοντας τον σεβασμό και την εργασιακή δέσμευση.

Η σπουδαιότητα του ρόλου του συναισθηματικά ευφυή ηγέτη έχει γίνει ευρέως αντιληπτή τις τελευταίες δεκαετίες από τους οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα, οι οποίοι στοχεύοντας στη θετική οργανωσιακή συμπεριφορά, στην επιχειρησιακή αριστεία, στη συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη μέσω της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, εκπαιδεύουν τα στελέχη τους με διάφορα προγράμματα ανάπτυξης ΣΝ και των διαστάσεων που την πλαισιώνουν (Πλατσίδου, 2004).

Ηγεσία στον δημόσιο τομέα

Το μάνατζμεντ των δημοσίων οργανισμών άρχισε να ερευνάται επισταμένα, μόλις τις τελευταίες δεκαετίες. Αφορμή στάθηκε η τάση είτε για εξομίωση του κράτους με τον ιδιωτικό τομέα, την εφαρμογή, δηλαδή, από τις δημόσιες υπηρεσίες μεθόδων, αρχών και πρακτικών των ιδιωτικών επιχειρήσεων, είτε για περικοπή του κράτους και διεκπεραίωση μέρους των λειτουργιών του από ιδιωτικούς φορείς (Rainey, et al., 2021), όπως και η αυξανόμενη απώλεια εμπιστοσύνης προς τη δημόσια διοίκηση (Van Wart, 2013).

Την ίδια περίοδο, ένας ικανός αριθμός ερευνητών διαπίστωναν την έλλειψη πληροφοριών σχετικά με τις διαφορές δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και την ελάχιστη προσοχή που είχε δοθεί μέχρι τότε στη διοίκηση του δημοσίου τομέα. Ως αποτέλεσμα, ξεκίνησε ένα κύμα έρευνας και συγγραφής μελετών για το δημόσιο μάνατζμεντ και τη θεωρία των δημοσίων οργανισμών, συμπεριλαμβανομένου του ρόλου των μάνατζερ στον δημόσιο τομέα, δημιουργώντας μία εκτενή γνωστική βάση σε αυτούς τους τομείς (Rainey, et al., 2021).

Ένα από τα κύρια αντικείμενα των ερευνών αυτών ήταν η αναποτελεσματικότητα του δημοσίου τομέα, με πλήθος συγγραφέων να επισημαίνουν την αποτυχία των μάνατζερ του δημοσίου να παρακινούν τους υφισταμένους τους και να διοικούν αποτελεσματικά τους οργανισμούς τους (ό.π., pp. 30-31).

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, οι μάνατζερ των δημοσίων υπηρεσιών έχουν θεμελιακό ρόλο (OECD, 1995; Gerson, 2020), ενώ η προσωπικότητα του μάνατζερ είναι ενδεικτική της απόδοσής του (Hart, 2014). Η ΣΝ αποτελεί ένα χαρακτηριστικό, με βάση το οποίο μπορούν να αξιολογηθούν οι ικανότητες, οι αδυναμίες, τα δυνατά σημεία του μάνατζερ και να προσδιοριστεί το ηγετικό του στυλ. Καθορίζει τον βαθμό στον οποίο μπορεί ένας επικεφαλής να εμπλακεί με άλλα άτομα, όπως ως προς τις ανάγκες, τα κίνητρα και τις διαθέσεις τους (Greenstein, 2000. Αναφέρεται στο Hart, 2014). Αποτελεί, τέλος, ένα στοιχείο που χαρακτηρίζει τους ηγέτες, διαφοροποιώντας τους από τους μάνατζερ (Goleman, et al., 2002; Goleman, 2017; Kramer, 2002; Newman, et al., 2009). Είναι, επομένως, κρίσιμη η ανάπτυξη ηγετικών χαρακτηριστικών και η ΣΝ μπορεί να συμβάλει καταλυτικά σε αυτό και στον δημόσιο τομέα, παρ' όλο που ο τελευταίος χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο τυποποίησης (κανονιστικό πλαίσιο) (Kotzé & Venter, 2011).

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη και η ηγεσία στον δημόσιο τομέα

Η ηγεσία στον δημόσιο τομέα ασκείται σε ένα ιδιαίτερα περιοριστικό, ορθολογικό, γραφειοκρατικό περιβάλλον, με ιδιόμορφη οργανωσιακή κουλτούρα και λειτουργία, γεγονός που, για δεκαετίες, επέβαλε μια προδιαγεγραμμένη υποβάθμιση του ρόλου της και του ανθρώπινου παράγοντα, εν γένει, συμπεριλαμβανομένων των συναισθημάτων του και της ΣΝ (Vigoda-Gadot & Meisler, 2010). Σύγχρονες έρευνες, ωστόσο, έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους στη διερεύνηση της επιρροής μη ορθολογικών, συναισθηματικών παραγόντων στην αποτελεσματική ηγεσία, στις υψηλές επιδόσεις, στη βελτίωση των υπηρεσιών και στη γενικότερη ποιότητα των αποτελεσμάτων των δημοσίων φορέων. Ορισμένες εξ αυτών θα σταχυολογηθούν ακολούθως, προκειμένου να αναδειχθεί ο ρόλος της ΣΝ στη διαμόρφωση ηγετικών

χαρακτηριστικών στους μάντζερ του δημοσίου τομέα και, κατ' επέκταση, στην επιτυχή λειτουργία των δημόσιων οργανισμών.

Οι Levitats et al. (2019), στο πλαίσιο της έρευνας τους για τη σχέση της ΣΝ με την εργασιακή δέσμευση των δημοσίων υπαλλήλων, διαπίστωσαν τον εξέχοντα ρόλο της ΣΝ ως χαρακτηριστικό του μάντζερ και τη θετική επίδραση του συναισθηματικά ευφυούς ηγέτη στον δημόσιο οργανισμό. Οι μάντζερ με χαμηλό επίπεδο ΣΝ επιφορτίζουν αρνητικά το εργασιακό περιβάλλον και δημιουργούν ανισοροπίες ανάμεσα στις εργασιακές απαιτήσεις και τους διαθέσιμους συναισθηματικούς πόρους των υπαλλήλων, που επιτρέπουν να ανταποκρίνονται αποδοτικά στα καθήκοντά τους. Έτσι, οι δημόσιοι υπάλληλοι που έχουν μάντζερ με χαμηλό επίπεδο ΣΝ, παρουσιάζουν μικρότερη εργασιακή δέσμευση. Αντίθετα, ένας μάντζερ με υψηλή ΣΝ «κάνει τη διαφορά» στην εργασιακή εμπειρία των δημοσίων υπαλλήλων, κάτι που έχει απήχηση και στις παρεχόμενες προς τους πολίτες υπηρεσίες, οι οποίες βελτιώνονται. Καταλήγουν ότι οι διοικήσεις των δημοσίων οργανισμών θα πρέπει αφενός, να λαμβάνουν υπόψη τους τη ΣΝ κατά την επιλογή μάντζερ, αφετέρου, να διευκολύνουν με κάθε τρόπο την ανάπτυξη και τη θετική επίδραση της ΣΝ στην εργασιακή απόδοση.

Τον προσδιορισμό της σχέσης της ΣΝ με την απόδοση της ηγεσίας στις δημόσιες υπηρεσίες της Νοτίου Αφρικής και, ειδικότερα, των διαστάσεων της ΣΝ που διαφοροποιούν τους μάντζερ με υψηλές επιδόσεις διερεύνησε, μεταξύ άλλων, η Haricharan (2022) δείχνοντας «ισχυρούς, θετικούς και σημαντικούς συσχετισμούς μεταξύ των δεξιοτήτων ΣΝ των διευθυντικών στελεχών των δημοσίων υπηρεσιών και των ηγετικών τους επιδόσεων». Περαιτέρω, βρήκε ότι από τις δώδεκα ικανότητες που περιλαμβάνονται στις διαστάσεις της ΣΝ (συναισθηματική αυτογνωσία, προσανατολισμός στην επιτυχία, προσαρμοστικότητα, συναισθηματικός αυτοέλεγχος, θετικές προοπτικές, ενσυναίσθηση, οργανωσιακή ευαισθητοποίηση, διαχείριση συγκρούσεων, προπονητής και μέντορας, επιρροή, εμπνευσμένη ηγεσία, ομαδική εργασία), οι εννέα έχουν θετική και ιδιαίτερα σημαντική συσχέτιση με την ηγετική επίδοση, οι δύο από τις ικανότητες μια θετική και σχετικά μέτρια σημαντική συσχέτιση και μόνο μία, ο συναισθηματικός αυτοέλεγχος, δεν παρουσίασε σημαντική συσχέτιση με την απόδοση των ηγετών στον δημόσιο τομέα.

Σε παρόμοια συμπεράσματα και σημαντική έως ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των πέντε διαστάσεων της ΣΝ και της ηγετικής απόδοσης σε δημόσιους οργανισμούς στη Μαλαισία, βρήκαν και οι Mohamad Saferdin, et al. (2023). Ομοίως, η (Zaghameo, 2023) μελετώντας την ηγεσία σε δημόσια πανεπιστήμια της Αιγύπτου, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ΣΝ του ηγέτη έχει ζωτικό ρόλο στην αποτελεσματικότητά του και μπορεί να βοηθήσει στη μείωση του άγχους, τη βελτίωση της απόδοσης, στην ενίσχυση της παραγωγικότητας και στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Η έρευνα των Kotzé & Venter (2011) εστίασε στη διαφοροποίηση που προκαλεί η ΣΝ ως προς την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των μάντζερ των δημοσίων οργανισμών, εντοπίζοντας ποικίλους τομείς στους οποίους καλύτερες επιδόσεις έχουν οι μάντζερ με υψηλότερη ΣΝ. Οι συγγραφείς υπογραμμίζουν ότι οι αποδοτικοί μάντζερ έχουν μεγαλύτερη βαθμολογία σε διάφορες διαστάσεις της ΣΝ: στις διαπροσωπικές ικανότητες, μεταξύ των οποίων η ενσυναίσθηση και η κοινωνική υπευθυνότητα, στη διαχείριση του άγχους, στην αυτοπραγμάτωση, στην επίλυση των προβλημάτων και στην αισιοδοξία.

Τονίζουν, ακόμη, ότι η σχέση μεταξύ της ΣΝ και της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας, επιτάσσει τη συμπερίληψη της ΣΝ στα κριτήρια επιλογής και προαγωγής των μελλοντικών ηγετών του δημοσίου τομέα, προκειμένου για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Επιπρόσθετα, κρίνουν απαραίτητη την κατανόηση της σημασίας της ΣΝ, την απόκτηση επίγνωσης της επιρροής της και την εκμάθηση τρόπων ανάπτυξής της, μέσω συνένταξης των σχετικών μαθημάτων στα επιμορφωτικά προγράμματα ανάπτυξης ηγετικών χαρακτηριστικών των δημοσίων οργανισμών (Kotzé & Venter, 2011).

Η συμβολή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης κατά τη διαδικασία μετασχηματισμού των μάντζερ σε ηγέτες

Οι μάντζερ του δημοσίου τομέα καλούνται να ανταποκριθούν και να προσαρμοστούν μέσα σε ένα δύσκολο και συνεχώς μεταβαλλόμενο, σε κάθε επίπεδο, περιβάλλον (OECD, 2017). Καλούνται να λαμβάνουν αποφάσεις και να ενεργούν βασιζόμενοι στα συναισθήματα και ασκώντας δεξιότητες της ΣΝ σε καθημερινή βάση και καθ' όλην τον εργασιακό τους βίο, μέσα σε αντίξοες και απαιτητικές συνθήκες, πλούσιες σε συναισθηματικά έντονα εργασιακά χαρακτηριστικά (Guy & Lee, 2013).

Καταρχάς, όσον αφορά στις σχέσεις τους με τους υφισταμένους, το ίδιο το νομοθετικό πλαίσιο και η παραδοσιακή οργανωσιακή κουλτούρα, αποτελούν μια πρόκληση. Για παράδειγμα, οφείλουν να εφαρμόσουν αλλαγές που προέρχονται από κεντρικές νομοθετικές ρυθμίσεις, όπως είναι ο νέος Ν.4940/2022 για την αξιολόγηση, χωρίς να έχει προηγηθεί εκπαίδευσή τους στα νέα εργαλεία και χωρίς να έχει ασκηθεί διοίκηση αλλαγών με επικοινωνία των στόχων, των συνεπειών και των ωφελειών της αλλαγής, γεγονός που δυσχεραίνει την εφαρμογή και ακυρώνει κάθε καλή πρόθεση. Έτσι, ο προϊστάμενος, μην έχοντας γίνει ο ίδιος κοινωνός της σημασίας της αξιολόγησης, θα προτιμήσει να αξιολογήσει θετικά όλους τους υφισταμένους του για να αποφύγει τυχόν συγκρούσεις και δυσαρέσκειες, να διατηρήσει ψηλά το ηθικό της ομάδας, αντιλαμβανόμενος τα συναισθήματά τους και σε μια προσπάθεια διαχείρισης αυτών.

Αλλά και ως προς τις σχέσεις της υπηρεσίας με τρίτους, ένας μάντζερ δημόσιας υπηρεσίας έχει να αντιμετωπίσει αρνητικά στερεότυπα και τις αντιλήψεις των πολιτών για αναποτελεσματικότητα, υπερβολικές παροχές και σκάνδαλα (Van Wart, 2013). Έρχεται, δε συχνά, αντιμέτωπος με ετερόκλητους, δύστροπους, ανενημέρωτους, δυσαρεστημένους ή σε δύσκολη προσωπική κατάσταση, πολίτες. Σε αυτή την περίπτωση, οι δεξιότητες της ΣΝ, όπως η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές δεξιότητες του Goleman ή συναισθηματικότητα και η κοινωνικότητα των Petridis & Furnham, μπορούν να αποδειχθούν καταλυτικές για την ομαλή διευθέτηση κάθε υπόθεσης.

Ακόμη, οι δεξιότητες-τα χαρακτηριστικά της ΣΝ, όπως τα «κίνητρα για τον εαυτό μας» ή η προσαρμοστικότητα, συμβάλλουν στην ανταπόκριση των μάντζερ στις απαιτήσεις και στην κάποιου βαθμού αποτελεσματικότητα, μέσα σε ένα περιβάλλον γεμάτο αντικίνητρα ή/και καθόλου κίνητρα και παρακίνηση, ελλείψει θεσμοθετημένου συστήματος παρακίνησης, ηθικών και λοιπών ανταμοιβών, αξιοκρατίας, ορθολογικού και αποδοτικού οργανωσιακού πλαισίου, μειωμένων απολαβών, πειστικών καταστάσεων, κρίσεων και δυσάρεστου κλίματος καθώς και σε ένα περιβάλλον γεμάτο άνωθεν και κάτωθεν πιέσεις, λόγω της κουλτούρας πελατειασμού και εξουσιαστικής σχέσης με την αιρετή ηγεσία. Οι μάντζερ με υψηλή ΣΝ δημιουργούν θετικά συναισθήματα, αντισταθμίζοντας τα αρνητικά συναισθήματα που δημιουργούνται λόγω του συγκεκριμένου περιβάλλοντος και παρακινούν, εμπνέουν, επηρεάζουν θετικά τα εργασιακά αποτελέσματα των υφισταμένων τους και συμβάλλουν στην αποτροπή της επαγγελματικής εξουθένωσης (Levitats, et al., 2019; Levitats & Vigoda-Gadot, 2017; Vigoda-Gadot & Meisler, 2010).

Η ΣΝ είναι καθημερινά παρούσα στη δράση των μάντζερ του δημοσίου τομέα, έστω και αν αυτό δεν γίνεται συνειδητά, και επηρεάζει τα αποτελέσματα των ενεργειών τους. Η ανθρώπινη συμπεριφορά και οι ανθρώπινες σχέσεις, εξάλλου, χτίζονται και ρυθμίζονται από το συναίσθημα και τη συν-αισθηματική εμπειρία, πολύ πριν λειτουργήσει η λογική σκέψη, στην οποία εμπλέκονται. Η ισορροπία μεταξύ λογικής και συναισθηματικής νοημοσύνης είναι σημαντική για τη λήψη ορθών αποφάσεων και τη διαχείριση δύσκολων καταστάσεων (Goleman, 2017).

Στην ελληνική ΔηΔ, η ανάπτυξη και καλλιέργεια της ΣΝ θα είχε θετική προοπτική, καθώς θα συνέβαλε στον μετασχηματισμό των μάντζερ σε ηγέτες και τις δημόσιες υπηρεσίες σε συναισθηματικά ευφυείς οργανισμούς. Θα προήγαγε, μεταξύ άλλων, την ανατροπή της κουλτούρας που εμποδίζει τους μάντζερ να λειτουργήσουν ως ηγέτες και να πάψουν να ενδιαφέρονται μόνο για την εκτέλεση των προσωπικών τους καθηκόντων και ουδώς για την ανάπτυξη, επιμόρφωση, την ενθάρρυνση, την υποστήριξη των υφισταμένων τους (Ρωσσίδης,

Τεύχος 4, Αρ. 1

2014). Θα ενδυναμώνε τον ρόλο τους και θα απέφερε σημαντικά οφέλη κατά την ενάσκηση των διοικητικών και ηγετικών καθηκόντων τους. Εξάλλου, οι διαπροσωπικές, συναισθηματικές δεξιότητες αποτελούν απαίτηση εδώ και χρόνια, προκειμένου η ΔηΔ να ανταποκριθεί στις αξιώσεις του σύγχρονου κοινωνικο-οικονομικού περιβάλλοντος, το οποίο απαιτεί νέους ρόλους για τους ηγέτες του δημόσιου τομέα (OECD, 2001; World Economic Forum, 2020).

Οι ποιοτικοί-συναισθηματικοί ευφυείς ηγέτες είναι απαραίτητοι στη ΔηΔ και για την επιτυχία των αναγκαίων μεταρρυθμίσεων, καθώς δρουν καταλυτικά στην κάμψη των αντιστάσεων στην αλλαγή, οι λόγοι της οποίας είναι, πρωτίστως, συναισθηματικοί-ψυχολογικοί (Ρωσσίδης, et al., 2023).

Η ικανότητα, που προσδίδει η ΣΝ στους ηγέτες, να ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τους να εκφράζουν τις ιδέες τους, οι οποίες ακούγονται με προσοχή, θα είχε ως αποτέλεσμα να ενσωματώνονται στη δράση της δημόσιας υπηρεσίας διαφορετικές αλλά και συμπληρωματικές ιδέες, γεγονός που είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική δημόσια δράση και την παρακίνηση των εργαζομένων (Kotzé & Venter, 2011) του δημοσίου τομέα, οι οποίοι ελάχιστα συμμετέχουν, σήμερα, στη λήψη αποφάσεων.

Η ΣΝ μπορεί να συμβάλει, όμως, και στην πάταξη της εκτεταμένης διαφθοράς, που μαστίζει την ελληνική δημόσια διοίκηση, καθώς αποτρέπει τον μάντζερ από τη λήψη ανήθικων αποφάσεων, προάγοντας, έτσι, την αμεροληψία και την προστασία του δημόσιου συμφέροντος, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας της Haq (2011). Η ακεραιότητα μπορεί να ενισχυθεί μέσω της αυτορρύθμισης και της αυτογνωσίας, διαπροσωπικές δεξιότητες που, μαζί με τη συναισθηματική και κοινωνική νοημοσύνη συμβάλλουν στη σωστή κατανόηση των ηθικών διλημμάτων, στη λήψη ηθικών αποφάσεων και στη διάδοση και την καθιέρωση ηθικών αξιών. Οι συναισθηματικοί ευφυείς ηγέτες μπορούν να δείξουν το δρόμο προς την ενίσχυση της ηθικής και οι ίδιοι να ανταποκριθούν στα σύγχρονα ηθικά ζητήματα (ό.π., p. 2795-2796).

Πρέπει, ακόμη, να ληφθεί υπόψη το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξαν, μεταξύ άλλων, οι Κουστέλιος et al. (2021), οι οποίοι ερεύνησαν το θέμα της ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση (ΔηΔ): το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας είναι το καταλληλότερο για τον ελληνικό δημόσιο τομέα. Οι Mandell and Pherwan (Mandell & Shilpa, 2003, pp. αναφέρεται στο Sadri, 2012), βρήκαν, εντωμεταξύ, μια σημαντική συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της ΣΝ. Οι Barling, Slater και Kelloway (Barling, et al., 2000, pp. αναφέρεται στο Sadri, 2012) διαπίστωσαν, επίσης, ότι η ΣΝ σχετίζεται με τρεις πτυχές της μετασχηματιστικής ηγεσίας (εξιδανικευμένη επιρροή, έμπνευση και εξατομικευμένη θεώρηση). Είναι το στυλ εκείνο το οποίο χαρακτηρίζεται, μεταξύ άλλων, από κατεύθυνση της επιθυμητής συμπεριφοράς μέσω διαχείρισης των συναισθημάτων της ομάδας (έμπνευση, εμπύχωση, σεβασμός, συνεργασία), που οδηγεί σε εργασιακή ικανοποίηση, η οποία δρα με τη σειρά της ως κίνητρο απόδοσης (Belias, et al., 2022). Είναι εκείνο, δηλαδή, το στυλ στο οποίο κυριαρχεί η ΣΝ, αναδεικνύοντας τη σημασία και τη συνεισφορά της στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στον δημόσιο τομέα.

Αν και η συνεισφορά της ΣΝ στη διαμόρφωση άριστων ηγετών τεκμηριώνεται επαρκώς στη βιβλιογραφία και ενισχύεται από το γεγονός ότι αναδυόμενες θεωρίες ηγεσίας, όπως η “εγκεφαλική ηγεσία» και η προσέγγιση BAL (Dimitriadis & Psychogios, 2023) ή το «PsychoManagement» (Λούντζης & Παλάσκας, 2022) τη θέτουν στον πυρήνα τους, δεν θα πρέπει να θεωρείται πανάκεια. Προκειμένου να ευδοκιμήσει η συνεισφορά της, είναι απαραίτητο να αναπτυχθεί μέσα σε ένα υγιές οργανωτικό περιβάλλον. Ο δημόσιος τομέας διέπεται από τόσες παθογένειες, που χρειάζεται ριζικό ανασχεδιασμό των οργανωτικών δομών του για να εφαρμόσει καθολικά σύγχρονες διοικητικές πρακτικές (Ρωσσίδης, 2014), να αναδείξει και να χρησιμοποιήσει συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες και να καταστεί αποτελεσματικός.

Οι κυριότεροι ανασταλτικοί παράγοντες στην ανάδειξη ηγετών στον δημόσιο τομέα

Το παρόν άρθρο εστιάζει σε δύο κύριους ανασταλτικούς παράγοντες στην ανάδειξη μάντζερ με ηγετικά χαρακτηριστικά στον δημόσιο τομέα:

α) Στο ισχύον σύστημα επιλογής προϊσταμένων.

Με την κύρωση του ΥΚ και τις μετέπειτα τροποποιήσεις του (Ν. 3839/2010 «Νέο σύστημα επιλογής προϊσταμένων», ΦΕΚ Α/51/29-3-2010, όπως ισχύει), επιχειρήθηκε η αξιοκρατική επιλογή μάντζερ στο δημόσιο, με σαφή και αντικειμενικά κριτήρια και μοριοδότηση των τυπικών προσόντων, της επαγγελματικής εμπειρίας, της απόδοσης και της συνέντευξης (Κτιστάκη, 2020). Επιπλέον, επιχειρήθηκε η θεσμική θωράκιση της επιλογής των γενικών διευθυντών από τον πελατειασμό, με την ίδρυση του Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) για την επιλογή των γενικών διευθυντών, προκειμένου να μην είναι δυνατός ο ορισμός προσωπικών επιλογών των εκάστοτε πολιτικών προϊσταμένων (Ρωσσίδης, et al., 2017).

Το σύστημα αυτό πλήττεται, ωστόσο, από ορισμένα βασικά στοιχεία (Καρκατσούλης, 2022):

- i. Η δομημένη συνέντευξη διενεργείται από κριτές με ελάχιστη ικανότητα αξιολόγησης των ουσιαστικών και ηγετικών προσόντων των υποψηφίων. Συχνά, δε, αποτελεί την κερκόπορτα του πελατειασμού.
- ii. Η αξιολόγηση γίνεται χωρίς συγκριτικό πρότυπο, π.χ. των ηγετικών χαρακτηριστικών, όπως και χωρίς επαρκές οργανωτικό διοικητικό πλαίσιο, π.χ. με περιγράμματα θέσεων που να ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες.
- iii. Οι μάντζερ δεν κρίνονται με βάση την απόδοσή τους σε προηγούμενες θέσεις ούτε αξιολογείται η μετουσίωση της χρονικής εμπειρίας σε ουσιαστικές ικανότητες και προσόντα.
- iv. Πολύ συχνά, τοποθετούνται με τη διαδικασία της αναπλήρωσης, κατ' επιλογήν του επικεφαλής, ήτοι χωρίς κρίση και αξιολόγηση.

Έτσι, το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης, συχνά, διοικείται από άτομα αμφιβόλων προσόντων, τα οποία δεν διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για να αναπτύξουν ηγετικούς ρόλους. Ως αποτέλεσμα, ένας ολόκληρος διοικητικός μηχανισμός, αν δεν υπολειτουργεί, τότε σίγουρα δεν αξιοποιεί το σύνολο των δυνάμεών του, αφού δεν υπάρχει ο ηγέτης που θα θέσει σε κίνηση τα γρανάζια της διοικητικής μηχανής με όραμα και άριστες τεχνικές αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της ΔηΔ.

Συνεπώς, το ισχύον σύστημα επιλογής προϊσταμένων στον δημόσιο τομέα αποτελεί τροχοπέδη στην ανάδειξη ηγετών. Πρέπει να αναδιοργανωθεί, έτσι ώστε αφενός να εξασφαλίζει την αδιάβλητη, αξιοκρατική και με ισότιμους όρους επικράτηση των ικανότερων, αφετέρου οι επικρατέστεροι να είναι οι αξιότεροι και καταλληλότεροι βάσει ουσιαστικών προσόντων -όχι μόνο τυπικών- και σε συνάφεια με τις απαιτήσεις των θέσεων που θα κληθούν να καλύψουν (Κοντιάδης, 2009).

β) Στο οργανωτικό πλαίσιο δημόσιας διοίκησης

Τα τελευταία είκοσι χρόνια έχουν γίνει προσπάθειες μετάβασης στο ΝΔΜ, με παράλληλη ανάδειξη της σημασίας των ηγετών για την επιτυχή εφαρμογή των αρχών του και τη βελτίωση της ΔηΔ (Κουστέλιος, et al., 2021). Παρά, ωστόσο, τις εξαγγελίες και τις προθέσεις, παραμένουν επιφανειακές, ανεπαρκείς και αναποτελεσματικές (Σωτηρόπουλος, 2022; Ρωσσίδης, et al., 2017), με την οργανωτική πραγματικότητα της ελληνικής ΔηΔ να αποτελεί μία εκ των κύριων συστημικών αιτιών (Ρωσσίδης, 2014).

Ο Ρωσσίδης (ό.π., pp.127-138) συνοψίζει τα κυριότερα προβλήματα στα ακόλουθα:

- Ανορθολογική τμηματοποίηση, με την ύπαρξη μεγάλου αριθμού οργανικών ομάδων, που πολλαπλασιάζουν τις θέσεις ευθύνης, δημιουργούν ζητήματα επικαλύψεων και διάσπασης των αρμοδιοτήτων

- Ανυπαρξία ουσιαστικών περιγραμμάτων και περιγραφών εργασίας και καθηκοντολογίου
- Απουσία μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης και της ποιότητας των διοικητικών αποτελεσμάτων
- Αγκυλώσεις και δυσκαμψία, δυσπροσαρμοστικότητα στις σύγχρονες απαιτήσεις
- Ανεπαρκής εσωτερική χρήση των ΤΠΕ και ψηφιοποίηση των υπηρεσιών
- Έλλειψη συντονισμού για οριζόντια λειτουργία και συνεργασία
- Χρονίως διαβρωτική και εκτεταμένη διαφθορά (σε όλα τα επίπεδα της δημόσιας δράσης)
- Δημιουργία υπεράριθμων φορέων και αλόγιστη κατανομή αρμοδιοτήτων

Με βάση τα ανωτέρω, στα οποία πολλά μπορούν να προστεθούν σε μια σχετική ανάλυση, απαιτείται στρατηγικός οργανωτικός ανασχεδιασμός, στον οποίο πρέπει να περιλαμβάνεται *«λεπτομερής καθορισμός των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, μείωση της τυπικότητας, βελτίωση της διαδικασίας συντονισμού, επαναπροσδιορισμός του εύρους ελέγχου και των μεθόδων τμηματοποίησης (Ρωσίδης, et al., 2017)»*. Μα πάνω απ' όλα, απαιτείται η θεραπεία του πελατειασμού, ο οποίος *«απομειώνει κάθε θεσμική, οργανωτική ή διοικητική λογική οργάνωσης και λειτουργίας του κράτους στον ιδιαίτερο κώδικα αυτο-αναφοράς του, δηλαδή, σε συναλλαγή και μη-συναλλαγή (Καρκατσούλης, 2014)»*.

Συμπεράσματα

Η έννοια της ΣΜ, ανεξαρτήτως ερμηνευτικής προσέγγισης, είναι μία έννοια που κερδίζει συνεχώς έδαφος ως μια απαραίτητη ανθρώπινη δεξιότητα για την επιτυχία, την ικανοποίηση, την αριστεία και την πρόοδο. Είναι, επίσης, ένα πεδίο, που εξελίσσεται συνεχώς τις τελευταίες δεκαετίες (παράλληλα με την εξέλιξη των νευροεπιστημών). Η ΣΝ, (πρέπει να) βρίσκεται στο επίκεντρο του σχεδιασμού και της εφαρμογής αποδοτικής, ανθρωποκεντρικής και ποιοτικής διοίκησης και ηγεσίας, που δίνει βαρύτητα στη συναισθηματική πλευρά του ατόμου, επειδή έχει θετική επίδραση στον εργασιακό χώρο και καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση ηγετικών χαρακτηριστικών των μάντζερ.

Οι ηγέτες με ανεπτυγμένη ΣΝ έχουν περισσότερες πιθανότητες να είναι επιτυχημένοι στους ρόλους τους. Είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για να κατανοήσουν τις ανάγκες, τα κίνητρα και τις ανησυχίες των μελών της ομάδας τους, να βελτιστοποιήσουν την απόδοση, να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις συγκρούσεις και δύσκολες καταστάσεις. Αυτή η κατανόηση τους επιτρέπει να παρέχουν την απαραίτητη υποστήριξη, καθοδήγηση και ανατροφοδότηση για να βοηθήσουν τα άτομα να ευδοκιμήσουν και να αξιοποιήσουν τις δυνατότητές τους, ειδικότερα στον πολύπαθο και με σοβαρές οργανωτικές, θεσμικές και άλλες ελλείψεις, δημόσιο τομέα.

Οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη δημιουργούν, επιπλέον, μια κουλτούρα εμπιστοσύνης και ψυχολογικής ασφάλειας στον διοικητικό χώρο. Τα μέλη της ομάδας αισθάνονται άνετα να εκφράζουν τις ιδέες και τις ανησυχίες τους, οδηγώντας σε βελτιωμένη συνεργασία και καινοτομία. Επιπλέον, οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες είναι πιο ικανοί στη διαχείριση του άγχους και των συναισθημάτων τους, γεγονός που επηρεάζει θετικά τη λήψη αποφάσεων και τους επιτρέπει να χειρίζονται με ψυχραιμία δύσκολες καταστάσεις.

Η ΣΝ είναι στοιχείου του ποιοτικού-αποτελεσματικού μάντζερ, ο οποίος δρα ανθρωποκεντρικά και προσδιορίζει, τελικά, τη φυσιολογία του οργανισμού (Κέφης, 2014). Ο ποιοτικός-συναισθηματικά ευφυής ηγέτης – με τα χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες που αναπτύξαμε - είναι απαραίτητος στη ΔηΔ, προκειμένου να παρέχει όραμα, να καινοτομήσει, να αναλάβει πρωτοβουλίες, στο βαθμό που του επιτρέπει το πλαίσιο νομιμότητας, να συγκρουστεί, ει απαραίτητο, να παρακινήσει, να αποτελέσει παράδειγμα προς μίμηση και έμπνευση των δ/υ, με αποτέλεσμα τη συνολική βελτίωση της ΔηΔ.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια ικανότητα που μπορεί να τη διδαχθεί κανείς ή ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας που μπορεί να καλλιεργηθεί και να αναπτυχθεί. Ο δημόσιος τομέας θα πρέπει αφενός να

βελτιώσει τις μεθόδους στελέχωσης και διοικητικής οργάνωσης, αφετέρου να ενδιαφερθεί για την εκπαίδευση σε θέματα συναισθηματικής νοημοσύνης και στα ζητήματα που την πλαισιώνουν. Θα πρέπει, δηλαδή, να υιοθετήσει μια ολοκληρωμένη δημόσια πολιτική που να αφορά τα ανώτατα διοικητικά του στελέχη. Μόνο έτσι έχει πιθανότητες να αναδείξει και να μετασχηματίσει τους μάνατζερ του σε ηγέτες, που θα εμπνεύσουν τους υφισταμένους του, θα δώσουν κίνητρα, θα κάνουν τη δουλειά του δημοσίου υπαλλήλου πιο ευχάριστη και ενδιαφέρουσα, άρα και πιο αποδοτική, θα ενδυναμώσουν τις ομάδες, τυπικές ή άτυπες, σε κάθε υπηρεσία και θα δημιουργήσουν ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο θα αξιοποιούνται σωστά οι δυνατότητες όλων, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της διοικητικής δράσης και αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης.

Προτάσεις για περαιτέρω μελέτη

Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διαμόρφωση ηγετών του ελληνικού δημοσίου τομέα φαίνεται πως έχει διερευνηθεί μόνο αποσπασματικά, κυρίως στο πλαίσιο εκπόνησης μικρής έκτασης ερευνών σε συγκεκριμένους φορείς για τις ανάγκες διπλωματικών διατριβών, όπως διαπιστώθηκε κατά την έρευνα για την εκπόνηση του παρόντος άρθρου. Θα ήταν, επομένως, σκόπιμη η περαιτέρω διερεύνηση του θέματος, μέσω μιας εμπειρικής μελέτης ανάμεσα σε ανώτατα στελέχη, όπως π.χ. στους γενικούς διευθυντές των Υπουργείων ή τους διευθυντές οργανικών μονάδων των ΟΤΑ, για τη διαπίστωση του επιπέδου, του αντίκτυπου και της χρησιμότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης των μάνατζερ των δημοσίων οργανισμών, σε γενικό επίπεδο. Στη συνέχεια, και αναλόγως των αποτελεσμάτων θα ήταν δυνατός ο σχεδιασμός της καταλληλότερης εκπαίδευσης για την ανάπτυξη της ΣΝ.

Βιβλιογραφία**Ξενόγλωσση βιβλιογραφία**

- Barling, J., Slater, F. & Kevin Kelloway, E., 2000. Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 1 May, 21(3), pp. 157-161.
- Belias, D., Rossidis, I., Papademetriou, C. & Mantas, C., 2022. Job Satisfaction as Affected by Types of Leadership: A Case Study of Greek Tourism Sector. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 21 January, pp. 299-317.
- Gardner, H., 1983. *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books.
- George, J. M., 2000. Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Human Relations*, August, 53(8), pp. 1027-1055.
- Gerson, D., 2020. *Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries*, Paris: OECD Publishing.
- Goleman, D., 1998. *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Dell.
- Goleman, D., 2017. *What makes a leader?*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A., 2002. *Primal leadership. Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Guy, M. E. & Lee, H. J., 2013. How Emotional Intelligence Mediates Emotional Labor in Public Service Jobs. *Review of Public Personnel Administration*, 29 November, 35(3), pp. 261-277.
- Haq, S., 2011. Ethics and leadership skills in the public service. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, pp. 2792-2796.
- Haricharan, S. J., 2022. Is the leadership performance of public service executive managers related to their emotional intelligence?. *SA Journal of Human Resource Management*, 19 4, 20(0).
- Hart, P. ', 2014. *Understanding Public Leadership*. London: Palgrave.
- Hiebert, M. & Klatt, B., 2001. *The Encyclopedia of Leadership. A practical guide to popular leadership theories and technics*. New York: McGraw-Hill.
- Kaur, N. & Hirudayaraj, M., 2021. The Role of Leader Emotional Intelligence in Organizational Learning: A literature Review Using 4I Framework. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 5 February, 33(1), pp. 51-68.
- Kotzé, M. & Venter, I., 2011. Differences in emotional intelligence between effective and ineffective leaders in the public sector: An empirical study. *International Review of Administrative Sciences*, 13 6, 77(2), pp. 397-427.
- Kramer, R., 2002. Beyond Max Weber: Emotional Intelligence and Public Leadership. *In Proceedings of the 10th Annual Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe Conference: Delivering Public Services in CEE Countries Trends and Developments*, Bratislava: NISPAcee.
- Levitats, Z. & Vigoda-Gadot, E., 2017. Yours emotionally: How emotional intelligence infuses public service motivation and affects the job outcomes of public personnel. *Public Administration*, September, 95(3), pp. 759-775.
- Levitats, Z., Vigoda-Gadot, E. & Vashdi, D. R., 2019. Engage Them through Emotions: Exploring the Role of Emotional Intelligence in Public Sector Engagement. *Public Administration Review*, November, 79(6), pp. 803-947.

- Mandell, B. & Shilpa, P., 2003. Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison. *Journal of Business and Psychology*, March, 17(3), pp. 387-404.
- Mayer, J. D. & Salovey, P., 1990. Emotional Intelligence.. *Imagination, Cognition and Personality*, 03, 3(9), pp. 185-211.
- Mensa Int Ltd, 2023. *What is IQ?*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://www.mensa.org/iq/what-iq> [Πρόσβαση 7 12 2023].
- Miao, C., Humphrey, R. H. & Qian, S., 2017. A meta-analysis of emotional intelligence effects on job satisfaction mediated by job resources, and a test of moderators. *Personality and Individual Differences*, 1 10, Issue 116, pp. 281-288.
- Mohamad Saferdin, W. A. A. W., Md Jani, S. H., Jislan, F. & Rosidi, R. M., 2023. The Relationships between Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness in Selected Malaysian Public Sectors. *Information Management and Business Review*, 8 10, 15(3), pp. 466-476.
- Naqvi, S. & Siddiqui, A., 2023. The Impact of Emotional Intelligence on Job Performance with a Mediating Role of Job Satisfaction. *Market Forces*, June, 18(1), pp. 63-96.
- Newman, M. A., Guy, M. E. & Mastracci, S. H., 2009. Beyond Cognition: Affective Leadership and Emotional Labor. *Public Administration Review*, Jan-Feb, 69(1), pp. 6-20.
- Ntalakos, A., Rossidis, I. & Belias, D., 2022. Trait Emotional Intelligence & Leadership: A study of managers and employees. *European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies*, 2-3 6, 21(1), pp. 149-156.
- O'Boyle, E. H. et al., 2011. The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), pp. 788-818.
- OECD, 1995. *Top Management System in Central Government: Introducing a system for the higher civil service in Central and Eastern European Countries*, Paris: OECD Publishing.
- OECD, 2001. *Public Sector Leadership in the 21st Century*, Paris: OECD Publishing.
- OECD, 2017. *Skills for a High Performing Civil Service*, Paris: OECD Publishing.
- Rainey, H. G., Fernandez, S. & Malatesta, D., 2021. *Understanding and Managing Public Organizations. Essential Texts for Nonprofit and Public Leadership and Management*. 6th επιμ. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc..
- Robbins, S. A. & Judge, T. A., 2024. *Organizational Behavior*. 19th, Global επιμ. Harlow: Pearson.
- Robbins, S. P., Coulter, M. & Decenzo, D. A., 2020. *Fundamentals of Management*. 11th επιμ. Global Edition: Pearson.
- Rossidis, I. et al., 2016. Best Practices for Motivation and their Implementation in the Greek Public Sector for Increasing Efficiency. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, December, 5(3), pp. 144-150.
- Sadri, G., 2012. Emotional Intelligence and Leadership Development. *Public Personnel Management*, 1 September, 41(3), pp. 535-548.
- Sparrow, T. & Knight, A., 2006. *Applied EI: The Importance of attitudes in developing emotional intelligence*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Tan, S. K., Yusoff, W. F. W. & Rajah, S., 2014. Job Satisfaction and Motivation: What are the Differences among these Two?. *European Journal of Business and Social Sciences*, May, 3(2), pp. 94-102.
- Thorndike, E. L., 1920. Intelligence and its uses. *Harper's Monthly Magazine*, Issue 140, pp. 227-235.

- Tzavella, V., 2023. The leader – manager debate in the Greek public administration: a critical review of the literature and future research agenda. Στο: A. Dimitras, G. Peppas & A. & Vilou, επιμ. *ICBE-HOU Proceedings 2022*. Athens: Hellenic Open University.
- Van Wart, M., 2013. Administrative leadership theory: A reassessment after 10 years. *Public Administration Review*, 17 9, 91(3), pp. 521-543.
- Vasilagos, T., Polychroniou, P. & Maroudas, L., 2017. Relationship Between Supervisor's Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Hotel Organizations. In: A. Kavoura, D. Sakas & P. Tomaras, eds. *Strategic Innovative Marketing. Springer Proceedings in Business and Economics*. Cham: Springer, pp. 91-95.
- Vigoda-Gadot, E. & Meisler, G., 2010. Emotions in Management and the Management of Emotions: The Impact of Emotional Intelligence and Organizational Politics on Public Sector Employees. *Public Administration Review*, January, 70(1), pp. 72-86.
- Wong, C.-S. & Law, K. S., 2002. The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, June, 13(3), pp. 243-274.
- World Economic Forum, 2020. *Future of Jobs Report 2020*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/> [Πρόσβαση 25 3 2024].
- Zaghamero, N. A., 2023. The Effect of Emotional Intelligence Skills on Leaders' Performance: An Empirical Study Applied on Egyptian Public Universities. *Emirati Journal of Business, Economics, & Social Studies*, 3(1), pp. 22-31.

Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

- Dimitriadis, N. & Psychogios, A., 2023. *Νευροεπιστήμη και Ηγεσία. Νέες επιστημονικές προσεγγίσεις για την ηγεσία ανθρώπων και οργανώσεων*. 2η επιμ. Αθήνα: Προπομπός.
- Goleman, D., 1998. Η συναισθηματική νοημοσύνη. Γιατί το "EQ" είναι πιο σημαντικό από το "IQ";. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Robbins, S. P., Coulter, M. & DeCenzo, D. A., 2017. *Διοίκηση Επιχειρήσεων - Αρχές και Εφαρμογές*. 2η επιμ. Αθήνα: Κριτική.
- Έβανς, Τ. Ρ. & Λίντσεϊ, Γ., 2020. *Διοίκηση για την Ποιότητα και Επιτέλεση Αριστείας*. 10η επιμ. Αθήνα: ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Ιορδανόγλου, Δ., 2008. *Διοίκηση Ανθρώπινου Οργανισμού στις σύγχρονες οργανώσεις. Νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Κριτική.
- Καρκατσούλης, Π., 2014. *Διοικητική παθολογία και διοικητική μεταρρύθμιση*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://www.hba.gr/5ekdosis/uplpdfs/sylltomos14/589-606%20karkatsoulis%202014.pdf> [Πρόσβαση 29 3 2024].
- Καρκατσούλης, Π., 2022. Ο δύσκολος μετασχηματισμός των προϊσταμένων σε ηγέτες. Στο: *Τόμος Πρακτικών Δημερίδας: "Ηθική και Δεοντολογία στη Δημόσια Διοίκηση: Προοπτικές και Αναγκαιότητα"*. Σύλλογος Φοιτητών ΔΗΔ-ΕΑΠ, 1-2 Οκτωβρίου. Αθήνα: Σύλλογος Φοιτητών ΔΗΔ-ΕΑΠ, pp. 53-67.
- [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://heyzine.com/flip-book/ef37380e80.html> [Πρόσβαση 25 3 2024].

Τεύχος 4, Αρ. 1

- Κέφης, Β. Ν., 2014. *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. 2η επιμ. Αθήνα: Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Κοντιάδης, Ξ. Ι., 2009. *Ελλειμματική Δημοκρατία*. Αθήνα: Ι.ΣΙΔΕΡΗΣ.
- Κουστέλιος, Α., Μπελιάς, Δ. & Ζουρνατζή, Ε., 2021. Ηγεσία στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης*, Ιούλιος, 1(1), pp. 43-55.
- Κτιστάκη, Σ. Ν., 2020. *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*. 2η επιμ. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση ΑΕΒΕ.
- Λούντζης, Γ. & Παλάσκας, Θ., 2022. «PsychoManagement»: Μία νέα προσέγγιση στη διοίκηση. *Οικονομικές Εξελίξεις*, Φεβρουάριος, Issue 47, pp. 100-113.
- Μπουραντάς, Δ., 2005. *Ηγεσία-Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Πλατσίδου, Μ., 2004. Συναισθηματική Νοημοσύνη: Σύγχρονες προσεγγίσεις μιας παλιάς έννοιας. *Επιστήμες της Αγωγής*, Issue 1, pp. 27-39.
- Ρωσσίδης, Ι., Ασπρίδης, Γ., Κατσιμάρδος, Π. & Μπούας, Κ., 2017. Το ατέρμονο εγχείρημα της βελτίωσης της παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα. *Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης*, Μάρτιος, p. 21.
- Ρωσσίδης, Ι., Μπελιάς, Δ. & Ασπρίδης, Γ., 2023. *Διαχείριση Αλλαγών και Ηγεσία*. Αθήνα: Εκδόσεις Τζιόλα.
- Ρωσσίδης, Ι. Φ., 2014. *Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε..
- Σωτηρόπουλος, Δ. Α., 2022. Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση Σήμερα: Χαρακτηριστικά και Προβλήματα. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης*, 2(1), pp. 153-170.