

2026-02

þý ÿ ã å ½ ± ¹ ã , · ¼ ± ä ¹ ⁰ ¬ ½ ¿ ® ¼ é ½ · ³  
þý ´ · ¼ ì ã ¹ ± ´ ¹ ¿ ⁻ ⁰ · ã .

þý œ ¿ å ¶ ¿ å á ¬ ⁰ · , • ¹ á ® ½ ·

þý œ µ ä ± à ä å ç ¹ ± ⁰ ì á ì ³ á ± ¼ ¼ ± " · ¼ ì ã ¹ ± â " ¹ ¿ ⁻ ⁰ · ã · â , £ ç ¿ » ® ÿ ¹ ⁰ ¿ ½ ¿ ¼ ¹ ⁰ î ½ · à ¹ ã ä  
þý " ¹ ¿ ⁻ ⁰ · ã · â , ± ½ µ à ¹ ã ä ® ¼ ¹ ¿ · µ ¬ à ¿ » ¹ â ¬ æ ¿ å

---

<http://hdl.handle.net/11728/13457>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ο ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΑ ΝΟΗΜΩΝ ΗΓΕΤΗΣ ΣΤΗ  
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΜΟΥΖΟΥΡΑΚΗ ΕΙΡΗΝΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ: ΓΙΑΡΔΟΓΛΟΥ ΔΗΜΗΤΡΑ

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2026



ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ο ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΑ ΝΟΗΜΩΝ ΗΓΕΤΗΣ ΣΤΗ  
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διπλωματική εργασία η οποία υποβλήθηκε προς  
απόκτηση τίτλου σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση  
στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος

ΜΟΥΖΟΥΡΑΚΗ ΕΙΡΗΝΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ: ΓΙΑΡΔΟΓΛΟΥ ΔΗΜΗΤΡΑ

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2026

Copyright© Μουζουράκη Ειρήνη, 2026.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος, all right reserved.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστήμιο Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και την αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

## ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ:

Η Μουζουράκη Ειρήνη, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο « Ο Συναισθηματικά Νοήμων Ηγέτης Στη Δημόσια Διοίκηση», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Η Δηλούσα

Μουζουράκη Ειρήνη

# ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους αυτούς που με βοήθησαν, ο καθένας με τον δικό του τρόπο, για την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας. Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου Γιαρδόγλου Δήμητρα και στη συνέχεια την οικογένειά μου για την αμέριστη συμπαράσταση και κατανόηση που μου παρείχαν όλο αυτό το διάστημα.

## Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ:.....	9
ABSTRACT:.....	11
ΜΕΡΟΣ Α.....	13
<i>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</i> .....	13
ΜΕΡΟΣ Β.....	16
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</i> .....	16
<i>ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ</i> .....	16
1.1. Ορισμός της Δημόσιας Διοίκησης.....	16
1.2. Αρχές Δημόσιας Διοίκησης .....	18
1.3. Θεωρίες δημόσιας διοίκησης .....	20
1.4. Νέα Δημόσια Διοίκηση (New Public Management).....	28
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</i> .....	33
<i>ΗΓΕΣΙΑ</i> .....	33
2.1 Έννοια .....	33
2.2. Διαφορές Διοίκησης και Ηγεσίας.....	34
2.3. Θεωρίες Ηγεσίας.....	37
2.3.1. Θεωρία χαρακτηριστικών.....	38
2.3.2. Συμπεριφορική προσέγγιση.....	38
2.3.3. Μελέτη Πανεπιστημίου της Αϊόβα .....	39
2.3.4.Ενδεχομενική ή συνθιακή προσέγγιση .....	40
2.3.5. Χαρισματική ηγεσία .....	40

2.3.6. Συναλλακτική Ηγεσία .....	43
2.3.7. Μετασχηματιστική ηγεσία.....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....	46
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ .....	46
3.1. Έννοια .....	46
3.1.1 Το Μοντέλο των Ικανοτήτων των John Mayer & Peter Salovey	
48	
3.1.2. Το Μικτό Μοντέλο του Reuven Bar-On.....	51
3.1.3. Το Μικτό μοντέλο του Daniel Goleman.....	52
3.1.4. Το Μοντέλο χαρακτηριστικών των Petrides και Furnham....	54
3.1.5 Διαφορές νοητικής νοημοσύνης (IQ) με συναισθηματικής	
νοημοσύνης (EQ).....	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....	58
ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥΣ	
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	58
4.1 Εισαγωγή.....	58
4.2. Ορισμός του συναισθηματικά νοήμονα ηγέτη .....	59
4.3. Τα στίλ ηγεσίας που συνδέονται με την συναισθηματική	
νοημοσύνη.....	60
4.4. Πως επιδρά ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης στη δημόσια	
διοίκηση.....	62
ΜΕΡΟΣ Γ .....	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 .....	71

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	71
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:.....	81
ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	81
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	87

# ΠΕΡΙΛΗΨΗ:

---

Στη σύγχρονη εποχή, όπου η τεχνολογική εξέλιξη αναπτύσσεται ραγδαία, ο περιορισμός των οικονομικών πόρων και γενικότερα η επικράτηση της παγκοσμιοποίησης, φέρνει τη Δημόσια Διοίκηση αντιμέτωπη, με πολλές προκλήσεις.

Κύριος στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας, είναι η ανάδειξη της συναισθηματικής νοημοσύνης στα ηγετικά στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης και πως μπορεί να επιδράσει στην αντιμετώπιση των αναγκαίων οργανωσιακών αλλαγών, για τη μετάβαση σε μια Νέα Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση. Η εργασιακή ικανοποίηση, η παρακίνηση, η δέσμευση και η ομαδική εργασία, αποτελούν ένα σύνολο συμπεριφορών που μόνο ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης μπορεί να επιτύχει. Η κατανόηση και διαχείριση των συναισθημάτων, του προσδίδει το πλεονέκτημα να προβλέψει τυχόν προβλήματα που μπορεί να δημιουργηθούν στον δημόσιο οργανισμό, να κατανοήσει τα κίνητρα των εργαζομένων και με τους κατάλληλους χειρισμούς να πετύχει αυτό που έχει οραματιστεί. Η συναισθηματική νοημοσύνη σε έναν ηγέτη μπορεί να επηρεάσει την απόδοση και την αποτελεσματικότητα του εργαζομένου στη Δημόσια Διοίκηση.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και αναδίφησης της σχετικής βιβλιογραφίας, όπως αυτή εμφανίζεται στην εγχώρια και στη διεθνή βιβλιογραφία. Η μελέτη σχετικών επιστημονικών άρθρων σύμβαλαν ιδιαίτερα στην εκπόνηση της εργασίας.

Τα ευρήματα, που αφορούν τις θεωρητικές προσεγγίσεις της Διοίκησης, της Ηγεσίας και της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, παραθέτονται μέσα στην

εργασία σε διαφορετικές θεματικές ενότητες το καθένα, ενώ στην τελευταία ενότητα, γίνεται προσπάθεια για την ανάδειξη των αποτελεσμάτων του συναισθηματικά νοήμονα ηγέτη.

Συνεπώς, η εκπόνηση αυτής της εργασίας μπορεί να αποτιμηθεί στην κατανόηση και τη σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην Ηγεσία για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που η Νέα Δημόσια Διοίκηση καλείται να αντιμετωπίσει στο ολοένα μεταβαλλόμενο εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον της.

# *ABSTRACT:*

---

In the modern era, where technological development is advancing rapidly, the limitations of economic resources and the prevalence of globalization generally bring Public Administration face to face with many challenges.

The main objective of this thesis is to highlight emotional intelligence among leaders in Public Administration and how it can influence the handling of the necessary organizational changes during the transition to a New Modern Public Administration. Job satisfaction, motivation, commitment, and teamwork constitute a set of behaviors that only the emotionally intelligent leader can achieve. Understanding and managing emotions gives him the advantage of predicting problems that may arise in the public organization, understanding employees' motivations, and, with appropriate manipulation, achieving what has been envisioned. A leader's emotional intelligence can affect an employee's performance and effectiveness in Public Administration.

The research was carried out using the method of literature review and revision of the relevant bibliography, as it appears in domestic and international bibliography. The study of relevant scientific articles contributed particularly to the preparation of the work.

The findings, which concern the theoretical approaches of Management, Leadership, and Emotional Intelligence, are presented in the work in different thematic sections, each a concept, while the last section highlights the results of the emotionally intelligent leader.

Consequently, the preparation of this work can be assessed in the understanding and importance of Emotional Intelligence in Leadership for addressing the challenges that the New Public Administration is called upon to face in its ever-changing internal and external environment.

# ΜΕΡΟΣ Α

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη σύγχρονη εποχή, η Δημόσια διοίκηση καλείται να προωθήσει μια σειρά οργανωσιακών αλλαγών για την καλύτερη ανταπόκρισή της στις μέγα τάσεις (mega-trends) που παρουσιάζονται λόγω της αμφισβήτησης της παγκοσμιοποίησης, της κλιματικής αλλαγής, της ψηφιοποίησης αλλά και των γεωπολιτικών μεταβολών που μετασχηματίζουν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της.

Η κριτική που ασκείται, κυρίως τα τελευταία χρόνια, στη δημόσια διοίκηση φέρνει στο προσκήνιο τη γραφειοκρατική διάσταση της και την αναποτελεσματικότητά της στην αντιμετώπιση καθημερινών διαδικασιών. Το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης που είναι βασισμένο σε άκαμπτες ιεραρχικές δομές και τυποποιημένες διαδικασίες, πλέον αδυνατεί να ανταποκριθεί στις σύγχρονες οικονομικές και κοινωνικές προκλήσεις.

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση, αποτελεί τη νέα μορφή δημόσιας διοίκησης, η οποία είναι εμπνευσμένη από το ιδιωτικό επιχειρείν. Προωθεί μια πιο ευέλικτη μορφή διοίκησης, περισσότερο προσανατολισμένη στα μετρήσιμα αποτελέσματα, δίνοντας έμφαση στην αποδοτικότητα και σε συγκεκριμένους δείκτες ποιότητας. Η αλλαγή αυτή συνεπάγεται σειρά προκλήσεων για το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης που αποτελεί, όπως δείχνει η βιβλιογραφία, τον σημαντικότερο πόρο της. Οι δυσκολίες που συνεπάγεται η μετάβαση αυτή προϋποθέτει μια αλλαγή του υποδείγματος διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού. Έτσι, η ύπαρξη μιας ηγεσίας με όραμα, είναι

απαραίτητη προϋπόθεση για την εισαγωγή των κατάλληλων μεταρρυθμίσεων για μια αποτελεσματικότερη δημόσια διοίκηση.

Η συναισθηματική νοημοσύνη, είναι μια ικανότητα που το άτομο μπορεί να καλλιεργήσει, σε αντίθεση με τη νοητική νοημοσύνη, καθ'όλη τη διάρκεια της ζωής του, για την κατανόηση και διαχείριση των δικών του συναισθημάτων και των γύρω του. Η ηγεσία με συναισθηματική νοημοσύνη, αποτελεί καταλύτη για την μεταβολή της οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς η ανάπτυξη συναισθηματικών δεξιοτήτων, επιδρά θετικά στη διαμόρφωση διαπροσωπικών σχέσεων. Η διαμόρφωση αυτή αποτελεί μια αναγκαία συνθήκη για τον μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης.

Αυτό που χαρακτηρίζει το συναισθηματικά νοήμονα ηγέτη, είναι ότι αποτελεί το άτομο που οδηγεί μια ομάδα ανθρώπων σε ένα όραμα, με βάση την κατανόηση και διαχείριση των συναισθημάτων. Ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης, διακρίνεται για την αμεροληψία του, τη δικαιοσύνη, την ενθάρρυνση, την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό. Είναι αποτελεσματικός στη οργανωσιακή αλλαγή που απαιτείται, δημιουργώντας ομάδες συνεργασίας και εντάσσοντας τους εργαζομένους σε μια νέα οργανωσιακή κουλτούρα, μειώνοντας τις αντιστάσεις που μπορεί να προκύψουν κατά την αλλαγή. Διαθέτει ειλικρίνεια, και μέσα από ένα κανάλι ανοικτής επικοινωνίας, μπορεί να αντιληφθεί τα εσωτερικά κίνητρα κάθε εργαζομένου, ενώ με την κατάλληλη διαχείριση, μπορεί να επιτύχει τους δικούς του στόχους, χωρίς να παρακάμπτονται οι προσωπικοί και ομαδικοί στόχοι.

Στη βάση των παραπάνω, τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα που τίθεται στην παρούσα εργασία και που θα αναπτυχθούν είναι:

1. Τι σημασία μπορεί να έχει η ηγεσία σε ένα εργασιακό περιβάλλον;
2. Τι χαρακτηρίζει ένα συναισθηματικά νοήμων ηγέτη;
3. Πως επιδρά ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης στη Δημόσια Διοίκηση;

Το πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας αναφέρεται στη θεωρητική προσέγγιση της Διοίκησης, σύμφωνα με τους κυριότερους εκφραστές της Weber, Fayol και Taylor, καθώς και τη συμπεριφορική προσέγγιση σύμφωνα με τον Mayo και τη Follet. Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στην έννοια της ηγεσίας, παραθέτοντας ενδεικτικά κάποιους ορισμούς για την ηγεσία, ενώ αναλύονται κάποιες περισσότερο σύγχρονες μορφές ηγεσίας όπως είναι η χαρισματική, συναλλακτική και μετασχηματιστική ηγεσία. Στο τρίτο κεφάλαιο, αναλύονται τα μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης σύμφωνα με τους Mayer & Salovey, τον Gardner, τον Bar –on, τον Goleman και τους Petrides και Furnham. Η επίδραση του συναισθηματικά νοήμων ηγέτη και η επίδρασή του κυρίως στην εργασιακή ικανοποίηση του εργαζομένου στη δημόσια διοίκηση, αναπτύσσεται στο τέταρτο κεφάλαιο. Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο παρατίθενται τα συμπεράσματα που εξάγονται από την παρούσα εργασία.

# ΜΕΡΟΣ Β

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

#### *1.1. Ορισμός της Δημόσιας Διοίκησης.*

Ο ορισμός της δημόσιας διοίκησης, ακόμα και σήμερα, δημιουργεί διαφωνίες στους συγγραφείς, καθώς αποτελεί μια περίπλοκη ευρεία έννοια που είναι δύσκολο να περιγραφεί (Lance & Khan Tengeh, 2023). Ο όρος «δημόσια» αναφέρεται στις κυβερνητικές πράξεις και δραστηριότητες, ενώ, ο όρος διοίκηση έχει τις ρίζες του στη λατινική λέξη «administro» (Υπουργείο Εθνικής Παιδείας, 2010) που σημαίνει διαχειρίζομαι, διευθύνω ή διοικώ μια κατάσταση ή επιχείρηση. Επομένως, ο όρος διοίκηση μπορεί να ερμηνευτεί ως η διαχείριση είτε των ιδιωτικών είτε των δημοσίων υποθέσεων. Κατά αυτόν τον τρόπο, συμπεραίνεται ότι η «δημόσια διοίκηση» εκφράζει τις κυβερνητικές δραστηριότητες που διαχειρίζονται από την κρατική εξουσία (Lance & Khan Tengeh, 2023).

Σκοπός της δημόσιας Διοίκησης είναι η αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητάς της, αξιοποιώντας με τον κατάλληλο τρόπο τους διαθέσιμους οικονομικούς, υλικούς και άυλους πόρους της. Κατά αυτόν τον τρόπο, επιτυγχάνεται η οικονομικότητα και η παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών προς τους πολίτες, αυξάνοντας την κάλυψη των αναγκών τους και γενικότερα την ικανοποίησή τους προς αυτήν.

Από τη νομική θεώρηση της δημόσιας διοίκησης απώτερος σκοπός της είναι η διενέργεια πράξεων για την ικανοποίηση του δημόσιου συμφέροντος. Για τη διασφάλιση της δημοκρατίας και του δημόσιου συμφέροντος, προβλέπεται η διάκριση των εξουσιών. Για την αποφυγή φαινομένων κατάχρησης εξουσίας και αμφισβήτησης της δημοκρατίας, υπάρχει ένα σύστημα διάκρισης μεταξύ των εξουσιών, που αποτελεί ένα είδος ελέγχου και αυτοπεριορισμού (Ρωσσίδης, 2014).

Η διάκριση των εξουσιών συνίσταται στη νομοθετική εξουσία που ανήκει στη Βουλή και στον Πρόεδρο της Βουλής, στην εκτελεστική εξουσία που ανήκει στην Κυβέρνηση και στον Πρόεδρο της Βουλής και στη δικαστική εξουσία που ανήκει στα αρμόδια δικαστήρια (Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, 2019).

Η εκτελεστική εξουσία της Κυβέρνησης, συνίσταται στην διαμόρφωση δημοσίων πολιτικών, προκειμένου να επιτευχθεί ένας συγκεκριμένος σκοπός ή στόχος, καθορίζοντας παράλληλα τη γενική πολιτική της χώρας, που αποτελεί και το κύριο καθήκον της. Η εφαρμογή και υλοποίηση των δημοσίων πολιτικών ανήκει στο διοικητικό μηχανισμό του κράτους, δηλαδή τη δημόσια διοίκηση. Όπως αναφέρει και ο Ρωσσίδης (2014) στη δημόσια διοίκηση περιλαμβάνονται όλες οι δημόσιες υπηρεσίες και οι κρατικοί οργανισμοί, όλα τα νομικά πρόσωπα δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου δημοσίου χαρακτήρα που δρουν και επιδιώκουν με βάση το δημόσιο συμφέρον.

Ωστόσο, ο λόγος που συχνά ο όρος δημόσια διοίκηση δεν είναι ξεκάθαρος, ίσως οφείλεται στο ότι η δημόσια διοίκηση δεν είναι απλά ο μηχανισμός εκτέλεσης και εφαρμογής των αποφάσεων των κυβερνητικών οργάνων, αλλά συμβάλλει στη διάπλαση και διαμόρφωση μιας δημόσιας πολιτικής, καθώς η επεξεργασία και ερμηνεία της γίνεται συνήθως από τους αφανείς, αλλά κατά τα άλλα έμπειρους

υπαλλήλους στα γραφεία των πολιτικών προσώπων και υπηρεσιών του Κράτους (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012 ).

Η δημόσια διοίκηση, ερμηνεύεται ως ο διοικητικός μηχανισμός που μέσω αυτού, πραγματώνονται οι δημόσιες πολιτικές, ενώ η αύξηση της αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας και παραγωγικότητας, επιτυγχάνεται με την αξιοποίηση όλων των διαθέσιμων υλικών, άυλων και ανθρωπίνων πόρων, με το μικρότερο δυνατό κόστος, με γνώμονα πάντα την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος (Ρωσσίδης, 2014).

## *1.2. Αρχές Δημόσιας Διοίκησης*

Η αξιοκρατική και αποτελεσματική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, καθορίζεται από την τήρηση και εφαρμογή κάποιων βασικών αρχών, με τις κυριότερες να είναι:

1. Η αρχή της νομιμότητας, η οποία προστατεύει τους πολίτες από την ανεξέλεγκτη εφαρμογή πράξεων και αποφάσεων που δεν υπόκεινται μέσα σε νομοθετικά πλαίσια, ενώ παράλληλα προστατεύει το δημοκρατικό πολίτευμα. Αυτό που διακρίνει τη δημόσια διοίκηση από την διοίκηση των ιδιωτικών επιχειρήσεων είναι ότι η δημόσια διοίκηση επιτρέπεται να δρα όπου ο νόμος της επιτρέπει, ενώ στον ιδιωτικό τομέα η διοίκηση μπορεί να υλοποιηθεί σε ότι δεν απαγορεύεται (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012 )

2. Η αρχή της χρηστής διοίκησης που περιλαμβάνει την αμερόληπτη και δίκαιη εξέταση των υποθέσεων των πολιτών, από το αρμόδια θεσμικά όργανα, την ακρόαση οποιουδήποτε προσώπου που θα μπορούσε να συμβάλει στη μείωση των αρνητικών συνεπειών προς τους διοικούμενους, καθώς επίσης και ότι η

δημόσια διοίκηση είναι υποχρεωμένη να αιτιολογεί τις αποφάσεις που λαμβάνει (European Union Agency For Fundamental Rights, [FRA],n.d.).

3. Η αρχή της ισότητας , όπου όλοι οι πολίτες είναι ίσοι απέναντι στο νόμο και έχουν ίδια δικαιώματα και υποχρεώσεις (Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, 2019).

4. Η αρχή του δημόσιου συμφέροντος καθώς η δημόσια διοίκηση οφείλει να δρα με τρόπο αμερόληπτο και νόμιμο για την προστασία της κοινωνικής ευημερίας και γενικότερα για την κάλυψη των αναγκών του κοινωνικού συνόλου, όταν αυτό «έχει οργανωθεί με την έννομη τάξη σε κράτος» (Πρεβεδούρου, 2020).

5. Η αρχή της αναλογικότητας. Σύμφωνα με αυτή την αρχή, τα μέσα που χρησιμοποιούνται για τον επιδιωκόμενο σκοπό της δημόσιας διοίκησης πρέπει να είναι τα κατάλληλα και αναγκαία, ενώ δεν πρέπει να επιβαρύνουν υπερβολικά τους διοικούμενους (European Union [EUR-LEX], n.d)

6. Η αρχή της διαφάνειας καθώς η δημόσια διοίκηση οφείλει να ενημερώνει τους διοικούμενους με οποιοδήποτε πρόσφορο τρόπο για τα οριζόμενα από το νόμο που τους αφορούν. Είναι μια σημαντική αρχή, καθώς συμβάλλει στην αντιμετώπιση της διαφθοράς και της έγκυρης ενημέρωσης των πολιτών ενισχύοντας τη δικαιοσύνη και την εμπιστοσύνη των διοικούμενων στους θεσμούς (Εθνική Αρχή Διαφάνειας [ΕΑΔ], 2023).

7. Με την αρχή της αμεροληψίας, η δημόσια διοίκηση οφείλει να συμπεριφέρεται χωρίς μεροληψία και προκαταλήψεις, να ενεργεί με τρόπο αντικειμενικό και αδιάβλητο, ενισχύοντας ακόμα περισσότερο την εμπιστοσύνη των διοικούμενων προς τη δημόσια διοίκηση.

Αυτές απορρέουν από τις θεμελιώδεις αρχές του κράτους, κατοχυρώνονται συνταγματικά, αλλά και με διατάξεις νόμων. Κατά αυτόν τον τρόπο, η δημόσια διοίκηση, εναρμονίζεται με ένα πλαίσιο νόμων και κανονισμών, ρυθμίζει τη δράση

των διοικητικών οργάνων, προστατεύει τα δικαιώματα των διοικουμένων, ενώ δημιουργεί μια «κοινωνική κουλτούρα» αξιοποιώντας αποτελεσματικότερα τους διαθέσιμους πόρους και βελτιώνοντας την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της.

### *1.3. Θεωρίες δημόσιας διοίκησης*

Σύμφωνα με τη γραφειοκρατική και ορθολογική προσέγγιση του Weber (1864-1920), για να πετύχει ένας οργανισμός τους στόχους του, θα πρέπει να βασίζεται σε γραπτούς νόμους και κανονισμούς. Σύμφωνα με τον Weber, υπάρχει διαφθορά και ανηθικότητα της ηγεσίας σε πολλούς οργανισμούς. Για την αποφυγή τέτοιων φαινομένων υποστήριξε ότι η ηγεσία θα πρέπει να δρα υπό συγκεκριμένους κανονισμούς, ενώ οι προσωπικές σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων να είναι εντελώς απρόσωπες και τυπικές, απαλλαγμένες από τα συναισθήματα και να καθορίζονται από το επίπεδο εξουσίας που κάθε μέλος διαθέτει. Η ιεραρχία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, περιγράφεται ως μια πυραμίδα όπου οι έχοντες την περισσότερη εξουσία, λειτουργούν ως εντολείς και βρίσκονται στα ανώτερα στρώματα της διοίκησης ενώ αυτοί που έχουν μικρότερη, βρίσκονται στη μέση και αυτοί που εκτελούν εντολές, χωρίς καμία εξουσία, βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας. (CCO Public Domain , n.d.). Επιπλέον, η λογοδοσία κάθε υφισταμένου γίνεται στον άμεσα προϊστάμενό του (Kieran, 2017).

Η γραφειοκρατική προσέγγιση θεωρεί πολύ σημαντικό τον καταμερισμό εργασίας και την εξειδίκευση των εργαζομένων σε μια μόνο εργασία, έτσι ώστε να μην χάνεται πολύτιμος χρόνος σε συχνές εκπαιδεύσεις εργαζομένων (CCO Public Domain, n.d.). Η εξέλιξη των εργαζομένων διασφαλίζεται μέσα από τις δεξιότητες

ή την αρχαιότητά τους, ή ακόμα και τα δύο μαζί (Bahçeci Başkurt, & Demirci, 2022).

Επιπλέον, ως αποδεικτικό στοιχείο για κάθε πράξη που εκτελείται στα διοικητικά γραφεία τηρείται γραπτό αρχείο, αγνοώντας τις πιθανές δυσλειτουργικές επιπτώσεις που ενδέχεται να συνεπάγεται η καλλιέργεια μιας γραφειοκρατικής κουλτούρας (Kieran,2017).

Όσον αφορά τους τύπους εξουσίας, κατά τον Weber, υπάρχουν τρεις τύποι:

Η παραδοσιακή εξουσία, όπου η εξουσία μεταβιβάζεται δια της κληρονομικής οδού και συνήθως στηρίζεται σε παραδόσεις και έθιμα. Συναντάται σε αρχηγούς φυλών, βασιλείς και σε φεουδάρχες.

Η χαρισματική εξουσία, που στηρίζεται σε κάποιο ξεχωριστό χάρισμα που διαθέτει ένα πρόσωπο και που τον κάνει να ξεχωρίζει. Αυτό δημιουργεί πίστη και αφοσίωση στο πρόσωπό του από τις ομάδες στις οποίες ανήκει και τον επιλέγουν ως ηγέτη τους.

Η ορθολογική νομική εξουσία που βασίζεται σε θεσπισμένους κανόνες και επιλέγονται άτομα με αξίωμα (Kieran, 2017)

Η θεωρητική προσέγγιση του Henri Fayol (1841-1925) για τη διοικητική διοίκηση, συνδέεται με την προσέγγιση του Weber όσον αφορά τον καταμερισμό εργασίας και την ιεραρχική σχέση μεταξύ ανωτέρων στρωμάτων διοίκησης και εργαζομένων. Ο Fayol, πίστευε ότι η επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων είναι απαραίτητη, όμως αναγνωρίζει, ότι πολλές φορές, υπάρχουν προβλήματα σε έναν οργανισμό που χρήζουν άμεσης λύσης. Οπότε δεν μπορεί κάποιος να βασίζεται μόνο στη διαβάθμιση της εξουσίας, αλλά και στο ότι μπορεί

να υπάρξει η ανάγκη άμεσης επικοινωνίας με τους εργαζόμενους (Edwards, 2018).

Άλλες αρχές διοίκησης κατά τον Fayol, περιλαμβάνουν την ενότητα κατεύθυνσης, ότι δηλαδή για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου σκοπού όλοι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν εντολές από ένα άτομο. Κατ' αυτόν τον τρόπο συντονίζονται οι προσπάθειες των εργαζομένων, για την επίτευξη ενός κοινού στόχου, αυξάνοντας την αφοσίωσή τους και την πίστη τους σε αυτόν (Edwards, 2018).

Η ευθύνη και η εξουσία αποτελούν την όψη του ίδιου νομίσματος, αφού για την ανάληψη ευθυνών, απαραίτητη είναι η εκχώρηση της σχετικής εξουσίας στους διευθυντές κάθε οργανισμού. Η πειθαρχία των εργαζομένων στους ανωτέρους τους, σημαίνει συμμόρφωση, υπακοή, αφοσίωση και σεβασμό (Edwards, 2018), ενώ τα συμφέροντα του οργανισμού τίθενται πάνω από όλα τα προσωπικά ή ομαδικά συμφέροντα των εργαζομένων (CCO Public Domain , n.d.).

Ο Fayol, ήταν ο πρώτος που εισήγαγε την έννοια της αποκέντρωσης της εξουσίας. Στον οργανισμό πρέπει να υπάρχει ένα κεντρικό σημείο κατεύθυνσης και ελέγχου, αλλά ο βαθμός συγκέντρωσης εξουσίας να διαφέρει ανάλογα με τις ανάγκες του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, σε μικρούς οργανισμούς ο βαθμός εξουσίας συγκεντρώνεται σε λίγους, ενώ σε μεγάλους οργανισμούς πρέπει να υπάρχει αποκέντρωση και κατανομή εξουσίας σε πολλά επίπεδα του οργανισμού. Κάθε αντικείμενο, ο ανθρώπινος, ο υλικός και άυλος πόρος θα πρέπει να βρίσκεται στην κατάλληλη θέση για την καλύτερη αξιοποίησή του και την αύξηση της αποτελεσματικότητας (Edwards, 2018)

Παράλληλα, η δίκαιη αμοιβή συμβάλει στην αρμονικότητα της σχέσης μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων μειώνοντας τις εντάσεις μεταξύ τους. Οι δίκαιοι και

ικανοποιητικοί μισθοί πρέπει να ανταποκρίνονται στην εργασία που κάθε εργαζόμενος προσφέρει, προκειμένου να μην υπάρχουν εντάσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, ενισχύοντας την εύρυθμη λειτουργία και ενότητα στη διοίκηση και τη δημιουργία ενός αρμονικού και ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος. Όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι ίσοι, χωρίς καμία διάκριση π.χ. λόγω φύλου, θρησκείας κτλ. Η ευγένεια και η αμεροληψία είναι κάποια από τα χαρακτηριστικά της διοίκησης, που καλλιεργούν με τους εργαζομένους σχέσεις καλοσύνης και δικαιοσύνης (Edwards, 2018).

Η μακροχρόνια παραμονή των εργαζομένων στον οργανισμό, σημαίνει αποτελεσματική διοίκηση, μιας και οι συχνές αποχωρήσεις δημιουργούν συναλλακτικά κόστη στον οργανισμό. Με τις μακροχρόνιες εργασιακές σχέσεις ο οργανισμός αποκτά έμπειρους και αφοσιωμένους εργαζόμενους, ενώ παράλληλα τους δημιουργείται το αίσθημα του «ανήκειν» στον οργανισμό. Παράλληλα, δημιουργείται ένας κοινός σκοπός και στόχος μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων αυξάνοντας ταυτόχρονα την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Edwards, 2018)

Η παραχώρηση πρωτοβουλιών σε έμπειρους εργαζόμενους, συχνά μπορεί να οδηγήσει σε νέες, πιο αποτελεσματικές προτάσεις για την εκτέλεση κάποιων εργασιών, που όμως πρέπει να είναι καλά σχεδιασμένες πριν εφαρμοστούν, για τη διασφάλιση της εφαρμογής τους (Edwards, 2018).

Ο Fayol, αποκαλείται ως ο “πατέρας” της σύγχρονης διοίκησης, επειδή εκτός των ανωτέρω αρχών διοίκησης εισήγαγε και πέντε νέα στοιχεία διοίκησης, τα οποία έχουν επιρροή έως και σήμερα (Bacud, 2020). Αυτά είναι:

Ο σχεδιασμός ενός οργανισμού, που περιλαμβάνει τα σχέδια δράσης του και πως αυτά μπορούν να επιτευχθούν.

Η οργάνωση, που αφορά την παροχή των κατάλληλων υλικών, άυλων και ανθρώπινων πόρων για την υλοποίηση του σχεδίου

Η διοίκηση, αφορά όλες τις ενέργειες των ιεραρχικά ανώτερων στην εξουσία για την βέλτιστη απόδοση και αποτελεσματικότητα

Ο συντονισμός των ενεργειών και δραστηριοτήτων που οι ανώτεροι πρέπει να αναλάβουν

Και τέλος, ο έλεγχος του σχεδίου δράσης με τις δραστηριότητες και ενέργειες που έχουν γίνει και κατά πόσο αυτές έχουν επιτευχθεί (Edwards, 2018).

Ο Frederick Taylor (1856-1915) εισήγαγε έναν νέο τρόπο διοίκησης, καταρρίπτοντας τις παραδοσιακές και εμπειρικές μεθόδους διαχείρισης των εργαζομένων (Dag, 2022). Η δημοσίευση του βιβλίου του «Αρχές Επιστημονικής Διοίκησης (Principles of Scientific Management)», προβάλλει μια νέα εντελώς διαφορετική διαχείριση της δημόσιας διοίκησης, αυτή της επιστημονικής διοίκησης. Ο Taylor, υποστήριξε ότι μόνο ένας τρόπος μπορεί να υπάρχει αναφορικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων. Η εκπαίδευση από έμπειρα άτομα, όπως συμβαίνει με τις συμβατικές πρακτικές διοίκησης, διδάσκεται με διαφορετικό τρόπο αφού καθένας έχει τη δική του εμπειρία, δημιουργώντας αναποτελεσματικότητες (CCO Public Domain, n.d.), ενώ, σύμφωνα με τον Taylor, υπάρχει μόνο ένας «σωστός τρόπος» για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος εργασίας. Η αύξηση της αποτελεσματικότητας εξαρτάται από την εξεύρεση κατάλληλων τρόπων (Dag, 2022) και από την απλοποίηση των εργασιών (Edwards, 2018).

Γνωστός για τη μέθοδο καταγραφής της αποδοτικότητας σε συνάρτηση με τα αποτελέσματα και τον χρόνο εκτέλεσης μιας εργασίας, υποστήριξε ότι η επιστημονική καταγραφή του χρόνου εκτέλεσης μιας εργασίας και των

αποτελεσμάτων της, θα βοηθούσε στην μέτρηση της παραγωγικότητας, καθώς κάθε εργασία θα μπορούσε να υπολογιστεί σε πόσο χρόνο ο υπάλληλος θα μπορούσε να την ολοκληρώσει (Edwards, 2018). Για την επιλογή των εργαζομένων θα πρέπει να υπάρχουν συγκεκριμένα κριτήρια, ενώ στη συνέχεια θα λαμβάνεται η ανάλογη εκπαίδευση. Η εργασία θα πρέπει να αναλύεται σε μια σειρά εργασιών, να τυποποιείται και να συστηματοποιείται προκειμένου να υπάρξει κατά κάποιον τρόπο μια ρουτίνα εργασίας (Papadopoulos, n.d.). Η αύξηση στους μισθούς των εργαζομένων, θα εναρμόνιζε και θα εξισορροπούσε την εργασιακή με την προσωπική ζωή τους (Edwards, 2018). Η προσέγγιση του Taylor δέχτηκε ισχυρή κριτική καθώς θεωρήθηκε ότι αντιμετώπιζε τους εργαζόμενους ως μηχανές που πρέπει να παράγουν όλο και περισσότερο, χωρίς να σκεφτεί τα συναισθήματά τους ή την παροχή κάποιων κινήτρων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Παρ' όλα αυτά, η θεωρία της επιστημονικής διοίκησης του Taylor, άλλαξε τον τρόπο διοίκησης και οργάνωσης στις επιχειρήσεις κυρίως των ΗΠΑ, ενώ η θεωρία του και η ανάμιξη του με άλλες θεωρίες διοίκησης, εφαρμόζονται μέχρι και σήμερα (Dar, 2022).

Ο Elton Mayo, ένας εξέχοντας θεωρητικός συμπεριφοράς, διεξήγαγε μια έρευνα μαζί με τους Fritz Roethlisberger και William Dickson μεταξύ 1924 και 1933, στο εργοστάσιο Hawthorne της Western Electric Company's, δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στην εργασία σε ομάδες, με έμφαση στην κοινωνιολογική και ψυχολογική διάσταση των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα που εξήγαγε ήταν πολύ σημαντικά ως προς τη σκέψη των εργαζομένων, οι οποίοι σκέφτονταν ως ομάδα και όχι ως μεμονωμένα άτομα, θυσιάζοντας πολλές φορές το προσωπικό τους συμφέρον προς το συμφέρον της ομάδας (Kwok, 2014). Επίσης, από την

έρευνα προέκυψε ότι τα χρήματα δεν είναι μοναδικό κίνητρο των εργαζομένων, αλλά βασίζεται κυρίως στις συνθήκες, στις στάσεις εργασίας και την επικοινωνία. Το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον (π.χ. καλύτερος φωτισμός, διαλείμματα εργασίας κτλ), ενθάρρυνε τους εργαζόμενους, αύξησε την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα των εργαζομένων, σε αντίθεση με τον καταναγκασμό που τους ασκούσαν οι προϊστάμενοι για αύξηση της παραγωγικότητας (Ónday, 2016). Η ανάγκη για αναγνώριση της εργασίας που προσφέρουν οι εργαζόμενοι, το αίσθημα ασφάλειας που λαμβάνουν στον εργασιακό τους χώρο, όπως και το αίσθημα του «ανήκειν» επενεργεί θετικά στο ηθικό των εργαζομένων.

Ωστόσο, η δημιουργία άτυπων ομάδων εντός του οργανισμού, ασκεί κατά κάποιον τρόπο, έναν έλεγχο στις εργασιακές συνήθειες και στάσεις των εργαζομένων, αφού η επιρροή τους ανάμεσα σε συνομήλικους τους είναι πολύ υψηλή (Kwok, 2014).

Ο Mayo, συνέστησε στους διευθυντές να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους τις άτυπες ομάδες και τους κανόνες που ισχύουν σε αυτές, σημειώνοντας πως θα πρέπει να είναι σίγουροι ότι αυτοί οι κανόνες ταυτίζονται με τους στόχους της διοίκησης. Ωστόσο, κάθε εργαζόμενος πρέπει να αξιολογείται χωριστά από τον προϊστάμενό του προκειμένου να καταλάβει και στη συνέχεια να μπορέσει να ικανοποιήσει τις ανάγκες του εργαζόμενου. Έτσι αυξάνεται η παραγωγή και ταυτόχρονα και η αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου, καθώς ένας προϊστάμενος είναι αρκετά αποτελεσματικός, όταν, όπως αναφέρει και ο Ónday (2016), μπορέσει να ικανοποιήσει τις ανάγκες του κάθε εργαζόμενου.

Η Mary Parker Follett (1868-1933), επιχείρησε να παρουσιάσει τα χαρακτηριστικά των μοντέλων διοίκησης του παρελθόντος, του παρόντος και του

μέλλοντος. Πίστευε ότι η καλή διοίκηση, χωρίς να γίνονται διακρίσεις μεταξύ επιχειρησιακού και δημόσιου τομέα, βασίζεται στην ενσωμάτωση των ατόμων και των ομάδων. Η θεωρία της περιλαμβάνει στοιχεία από διάφορες επιστήμες, όπως, ψυχολογία, πολιτική επιστήμη, κοινωνικές επιστήμες, φιλοσοφία, φυσική, χημεία και μαθηματικά. Η θεωρία της έχει συμβάλλει σημαντικά σε θέματα διοίκησης, ιδιαίτερα όσον αφορά προβλήματα επίλυσης διαφορών, συγκρούσεων και ομαδικών διαδικασιών (Kwok, 2014).

Η Follett, πίστευε στη δημοκρατία, την ισότητα και τη συνεργασία (Akbaş & Taner, 2022). Υποστήριξε ότι ο τρόπος που δίνεται μια εντολή από προϊσταμένους προς υφισταμένους, δεν επηρεάζει μόνο τον τρόπο εκτέλεσης της, αλλά και τη διάθεση και συμπεριφορά του εργαζομένου. Για τη Follett, ο σεβασμός προς τον εργαζόμενο, είναι πολύ σημαντικός, καθώς αν ο εργαζόμενος αισθανθεί ότι δεν τον σέβονται, το αποτέλεσμα από την εκτέλεση της εντολής δεν θα είναι το επιθυμητό, και αυτό, επειδή ο εργαζόμενος παίρνει αμυντική στάση απέναντι στον εντολέα του, ενώ ταυτόχρονα του δημιουργούνται αρνητικά αισθήματα προς αυτόν (Ónday, 2016).

Επιπλέον, τόνισε ότι μια διοίκηση είναι πολύ σημαντικό να μπορέσει να κατανοήσει τη διαφορετικότητα μεταξύ των εργαζομένων, ενώ οφείλει να την αγκαλιάζει δίνοντας λύσεις σε προβλήματα διαφορετικότητας, στέλνοντας ταυτόχρονα, μηνύματα προς την κοινωνία για την αποδοχή των διαφορών, που αποτελεί και το πιο «ουσιώδης χαρακτηριστικό» της ζωής (Akbaş & Taner, 2022)

Σύμφωνα με τη Follett, όταν μια κοινωνία βασίζεται στη βιομηχανία, οι οργανώσεις που αναπτύσσονται εντός του βιομηχανικού οργανισμού, πρέπει να έχουν ως βασικό κίνητρο το ίδιο το άτομο αλλά και τις ομάδες που αναπτύσσονται μέσα σε αυτή. Πιο συγκεκριμένα, η παρακίνηση των ατόμων και των ομάδων μπορεί να επιτευχθεί όταν οι ανάγκες τους εντοπιστούν από τη διοίκηση και

ικανοποιηθούν (Kwok, 2014). Η εκπαίδευση των εργαζομένων θεωρείται απαραίτητη, προκειμένου ο προϊστάμενος να γίνεται καλύτερα κατανοητός, να αντιληφθεί τις προσδοκίες του εργαζομένου έτσι ώστε ο κάθε εργαζόμενος να κατανοήσει ακριβώς την περιγραφή της θέσης εργασίας του.

Τέλος, η Follett, επισημαίνει ότι η διοίκηση, θα πρέπει να αντιλαμβάνεται τις συνεχείς μεταβολές που προκύπτουν σε ένα εργασιακό περιβάλλον και να τις κατανοεί, με τρόπο που οι εντολές που δίνονται να συμβαδίζουν με τις εξελισσόμενες συνθήκες (Ónday, 2016).

#### *1.4. Νέα Δημόσια Διοίκηση (New Public Management)*

Η γραφειοκρατική προσέγγιση του Weber, επηρέασε τη δομική διάρθρωση της δημόσιας διοίκησης. Η ιεραρχική μορφή οργάνωσης, ο καταμερισμός εργασίας, η πειθαρχία σε νόμους και κανονισμούς που χαρακτηρίζει το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης, είναι πολύ αποτελεσματικά, όταν τα περιβάλλοντα όπου η δημόσια διοίκηση δρα, χαρακτηρίζεται από στατικότητα, με αποτέλεσμα οι διαδικασίες για την αντιμετώπιση των αναγκών των πολιτών, να είναι προκαθορισμένες και επαναλαμβανόμενες. Με το πέρασμα των χρόνων, επήλθαν αλλαγές τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της δημόσιας διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, η ανάπτυξη της τεχνολογίας, η ταχύτητα μετάδοσης της πληροφορίας, οι οικονομικές μεταβολές σε παγκόσμιο επίπεδο, η τεχνητή νοημοσύνη, η οικονομικότητα, η πανδημία του covid-19 και γενικότερα η παγκοσμιοποίηση, βρίσκουν τη γραφειοκρατική δημόσια διοίκηση αδύναμη να ανταπεξέλθει στις νέες ευμετάβλητες και μεταβαλλόμενες συνθήκες. Η υψηλή αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει πλέον το περιβάλλον της δημόσιας διοίκησης και οι ανάγκες των πολιτών για ποιοτικότερες υπηρεσίες, που παρουσιάστηκαν τον 21ο

αιώνα, καθιστά αναγκαία τη διοικητική μεταρρύθμιση των δημόσιων οργανισμών (Ρωσσίδης et al., 2020) .

Η διαμόρφωση νέων δημόσιων πολιτικών για την αντιμετώπιση των καθημερινών προβλημάτων είναι αναγκαία, αλλά εκτός από αυτές αναγκαίος είναι και ένας κατάλληλος μηχανισμός εφαρμογής τους, όπως η Νέα Δημόσια Διοίκηση. Εμφανίστηκε αρχές του 1970, και αποτελεί μια νέα μορφή ευέλικτης δημόσιας διοίκησης, εμπνευσμένων πρακτικών από τον ιδιωτικό τομέα, όπου μέσω ριζικών μεταρρυθμίσεων, στοχεύει στην αύξηση της αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας της δημόσιας διοίκησης (Ρωσσίδης et al.,2020). Αποτελεί τη «μετεξέλιξη της δημόσιας διοίκησης», με σημαντικές μεταρρυθμίσεις σε σχέση με την υφιστάμενη κατάσταση και το γραφειοκρατικό σύστημα που επικρατούσε (Ρωσσίδης, 2014).

Ως αποδοτικότητα, στη Νέα Δημόσια Διοίκηση, εννοείται η διεκπεραίωση/υλοποίηση περισσότερων τιθέμενων στόχων, ενώ αποτελεσματικότητα είναι η επίτευξη των στόχων με τη χρήση όσον το δυνατόν λιγότερων πόρων, με το μικρότερο δυνατό κόστος, με τρόπο που αυξάνει την παραγωγή με τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα (Ραχανιώτης & Τσουλφάς 2017).

Στις περισσότερες χώρες τα προγράμματα που εφαρμόζονται για τη διοικητική μεταρρύθμιση, αφορούν τις αλλαγές στην κρατική διοίκηση με στόχο τη δημιουργία ενός συστήματος δημόσιας διοίκησης που θα παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στον πολίτη, με μέτρα που θα αυξήσουν την αποτελεσματικότητά της, εκπληρώνοντας παράλληλα την αποστολή του κράτους. Η Νέα Δημόσια Διοίκηση, εστιάζει στη αξιοποίηση πρακτικών και μεθόδων διοίκησης βασισμένες στο ιδιωτικό επιχειρείν, διενεργώντας μεταρρυθμίσεις για την αύξηση της αποτελεσματικότητας, αναδιοργανώνοντας τη δημόσια διοίκηση και δίνοντας

ταυτόχρονα έμφαση στα τελικά αποτελέσματα και όχι στις διαδικασίες (Ρωσσίδης, et al.,2020).

Στη δημόσια διοίκηση, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), που στηρίζεται στο γραφειοκρατικό σύστημα, δίνει έμφαση στην αρχαιότητα των δημοσίων υπαλλήλων για την εξέλιξή τους και όχι σε ένα σύστημα με έμφαση στα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας. Η εξέλιξη των υπαλλήλων γίνεται βάσει ικανοποίησης ηλικιακών ορίων και αντικειμενικών κριτηρίων (βλ.σπουδές κτλ), χωρίς να λαμβάνονται καθόλου υπόψη οι ικανότητες και δεξιότητες που κατέχει το άτομο, προκειμένου να μπορέσει να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Αυτό το σύστημα ακολουθούν χώρες όπως η Γαλλία, η Δημοκρατία της Τσεχίας, η Ουγγαρία, η Ιρλανδία, το Λουξεμβούργο, η Ισπανία, η Ιαπωνία και η Κορέα (Ραμματά, 2016).

Οι πελατειακές σχέσεις μεταξύ κυβερνώντων και πολιτών, όπως και τα φαινόμενα διαφθοράς που παρατηρούνται, δεν επιτρέπουν τη δημιουργία μιας αξιοκρατικής και αντικειμενικής δημόσιας διοίκησης στελεχωμένη από εργαζόμενους με ικανότητες και δεξιότητες, αυξάνοντας σε σημαντικό βαθμό την αναποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης, καθώς και τη δυσαρέσκεια εν γένει των πολιτών.

### Συμπέρασμα

Στο σύγχρονο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι εργαζόμενοι έρχονται καθημερινά αντιμέτωποι με τις προκλήσεις που αυτό δημιουργεί. Η εργασιακή ασφάλεια στη δημόσια διοίκηση πλέον αρχίζει να κλυδωνίζεται καθώς οι εξελίξεις τρέχουν, οι δαπάνες μειώνονται (Ραμματά, 2016), η οικονομική κρίση του 2010 και η πανδημία Covid -19, έφεραν στο προσκήνιο νέα δεδομένα και απαιτήσεις,

που ο δημόσιος υπάλληλος καλείται να αντιμετωπίσει και να ικανοποιήσει. Αυτές οι νέες συνθήκες εργασίας, κάνουν επιτακτική την ανάγκη για αλλαγή στον τρόπο διοίκησης. Μιλώντας για αλλαγή εννοούμε απλά να κάνουμε τα πράγματα λίγο διαφορετικά. Η προγραμματισμένη αλλαγή μπορεί να γίνει για δύο λόγους. Ο ένας λόγος αφορά τη βελτίωση της ικανότητας του οργανισμού προκειμένου να προσαρμόζεται ευκολότερα στις αλλαγές και ο άλλος λόγος αφορά την αλλαγή συμπεριφοράς του οργανισμού (Robins & Judge, 2018).

Η κουλτούρα του παραδοσιακού δημόσιου υπαλλήλου (Ραμματά, 2016), λειτουργεί ως ασφάλεια για την αποφυγή λαθών, εναπόθεση ευθυνών στην πολιτική ηγεσία και μη λήψης ρίσκου για την επίλυση επικείμενων προβλημάτων με διαφορετικό τρόπο από τον συνηθισμένο. Επομένως, όλες αυτές οι αλλαγές που πρέπει να γίνουν σε επίπεδο οργανισμού για την αντιμετώπιση των καθημερινών νέων προκλήσεων δημιουργούν πλέον στους εργαζομένους ανασφάλεια, άγχος έως και κατάθλιψη, σύγχυση, ανευθυνότητα, δυσαρέσκεια και γενικότερα αρνητικά συναισθήματα για την εργασία τους, τα οποία τελικούς αποδέκτες βρίσκουν τους πολίτες. Άρα είναι λογικό, να δημιουργούνται παράπονα στους πολίτες για μη άμεση και ικανοποιητική εξυπηρέτηση της δημόσιας διοίκησης.

Βασικό ρόλο σε όλο αυτό, διαδραματίζει ο προϊστάμενος/ηγέτης της κάθε δημόσιας υπηρεσίας. Η διοίκηση με βάση το συναίσθημα, οι ικανότητες χειρισμού και δεξιοτήτων που διαθέτει ο προϊστάμενος/ηγέτης για την ενσωμάτωση των εργαζομένων στην υπηρεσία, η ενδυνάμωσή τους, η δημιουργία ενός κλίματος εργασιακής ικανοποίησης, η ευελιξία στην αντιμετώπιση προβλημάτων, η παρακίνηση και η επικοινωνία, η αντιμετώπιση του εργαζομένου ως επένδυση στην υπηρεσία και η ένταξή του στην κουλτούρα της υπηρεσίας, αποτελούν

βασικές παραμέτρους για την επίτευξη του επιθυμητού, παραγωγικού και αποδοτικού αποτελέσματος.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

## ΗΓΕΣΙΑ

---

### 2.1 Έννοια

Κατά καιρούς έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για την ηγεσία. Ετυμολογικά, ο όρος ηγεσία προέρχεται από το ρήμα “ήγέομαι / ήγοῦμαι” που σημαίνει καθοδηγώ, οδηγώ, ανοίγω το δρόμο σε κάποιον (Liddel & Scott, 2007). Σύμφωνα με τον Μπουραντά, η ηγεσία, είναι η καθοδήγηση και ο τρόπος που ένα άτομο, επηρεάζει τα συναισθήματα, τις σκέψεις, τις στάσεις και τις συμπεριφορές τόσο τυπικών όσο και άτυπων ομάδων ανθρώπων, έτσι ώστε, με την κατάλληλη εθελοντική και πρόθυμη συνεργασία να πετύχουν την υλοποίηση των στόχων τους, με τη μέγιστη δυνατή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα (Ρωσσίδης,2014).

Ενδεικτικά, οι Robbins & Coulter (2012), αναφέρουν ότι ο ηγέτης είναι κάποιος που έχει εξουσία και μπορεί να επηρεάσει κάποιους άλλους, ενώ η ηγεσία είναι μια διαδικασία επηρεασμού των ομάδων για την επίτευξη των στόχων της.

Ο Yukl (2012), ορίζει την ηγεσία ως τη διαδικασία επιρροής των άλλων με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να κατανοήσουν και να συμφωνήσουν τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο, για το τι πρέπει να κάνουν προκειμένου να επιτύχουν τους κοινούς τιθέμενους στόχους. Στην ίδια λογική, ο Northhouse, ορίζει την ηγεσία «ως μια διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια

ομάδα ατόμων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου», ενώ μια παραδοσιακή εκδοχή σύμφωνα με τον Cowley, η ηγεσία είναι «αυτός που καταφέρνει να πείσει τους άλλους να τον ακολουθήσουν» (Yukl, 2012 p.1).

Οι παραπάνω ορισμοί αναφέρονται ενδεικτικά, καθώς στη βιβλιογραφία υπάρχουν πλήθος ορισμών αναφορικά με την έννοια της ηγεσίας. Στην πλειονότητα των ορισμών, σημεία σύγκλισης αποτελούν ο επηρεασμός που ασκεί ένα άτομο (ηγέτης) σε κάποια άλλα άτομα, πείθοντάς τα να τον ακολουθήσουν στο όραμα που μοιράζεται μαζί τους, με προθυμία και εθελοντισμό, για την επίτευξη στόχων (Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, ΕΔΔ, 2024).

Η ηγεσία αποτελεί μία από βασικότερες λειτουργίες της Νέας Δημόσιας Διοίκησης. Σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο του New Public Management, ο προϊστάμενος διαχειρίζεται θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, κατευθύνει προς τους στόχους και καθοδηγεί για την ολοκλήρωσή τους, μέσω της κατάλληλης αξιοποίησης ανθρωπίνων πόρων (Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2024). Ωστόσο, δεν μπορεί να θεωρηθεί ως μια ξεχωριστή και σημαντικότερη λειτουργία της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, καθώς μαζί με τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη στελέχωση και τον έλεγχο, λειτουργούν ταυτόχρονα και αλληλοσυμπληρωματικά, για την επίτευξη των τιθέμενων στόχων της δημόσιας διοίκησης.

## 2.2. Διαφορές Διοίκησης και Ηγεσίας

Σύμφωνα με τον Mintzberg, ο ηγέτης και η διοίκηση δεν είναι δυο διαφορετικά πρόσωπα, αλλά ο ηγέτης αποτελεί υποσύνολο του διευθυντικού ρόλου σε έναν οργανισμό (Dhillon, 2022). Όμως, όπως επεσήμανε ο Drucker, η

έννοια της ηγεσίας ήταν περιπτή, αφού οι καλοί διευθυντές θα είναι και καλοί ηγέτες (Dhillon, 2022).

Η απόδοση του όρου της ηγεσίας ως ξεχωριστή έννοια, αποδόθηκε αρχικά στον Abraham Zaleznik. Σύμφωνα με τον Zaleznik, η ηγεσία και η διοίκηση είναι δύο διακριτές έννοιες, όπου ο ηγέτης επικεντρώνεται στην ανάπτυξη νέων προσεγγίσεων για την αλλαγή των οργανισμών, ενώ η διοίκηση επικεντρώνεται περισσότερο στην επίτευξη των στόχων, χωρίς να ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την αλλαγή του οργανισμού (Dhillon, 2022).

Με την πάροδο του χρόνου και σύμφωνα με νεότερες έρευνες που έχουν διεξαχθεί, στη σημερινή εποχή η έννοια της διοίκησης και της ηγεσίας θεωρούνται δύο διακριτές έννοιες, που όμως η μια μπορεί να συμπληρώνει την άλλη. Σύμφωνα με τον Jibreal, (2021), τόσο ο ρόλος της ηγεσίας, όσο και της διοίκησης είναι πολύ σημαντικός για την απόδοση ενός οργανισμού. Η ηγεσία συνδυάζεται με την ισχυρή διοίκηση που συμβάλλει στην επίτευξη της βέλτιστης απόδοσης καταβάλλοντας προσπάθεια για την ανταπόκρισή της στο σημερινό και ανταγωνιστικό χώρο εργασίας, αναπτύσσοντας στρατηγικές που προσδίδει στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ομοίως και οι διευθυντές, προσπαθούν να διατηρήσουν την τάξη σε έναν οργανισμό, κατανέμοντας αποτελεσματικά τους διαθέσιμους πόρους, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων. Μια ισχυρή ηγεσία σε συνδυασμό με μια αδύναμη διοίκηση δεν μπορεί να είναι το ίδιο αποτελεσματική με μια ισχυρή ηγεσία και μια ισχυρή διοίκηση. Επομένως, είναι πολύ σημαντικό για ένα οργανισμό να αναπτύξει τις ηγετικές του και διοικητικές του ικανότητες ταυτόχρονα. Στην ίδια λογική, οι Gordon και Yulk (2004) υποστηρίζουν ότι η ηγεσία και η διοίκηση είναι δύο έννοιες που αλληλοσυμπληρώνονται. Στη βάση αυτή, ο Yulk (1989), προτίμησε τη χρήση του όρου «διοικητική ηγεσία». Ο

Zaleznik (1998) αναγνώρισε τις λειτουργίες της έννοιας της ηγεσίας και της διοίκησης ως συμπληρωματικές, ωστόσο υποστήριξε ότι είναι σίγουρα διαφορετικές. Ομοίως και ο Algahtani (2014), στην έρευνα που διεξήγαγε, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ηγεσία και η διοίκηση μοιράζονται παρόμοιους ρόλους, ωστόσο η κύρια αποστολή τους είναι να ελέγχουν και να επηρεάζουν άλλους ανθρώπους (Jibreal, 2021).

Ένας διευθυντής (manager), καθοδηγείται από την ορθολογική σκέψη και επικεντρώνεται στην επίτευξη των αποτελεσμάτων, ασκώντας εξουσία και έλεγχο στους υφισταμένους του με νόμιμο τρόπο. Οδηγείται σε αποφάσεις με βάση τη λογική, την επιμονή και την ικανότητα που διαθέτει στην αντικειμενική επίλυση προβλημάτων και όχι με βάση το συναίσθημα ή την παρορμητικότητα .

Η ορθολογικότητα είναι ένα χαρακτηριστικό που τον διακρίνει προκειμένου να μπορέσει να αξιολογήσει καταστάσεις με αντικειμενικό τρόπο, να σκεφτεί πιθανές λύσεις και να λάβει τεκμηριωμένες αποφάσεις που συνάδουν με τους οργανωτικούς στόχους και σκοπούς του οργανισμού. Σημαντικό επίσης ρόλο σε έναν αποτελεσματικό διευθυντή, διαδραματίζει η ικανότητά του να συλλέγει πληροφορίες, τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού, διευρύνοντας το γνωστικό του πεδίο, υπολογίζοντας τα υπέρ και τα κατά, βελτιώνοντας κατά αυτόν τον τρόπο την ποιότητα των αποφάσεών του. Η επιμονή, η αποφασιστικότητα και η ανθεκτικότητα είναι κάποια από τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διακρίνουν έναν διευθυντή, προκειμένου να προσπελαστούν πιθανά εμπόδια που μπορεί να προκύψουν στην πορεία για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Ananyi & Ololube, 2023).

Εν αντιθέσει με το διευθυντή, ο ηγέτης ξεχωρίζει ανάμεσα σε μια ομάδα ανθρώπων που η ίδια η ομάδα έχει επιλέξει να τον ακολουθεί και να τον ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους. Διαθέτει ένα σαφές όραμα για τον οργανισμό

ενώ είναι σε θέση να μπορέσει να το επικοινωνήσει με την ομάδα. Ακούει και παρέχει υποστήριξη στους εργαζομένους του χτίζοντας σχέσεις εμπιστοσύνης. Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, ο ηγέτης, ενισχύει την αυτοπεποίθησή των εργαζομένων παρακινώντας τους να πετύχουν υψηλά πρότυπα απόδοσης, αυξάνοντας την παραγωγή τους και την ποιότητα εργασίας τους. Η κατανόηση των δεξιοτήτων των εργαζομένων, του επιτρέπει να τοποθετήσει τους κατάλληλους ανθρώπους στην κατάλληλη θέση, παρέχοντας την κατάλληλη εκπαίδευση για τη βελτίωσή τους. Η συνεργασία μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων, παρέχει την κατάλληλη πληροφόρηση προκειμένου να ληφθούν σωστές αποφάσεις σε κρίσιμες και δύσκολες καταστάσεις, ενώ παράλληλα δίνει στους εργαζομένους την αίσθηση ότι έχουν ευθύνη στις αποφάσεις που λαμβάνονται, παρακινώντας τους ακόμα περισσότερο για την επίτευξη των στόχων τους. Τέλος, ο επιτυχημένος ηγέτης διαθέτει ευελιξία, προσαρμόζοντας τα διάφορα στηλη ηγεσίας ανάλογα των περιστάσεων που καλείται να αντιμετωπίσει.

### *2.3. Θεωρίες Ηγεσίας*

Από τη Βιομηχανική Επανάσταση στα τέλη του 1800, η έρευνα για τις παραδοσιακές θεωρίες μπορεί να κατατάξει την ηγεσία σε τρεις προσεγγίσεις. Την προσέγγιση των χαρακτηριστικών, την προσέγγιση της συμπεριφοράς και την ενδεχομενική ή συνθιακή προσέγγιση. Ωστόσο, οι μεταβολές στο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον και η εισαγωγή της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, δημιούργησε την ανάγκη για νέες μορφές ηγεσίας, προσαρμοσμένες στα νέο περιβάλλον της δημόσιας διοίκησης. Παρακάτω, έκτος από τις τρεις προσεγγίσεις παραδοσιακών θεωριών ηγεσίας, θα παρουσιαστούν και κάποιες από τις νεότερες προσεγγίσεις. Παρ'όλα αυτά, κάθε προσέγγιση συμβάλλει

μοναδικά στην κατανόησή μας για την ηγεσία και την υποκείμενη διαδικασία της.

### *2.3.1. Θεωρία χαρακτηριστικών*

Υπάρχουν πολλές θεωρίες για τον προσδιορισμό ενός ηγέτη, με την πρώτη κυρίαρχη από τα τέλη του 18ου αιώνα έως και τη δεκαετία του 1940, να θέλει τους ηγέτες να γεννιούνται βάσει συγκεκριμένων χαρακτηριστικών γνωρισμάτων. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση χαρακτηριστικών, δίνεται έμφαση στον εντοπισμό κάποιων κοινών χαρακτηριστικών σε ηγέτες, ενώ βάση αυτών μπορούσαν να προβλέψουν και ποιοι θα ήταν αποτελεσματικοί ηγέτες (Zuo, 2023). Ο επιφανειακός χαρακτήρας της προσέγγισης αυτής εντοπίζεται στο γεγονός ότι εστιάζει σε κάποια σωματικά και προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως το ανάστημα, εμφάνιση, κοινωνική τάξη, συναισθηματική σταθερότητα, ευχέρεια λόγου κ.α. (Robbins & Coulter, 2012) για την αποτελεσματικότητα των ηγετών (Zuo, 2023).

### *2.3.2. Συμπεριφορική προσέγγιση*

Η συμπεριφορική προσέγγιση σε αντίθεση με την προσέγγιση των χαρακτηριστικών, θεωρεί ότι οι ηγέτες δεν γεννιούνται αλλά γίνονται, αφού μπορούν να διδαχθούν συγκεκριμένες συμπεριφορές προκειμένου ένας ηγέτης να είναι αποτελεσματικός (Benmira & Agboola, 2021). Η συμπεριφορική προσέγγιση, εστίασε σε συμπεριφορές που ο ηγέτης αναπτύσσει, όταν για παράδειγμα υπάρχουν συγκρούσεις, την ικανότητα να αναγνωρίζει τα αδύνατα και δυνατά σημεία του οργανισμού στον οποίο ηγείται και γενικότερα να προσαρμόζει τις στάσεις του απέναντι στις προκλήσεις που καλείται να

διαχειριστεί (Μαυρικάκης, 2018). Υπάρχουν τρία στυλ ηγεσίας με βάση τη συμπεριφορική προσέγγιση.

### *2.3.3. Μελέτη Πανεπιστημίου της Αϊόβα*

Σε έρευνα που έγινε από το Πανεπιστήμιο της Αϊόβα με επικεφαλής τους K. Lewin, R. White και τον R. Lippit (Querubin & Ocampo, 2015) αναπτύχθηκαν τρία ηγετικά στυλ σχετικά με τη θεωρία της συμπεριφορικής ηγεσίας (Robbins & Coulter, 2012). Το αυταρχικό, όπου ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, δίνει εντολές για το πώς θα υλοποιούνται οι εργασίες και απαιτείται αυστηρή υπακοή από τους εργαζόμενους, ενώ απουσιάζει η συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Κατά αυτόν τον τρόπο η απόσταση μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων μεγαλώνει, δημιουργώντας αρνητικά συναισθήματα στους εργαζόμενους και μείωση της εργασιακής τους ικανοποίησης, με αποτέλεσμα τη μείωση της παραγωγικότητάς τους (Τάμπας, 2025).

Το δημοκρατικό στυλ, σε αντίθεση με το αυταρχικό, εμπλέκει τους εργαζόμενους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων ενσωματώνοντάς, τους κατά κάποιο τρόπο, στην εξουσία ενώ η ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων λαμβάνονταν ως καθοδήγηση των εργαζομένων, (Robbins & Coulter, 2012), αποτρέποντας τις συγκρούσεις και ενισχύοντας την αποτελεσματικότητά τους (Τάμπας, 2025).

Τέλος, η ηγεσία του στυλ *laissez-faire*, ο ηγέτης δεν αναμιγνύονταν καθόλου σε διαδικασία λήψης αποφάσεων παρά αποφάσιζαν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Η ηγεσία δεν αναλαμβάνει ευθύνες καθώς δεν έχει εμπιστοσύνη στον εαυτό της, άρα κατά συνέπεια δεν υπάρχουν και τιθέμενοι στόχοι. Δεν γίνονται προσπάθειες παρακίνησης των εργαζομένων, καθώς απουσιάζουν τα κίνητρα και οι ανταμοιβές, δεν υπάρχει ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων, ενώ η

ανυπαρξία ή και οι αδύναμες σχέσεις εμπιστοσύνης (Breevaart & Zacher, 2019), σχετίζονται με το αυξημένο άγχος στους εργαζόμενους, δημιουργώντας αναποτελεσματικότητες (Τάμπας, 2025).

#### *2.3.4. Ενδεχομενική ή συνθιακή προσέγγιση*

Το 1960, η ενδεχομενική (ή συνθιακή) προσέγγιση της ηγεσίας, όπως συμπεραίνεται και από την ονομασία της, υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει μια συγκεκριμένη μορφή αποτελεσματικής ηγεσίας, αλλά ότι λειτουργεί μέσα σε ένα πλαίσιο στο οποίο προσαρμόζεται αναλόγως των συνθηκών. Πιο συγκεκριμένα, η ηγεσία προσαρμόζεται και αποφασίζει με ένα ευέλικτο τρόπο το στυλ της συμπεριφοράς της αναλόγως των καταστάσεων και των συνθηκών που καλείται να αντιμετωπίσει κάθε φορά (Benmira & Agboola, 2021).

#### *2.3.5. Χαρισματική ηγεσία*

Η έννοια του χαρίσματος είναι δύσκολο να οριστεί καθώς είναι κάτι άυλο και εμπεριέχεται σε ένα ευρύ φάσμα ορισμών, επειδή περιλαμβάνει ποικίλες έννοιες σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα (Epley, 2015). Παρόλα αυτά, υπάρχουν πολλοί μελετητές που συμφωνούν ότι η χαρισματικότητα είναι ένα χαρακτηριστικό σε κάποιους ανθρώπους που ελκύουν την προσοχή των άλλων (Fragouli, 2018) καθιστώντας τους μοναδικούς (Epley, 2015).

Ο Max Weber στο βιβλίο του «*Οικονομία και Κοινωνία*», το οποίο δημοσιεύθηκε μετά το θάνατό του το 1922, δίνει έμφαση στη δύναμη ενός «ιδιαιτέρου» ατόμου». Το χάρισμα, σύμφωνα με τον Weber, είναι ένα χαρακτηριστικό ενός «φυσικού» ηγέτη, ο οποίος δεν ήταν αμοιβόμενος, ούτε και ήταν κάποιος ανώτερος αξιωματούχος, αλλά ήταν ένα άτομο που είχε κάποια

«υπερφυσικά» πνευματικά και σωματικά χαρακτηριστικά, που του έδιναν το «χάρισμα» να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά δύσκολες ψυχικές, σωματικές, ηθικές ή και θρησκευτικές στιγμές και όχι βάσει εκπαιδευτικών γνώσεων ή εμπειρίας (Epley, 2015). Ο Weber δεν ασχολήθηκε ιδιαίτερα με τις αξίες καθώς θεωρούσε ότι το «χάρισμα» ήταν απαλλαγμένο από αυτές, αλλά ασχολήθηκε περισσότερο για το αν οι ηγέτες μπορούσαν να αποδείξουν στους ακόλουθους τους, ότι ήταν χαρισματικοί. Πίστευε ότι ήταν κάτι θεϊκό, ψυχικό ή σωματικό χαρακτηριστικό, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, χωρίς όμως να μπορεί να αναλύσει από πού μπορούσε αυτό να προέρχεται (Epley, 2015).

Επίσης, όπως σημειώνει ο Tucker ο χαρισματικός ηγέτης παρουσιάζεται με πειστικό τρόπο σε δύσκολες καταστάσεις, ως κάποιος που μπορεί να οδηγήσει τους οπαδούς του έξω από τη δύσκολες καταστάσεις λόγω έμφυτων ειδικών χαρακτηριστικών (Epley, 2015). Δανειζόμενος, στοιχεία από τη θεωρία του Weber για τον χαρισματικό ηγέτη, υποστηρίζει ότι όταν ο ηγέτης εμφανίζεται σε μια δύσκολη κατάσταση με πειστικότητα, είναι αυτός που θα οδηγήσει τα άτομα σε μια διέξοδο, προκαλώντας ταυτόχρονα την έντονη αφοσίωσή τους σε αυτόν. Επίσης, υποστηρίζει ότι η χαρισματική ηγεσία, δεν φέρνει μόνο οφέλη αλλά και πιθανούς κινδύνους που σχετίζονται με τα μέσα, το χρόνο και τους σκοπούς που αυτή εξυπηρετεί (Epley, 2015). Ο Weber αποδίδει την αποτυχία της χαρισματικής ηγεσίας στην καινοτομία, την ανατρεπτικότητα και την αντίθεση προς την παράδοση, καθώς και στην εστίαση στο παρόν. Επομένως, κατά αυτήν την άποψη, δημιουργούνται προβλήματα με τη διαδοχή της χαρισματικής εξουσίας (Epley, 2015).

Κατά την κοινωνική διάσταση, η χαρισματική ηγεσία μπορεί να έχει και κοινωνικές πηγές, όπως η πολιτισμική ταυτότητα του ατόμου. Για παράδειγμα, το σχολείο, η οικογένεια και η εργασία μπορούν να καθορίσουν τον χαρισματικό

ηγέτη, καθώς και το είδος της ηγεσίας που θα ασκήσει, μόλις αναλάβει την εξουσία. Στην προσπάθεια αυτών των ομάδων να διατηρήσουν, το «χάρisma» από ένα «μοναδικό δώρο» σε ένα μόνιμο απόκτημα της καθημερινής τους ζωής, το χάρisma μετασχηματίζεται και αποπροσωποποιείται. Αυτό συμβαίνει επειδή, στην προσπάθεια αναζήτησης διαδόχου, το «χάρisma» συγχωνεύεται με στοιχεία της παράδοσης και γίνεται μια ιδιότητα που μεταβιβάζεται ή αποκτιέται ή είναι συνδεδεμένη με κάποιον αξιωματούχο. Έτσι, όπως ισχυρίζεται ο Weber, όταν το «χάρisma» γίνει μια απρόσωπη ιδιότητα μεταβάλλεται σε κεκτημένα δικαιώματα και «*γίνεται δόγμα, θεωρία, διδασκαλία, κανονισμός, νόμος ή απολιθωμένη παράδοση*» (Epley, 2015 σ. 8). Επιπλέον, ισχυρίζεται ότι η ιδιότητα αυτή, θα ανήκει αποκλειστικά στους εύπορους, αφού θα είναι αυτοί που διαθέτουν χρόνο και χρήμα για την απόκτησή του.

Η άποψη του Weber για την έμφυτη ιδιότητα του χαρισματικού ηγέτη, αμφισβητείται, με διάφορες έρευνες να αναφέρουν ότι η «τέχνη του χαρίσματος» μπορεί να αναπτυχθεί και να καλλιεργηθεί, όπως οποιαδήποτε άλλη δεξιότητα και αυτή η δεξιότητα ονομάζεται στη βιβλιογραφία ως «Charismatic Leadership Tactics (CLTs) (Τακτικές Χαρισματικής Ηγεσίας)». Επιπλέον, επειδή θεωρείται κάτι προσιτό και συνηθισμένο, μπορεί εύκολα να γίνει αντικείμενο κατάχρησης με αρνητικά και επικίνδυνα αποτελέσματα. Υπάρχει, δηλαδή και η «σκοτεινή πλευρά» του χαρίσματος, καθώς έχουν υπάρξει ηγέτες που για να αποκτήσουν την εξουσία εφάρμοσαν ανήθικες συμπεριφορές (Fragouli, 2018).

Ο Spencer, διευρύνοντας τη θεωρία του Weber ισχυρίζεται ότι «το χάρisma» δεν είναι μόνο ψυχολογικό ή κοινωνιολογικό αλλά είναι «η συναισθηματική σχέση μεταξύ ηγέτη και οπαδών, που αναπτύσσεται ως ιστορικό προϊόν της αλληλεπίδρασης μεταξύ ατόμου και κατάστασης» (Epley, 2015 p.9). Ο Weber

δείχνει να συμφωνεί, με αυτήν την άποψη του Spencer, ενώ προσθέτει ότι επειδή το «χάρisma», δεν είναι κάτι νόμιμο αλλά πηγάζει από την προσωπική δύναμη του ηγέτη, όταν οι οπαδοί του «χαρισματικού ηγέτη» δεν λαμβάνουν αυτό που τους έχει υποσχεθεί, αυτοί μπορούν να τον εγκαταλείψουν (Erley 2015).

### *2.3.6. Συναλλακτική Ηγεσία*

Στα πλαίσια των μεταρρυθμίσεων της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, αναδύθηκαν νέες θεωρίες ηγεσίας, μια εξ αυτών είναι η συναλλακτική ηγεσία. Ο James Mc Gregor Burns, έγραψε κυρίως για την πολιτική και κοινωνική ηγεσία, ενώ υποστήριξε ότι οι διάφοροι τύποι ηγεσίας, μπορούν να εφαρμοστούν από τους οργανισμούς μέχρι και την οικογένεια (Reid,2018). Η συναλλακτική ηγεσία του Mc Gregor Burns, συνδέεται με τις πρακτικές διαχείρισης. Πιο συγκεκριμένα, υποστήριξε ότι η σχέση μεταξύ ηγεσίας και εργαζόμενων προσομοιάζει με μια ανταλλαγή αγαθών. Τα δύο μέρη συνάπτουν μια συμφωνία μεταξύ τους, όπου αναφέρονται οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν. Ο ηγέτης παρακολουθεί την εργασία και μέσω ανατροφοδότησης των αποτελεσμάτων, διορθώνονται τυχόν αποκλίσεις που μπορεί να προκύψουν. Η απόδοση των εργαζομένων και η επίτευξη των τιθέμενων στόχων με τον κατάλληλο τρόπο, ανταμοίβονται είτε με οικονομικές απολαβές (Κουστέλιος et al. 2021), είτε με την κάλυψη κυρίως φυσιολογικών αναγκών, (McInnes, 2022) σύμφωνα με την πυραμίδα του Maslow, που θα αναπτυχθεί στο τρίτο κεφάλαιο. Έτσι, οι ηγέτες γίνονται περισσότερο παρακινητικοί και αποτελεσματικοί, ενώ οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποίηση για την αμοιβή που λαμβάνουν, ως αντίτιμο για την εργασία που προσφέρουν, ενώ ταυτόχρονα αποτελεί κίνητρο για αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Σε αντίθετη

περίπτωση, υπάρχει τιμωρία των εργαζομένων από την ηγεσία (Ummi Wahyun et al., 2024).

### *2.3.7. Μετασχηματιστική ηγεσία*

Μια άλλη μορφή ηγεσίας, είναι η μετασχηματιστική ηγεσία. Είναι μια μορφή ηγεσίας, όπου ο ηγέτης διαθέτει την ικανότητα παρακίνησης των εργαζομένων για αλλαγή και βελτίωση οδηγώντας τους στην επίτευξη των στόχων. Αναφέρεται στον ηγέτη που ενδιαφέρεται για τις ανάγκες των εργαζομένων όπως, ποιες είναι οι ηθικές αξίες και οι προβληματισμοί τους, καθώς και τα κίνητρά τους για την προσωπική τους ανάπτυξη (Γεωργαντά & Ξενικού, 2007). Σύμφωνα με τη μετασχηματιστική ηγεσία, ο ηγέτης, ως υποκείμενο, αναγνωρίζει την προσπάθειά των εργαζομένων (Κουστέλιος et al. 2021), και στοχεύει στη μετατροπή των ατομικών συμφερόντων σε συλλογικό συμφέρον (Moradi Korejan & Shahbazi, 2016). Με αυτό τον τρόπο, ο ηγέτης ενισχύει την εργασιακή τους δέσμευση, δημιουργούνται σχέσεις εμπιστοσύνης, ενώ παράλληλα δεσμεύονται στο όραμα του ηγέτη, εστιάζοντας και οι δύο μεριές σε έναν κοινό στόχο. Η πρωτοβουλία που δίνεται στους εργαζόμενους για την εφαρμογή καινοτόμων ιδεών, ενισχύει τη συμμετοχή τους στην παραγωγική διαδικασία και αυξάνει την απόκτηση εμπειρίας, αυξάνει το αίσθημα ευθύνης και μειώνει ή εξαλείφει εντελώς το αίσθημα της απόρριψης (Κουστέλιος et al. 2021).

### Συμπέρασμα

Κάθε δημόσιος οργανισμός, έχει διαφορετικούς στόχους. Για την υλοποίησή τους, απαιτούνται καινοτόμες μεταρρυθμίσεις, που συχνά προκαλούν την αντίσταση των εργαζομένων στις αλλαγές που απαιτούνται. Σ' αυτό το σημείο,

η ηγεσία είναι αυτή που θα προβεί στις κατάλληλες διοικητικές μεταρρυθμίσεις μειώνοντας την αντίσταση, να τους παρακινήσει και να τους κατευθύνει στην ενσωμάτωσή τους στην νέα οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού, ενισχύοντας την ταύτισή τους με τον οργανισμό, να προσπαθήσει στην δημιουργία κατάλληλων καναλιών επικοινωνίας μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων για την κατανόηση των συναισθημάτων και αναγκών τους, επικεντρώνοντας τις προσπάθειές της στη δημιουργία νέων θεσμών και στρατηγικών στόχων, δημιουργώντας ταυτόχρονα, μια δημόσια διοίκηση προσανατολισμένη στις ανάγκες και στην εξυπηρέτηση των πολιτών.

Η παράλληλη αξιοποίηση και κατάλληλη διαχείριση των διατιθέμενων δημόσιων πόρων όπως και η ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας, αποτελούν κάποιες από τις σημαντικότερες και καθοριστικότερες μεταρρυθμίσεις που οι ηγεσίες των δημόσιων οργανισμών καλούνται να εφαρμόσουν στα πλαίσια της Νέας Δημόσιας Διοίκησης.

Σύμφωνα με τον Dhillon (2022), η ηγεσία δεν έχει να κάνει με το πρόσωπο, αλλά με τον τρόπο επιρροής στους ακολούθους της. Επομένως, μια επιτυχημένη ηγεσία μπορεί να προσφέρει πολλαπλά οφέλη σε έναν οργανισμό, όπως αύξηση της παραγωγικότητας, μείωση του λειτουργικού κόστους, ενίσχυση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και αύξηση της ικανοποίησης των πολιτών και των εργαζομένων του (Zen et al., 2023). Η ηγεσία καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχή εξέλιξη της δημόσιας διοίκησης, με τρόπο που να μπορεί να ανταποκριθεί στην «καλύτερη δυνατή εκπλήρωση της αποστολής του κράτους» (Ρωσσίδης, et. al, 2020, σ.97).

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

## ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ

### ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

---

#### 3.1. Έννοια

Η συναισθηματική νοημοσύνη τις τελευταίες δεκαετίες έχει προκαλέσει το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών, καθώς πολλές έρευνες καταδεικνύουν ότι η επαγγελματική, κοινωνική αλλά και προσωπική καταξίωση ενός ατόμου, δεν εξαρτάται μόνο από το βαθμό ευφυΐας του, αλλά και από το πόσο έχει αναπτύξει τη συναισθηματική του νοημοσύνη. Ιδιαίτερα, στο σύνθετο και ολοένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον της δημόσιας διοίκησης, η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική στη διαμόρφωση επιτυχημένων ηγετικών στελεχών (Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2024). Τα εργασιακά περιβάλλοντα, γίνονται ολοένα και πιο απαιτητικά, λόγω της αυξημένης ροής πληροφοριών και την εξέλιξη της τεχνολογίας με ταχύς ρυθμούς, ενώ οι γνωστικές, και μόνο, δεξιότητες, δεν είναι πλέον αρκετές για την πλήρη ανταπόκριση της δημόσιας διοίκησης στις νέες προκλήσεις. Η επιτυχία της ηγεσίας εξαρτάται από το κατά πόσο το ανθρώπινο δυναμικό της είναι ανοικτό στη μάθηση και την ομαδική εργασία, αλλά και από τις ενδοπροσωπικές και

διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται στο περιβάλλον της (Drigas & Papoutsis, 2019).

Ήδη από το 1920, ο Thorndike κατά την έρευνά του για τη συναισθηματική νοημοσύνη, απέδωσε τρία μοντέλα νοημοσύνης, με το τρίτο να αναφέρεται σε μια άλλη διάσταση της νοημοσύνης, αυτή της «κοινωνικής νοημοσύνης», ως την ικανότητα κατανόησης και διαχείρισης των ανθρωπίνων σχέσεων, ενώ κατά τη δεκαετία του 1930, η κοινωνική νοημοσύνη ορίστηκε ως *«την ικανότητα κατανόησης και διαχείρισης ανδρών και γυναικών, αγοριών και κοριτσιών να δρουν με σύνεση στις ανθρώπινες σχέσεις»* (Kanesan & Fauzan, 2019 p.1). Αργότερα το μοντέλο του Thorndike, άρχισε να χάνει την αναλυτική του αξία λόγω των έμφυτων αλλά και των επίκτητων χαρακτηριστικών που αποκτά το άτομο, καθώς υπήρχε δυσκολία στη διάκρισή τους και αυτό δυσκόλευε την εφαρμογή του (Καραδήμας & Καραδήμα, 2016).

Ο Gardner (1983), και περίπου πενήντα χρόνια μετά τον Thorndike, ανέπτυξε το δικό του μοντέλο για την πολλαπλή νοημοσύνη, περιλαμβάνοντας την διαπροσωπική και ενδοπροσωπική νοημοσύνη (Goleman, 2001). Σύμφωνα με την προσέγγιση του Gardner, διαπροσωπική νοημοσύνη είναι η αλληλεπίδραση του ατόμου με άλλα άτομα και η κατανόηση των συναισθημάτων τους και των συμπεριφορών τους, ενώ ενδοπροσωπική νοημοσύνη είναι η ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τον εαυτό του και τα συναισθήματά του.

Παράλληλα, σύμφωνα με την ανάλυση των Salovey και Mayer το 1990, ο όρος «συναισθηματική» υποδηλώνει το συναίσθημα ενώ ο όρος νοημοσύνη υποδηλώνει το γνωστικό μέρος του εγκεφάλου του ατόμου (Kanesan & Fauzan, 2019).

Η συναισθηματική νοημοσύνη, παρόλο που δεν υπάρχει σαφής προσδιορισμός της έννοιας, έχει συνδεθεί με ένα σύνολο ικανοτήτων και δεξιοτήτων (Mayer & Salovey, 2016) που μπορεί να κατέχει ένα άτομο και που μπορεί να διαχειριστεί με επιτυχία διάφορες συναισθηματικές καταστάσεις, τόσο αυτές που αφορούν το ίδιο το άτομο όσο και αυτές που αφορούν τον κοινωνικό του περίγυρο, με απώτερο σκοπό την καλύτερη διευθέτησή τους.

Ειδικότερα, η συναισθηματική νοημοσύνη, έχει κατηγοριοποιηθεί στην προσωπική νοημοσύνη που αφορά την ικανότητα του ατόμου να εντοπίζει και να ρυθμίζει τα συναισθήματά του, και την κοινωνική νοημοσύνη, την κατανόηση και διαχείριση του συναισθήματος στους άλλους (Kanesan & Fauzan, 2019). Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, καταγράφονται τρία μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης:

- το μοντέλο των ικανοτήτων,
- το μικτό μοντέλο
- και το μοντέλο των χαρακτηριστικών.

### *3.1.1 Το Μοντέλο των Ικανοτήτων των John Mayer & Peter*

#### *Salovey*

Το 1990 οι Salovey και Mayer, βασισμένοι στην δουλειά του Gardner για την προσωπική νοημοσύνη, οδηγήθηκαν στον προσδιορισμό μιας νέας μορφής νοημοσύνης της «συναισθηματικής νοημοσύνης», διαχωρίζοντάς την από την έννοια της προσωπικής και της κοινωνικής νοημοσύνης (Dhani & Sharma, 2016). Το νέο μοντέλο νοημοσύνης, εστιάζει την προσοχή του για την επίλυση των ανθρωπίνων προβλημάτων σε τομείς που σχετίζονται με το συναίσθημα, και την ικανότητα του ατόμου να το αναγνωρίσει, να το κατανοήσει και να το

διαχειριστεί τόσο στον εαυτό του, όσο και σε άλλα άτομα (Mayer et al.,2016). Με μια μικρή αναθεώρηση του αρχικού τους μοντέλου για τη συναισθηματική νοημοσύνη, κατέληξαν ότι, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα σύνολο ικανοτήτων, όπου το συναισθηματικά νοήμων άτομο αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα με ακρίβεια, τα κατανοεί σε βάθος, τα επεξεργάζεται και μπορεί να τα διαχειριστεί τόσο για την προσωπική ανάπτυξη, όσο και για τις κοινωνικές του σχέσεις (Caruso et al, 2015). Πιο συγκεκριμένα, οι ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης σύμφωνα με τους Salovey και Mayer, κατατάσσονται σε ένα μοντέλο τεσσάρων κλάδων, ως εξής:

1. Ο κλάδος της αντίληψης των συναισθημάτων, περιλαμβάνει την ικανότητα αναγνώρισης, ελέγχου και καταγραφής των συναισθημάτων τόσο για το ίδιο το άτομο όσο και των άλλων, μέσα από την ικανότητα αποκρυπτογράφησης των εκφράσεων του προσώπου, τη μουσική, τον τόνο της φωνής, την τέχνη και διάφορα άλλα αντικείμενα. Η ικανότητα αναγνώρισης του συναισθήματος του ατόμου, το διευκολύνει να διακρίνει συναισθήματα και σε άλλα άτομα ( Salovey & Pizarro, 2003).

2. Ο δεύτερος κλάδος αφορά τη χρήση των συναισθημάτων για τη διευκόλυνση της σκέψης. Πιο συγκεκριμένα, εστιάζει στο πως το συναίσθημα μπορεί να επηρεάσει το γνωστικό σύστημα (Caruso et al, 2015). Η ικανότητα του ατόμου να επεξεργαστεί το συναίσθημα, να το κατανοήσει και να λειτουργήσει με πιο αποτελεσματικό τρόπο στην επίλυση των προβλημάτων. Πολλές φορές βέβαια, η λογική μπορεί να επηρεαστεί από έντονα συναισθήματα όπως για παράδειγμα ο φόβος και το άγχος, όμως η ικανότητα του ατόμου να ξεχωρίσει τη λογική από το συναίσθημα, είναι αυτό που θα το οδηγήσει στη σωστή απόφαση. Ωστόσο, οι μεταβολές αυτές δίνουν τη

δυνατότητα στο άτομο να προσεγγίσει το συναίσθημα από διαφορετικές πλευρές (Salovey & Pizarro, 2003).

3. Η κατανόηση των συναισθημάτων, εστιάζει στο ότι τα συναισθήματα αποτελούν ένα πολύπλοκο σύνολο συμβόλων, που κατά μια έννοια, σχηματίζουν τη γλώσσα των συναισθημάτων. Η ικανότητα, του ατόμου να διακρίνει την προτεραιότητα των συναισθημάτων, μέσα από μια «ποικιλία» σχετικών συναισθημάτων, είναι πολύ κρίσιμη για την αυτεπίγνωση του συναισθήματος του ατόμου και τη σχέση του με τα άλλα άτομα ( Salovey & Pizarro, 2003). Είναι σημαντικό, να μπορεί το άτομο να διακρίνει τις ομοιότητες και διαφορές μεταξύ των επικείμενων συναισθημάτων και να ξεχωρίσει και να κατανοήσει αυτό το συναίσθημα που πραγματικά νιώθει (Kanesan & Fauzan, 2019).

4. Τέλος, ο κλάδος της διαχείρισης συναισθημάτων, περιλαμβάνει την ικανότητα του ατόμου να προσαρμόζεται και να εκφράζεται μέσα από τα συναισθήματά του, καλύτερα, από το να τα καταπιέζει. Να ρυθμίζει και να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του με τρόπο που να ενισχύει την προσωπική του ανάπτυξη και τη δημιουργία κοινωνικών σχέσεων (Salovey & Pizarro, 2003).

Το μοντέλο των Salovey και Mayer είναι το μοντέλο με τη μεγαλύτερη επιρροή, ενώ υποστήριξαν επιπλέον, ότι οι ικανότητες πάνω στις οποίες βασίζεται η συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να αποκτηθούν με το χρόνο ή με την εκπαίδευση (Kanesan & Fauzan, 2019).

Για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, κατασκευάστηκε το 1999 από τους Mayer, Salovey και Carouso το τεστ MEIS, το οποίο το βελτίωσαν το 2002 και χωρίζεται σε τέσσερα μέρη όπου κάθε μέρος είναι και ένας κλάδος από το μοντέλο (Drigas & Papoutsis, 2019).

### 3.1.2. Το Μικτό Μοντέλο του Reuven Bar-On

Σύμφωνα με το μικτό μοντέλο του Bar-on (1997), η συναισθηματική νοημοσύνη χαρακτηρίζεται «ως μια σειρά από μη γνωστικές ικανότητες και δεξιότητες που επηρεάζουν την ικανότητα κάποιου να επιτύχει στην αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών απαιτήσεων και πιέσεων» (Rastogi et al, 2015 p 4). Εκτός δηλαδή της συναισθηματικής νοημοσύνης, το μικτό μοντέλο του Bar-on περιλαμβάνει και ένα σύνολο από χαρακτηριστικά του ατόμου, όπως είναι η προσωπικότητα, η υγεία και ευεξία (Dhani & Sharma, 2016), καθώς και δεξιότητες του ατόμου που μπορεί να έχουν αποκτηθεί (Razzaq et al., 2016).

Ο Bar-on είναι ο πρώτος που χρησιμοποίησε τον όρο «Συναισθηματικό Πηλίο (Emotional Quotient, E.Q.)» για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης (Singh et al., 2022), στην κλίμακα Emotional Quotient Inventory (EQ-i). Αποτελεί ένα εργαλείο αυτοαναφοράς που αναπτύχθηκε σε ένα κλινικό πλαίσιο, περιλαμβάνοντας ένα ερωτηματολόγιο 133 στοιχείων (Πλατσίδου Μ., 2004). Έχει χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση χιλιάδων ατόμων και θεωρείται αρκετά αξιόπιστο, ωστόσο είναι λιγότερο γνωστά για την προβλεπτική του ικανότητα σε εργασιακές καταστάσεις (Razzaq et al., 2016).

Το μοντέλο του Bar on περιλαμβάνει, σύμφωνα με τους Razzag et al., (2016) πέντε κατηγορίες ικανοτήτων, όπου κάθε ικανότητα περιλαμβάνει ένα σύνολο δεξιοτήτων (Πλατσίδου, 2004):

1. Η **ενδοπροσωπική** ικανότητα περιλαμβάνει την δεξιότητα της αυτοεκτίμησης (τη γνωριμία του ατόμου με τον εαυτό του και την κατανόησή του σε βάθος), της αυτεπίγνωσης των συναισθημάτων (αναγνώρισης και κατανόησης), του αυτοσεβασμού (την εκτίμηση και αποδοχή του εαυτού του)

την ανεξαρτησία και την αυτοπραγμάτωση (την προσωπική του ολοκλήρωση) (Razzaq et al., 2016),

2. Η **διαπροσωπική** ικανότητα περιλαμβάνει την ενσυναίσθηση (την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων), την κοινωνική υπευθυνότητα (να αναγνωρίζει πως οι πράξεις του μπορούν να επηρεάσουν την κοινωνία) και τις διαπροσωπικές σχέσεις (την αλληλεπίδραση με τους άλλους) (Razzaq et al., 2016),

3. Η ικανότητα της **προσαρμογής** που περιλαμβάνει, την ανοχή στο στρες και τον έλεγχο των παρορμήσεων (τη διαχείριση των αντιδράσεων σε συναισθήματα και σκέψεις) (Razzaq et al., 2016).

4. Η ικανότητα **διαχείρισης** του άγχους περιλαμβάνει τον έλεγχο της πραγματικότητας (την αντικειμενική αξιολόγηση των γεγονότων, τη διάκριση των συναισθημάτων), την ευελιξία (την προσαρμογή σε αλλαγές) και την επίλυση των προβλημάτων (Razzaq et al., 2016),

5. Η **γενική διάθεση** περιλαμβάνει την ευτυχία και την αισιοδοξία (Razzaq et al., 2016).

### 3.1.3. Το Μικτό μοντέλο του Daniel Goleman

Ο ψυχολόγος και συγγραφέας Daniel Goleman, είναι περισσότερο γνωστός για την εισαγωγή της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης στο ευρύ κοινό, (Goleman & Cherniss, 2024). Ο Goleman επέκτεινε το έργο των Mayer, Gardner και Salovey, με το βιβλίο του «*Emotional Intelligence*» όπου συνεχίζει τη διερεύνηση της συναισθηματικής νοημοσύνης (Punia et al., 2015)..

Σύμφωνα με τον Goleman, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί μια μαθησιακή ικανότητα, που ανάλογα με την ανάπτυξή της, μπορεί να βοηθήσει στην κατάκτηση δεξιοτήτων. Όσο πιο ανεπτυγμένη είναι η ικανότητα της

συναισθηματικής νοημοσύνης τόσο πιο πολλές δεξιότητες, δηλαδή εργασιακές ικανότητες μπορεί να αποκτήσει κάποιος (Singh et al., 2022). Πιστεύει δηλαδή, ότι οι δεξιότητες είναι έμφυτες και μπορούν να αποκτηθούν μέσα από τη μάθηση, αναλόγως με την εκπαίδευση και τις εμπειρίες που κάθε άτομο αποκτά. Επιπλέον, εκτός του ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μας βοηθά στην κατανόηση των συναισθημάτων τόσο των δικών μας όσο και των άλλων, βοηθά και στη δημιουργία αποτελεσματικών και πειστικών ηγετών (Punia et al., 2015).

Ο Goleman πρότεινε δύο βασικές ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης. Τις προσωπικές ικανότητες, δηλαδή τη γνώση και διαχείριση των συναισθημάτων του ίδιου του ατόμου. Σε αυτές περιλαμβάνονται η επίγνωση, η αυτορρύθμιση, το κίνητρο και οι κοινωνικές ικανότητες, δηλαδή τη γνώση και διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων. Το μικτό μοντέλο, αρχικά περιλάμβανε πέντε τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης με εικοσιπέντε ικανότητες. Στη συνέχεια, με τη βοήθεια των στατιστικών αναλύσεων του Boyatzis, επικαιροποιήθηκε το μοντέλο και κατατμήθηκε σε τέσσερις τομείς συναισθηματικής νοημοσύνης και είκοσι ικανοτήτων, ως εξής:

Ο πρώτος τομέας συναισθηματικής νοημοσύνης περιλαμβάνει την Αυτογνωσία και τις ικανότητες της συναισθηματικής αυτογνωσίας, την ακριβής αξιολόγηση και αυτοπεποίθηση.

Ο δεύτερος τομέας, περιλαμβάνει την Αυτοδιαχείριση και τις ικανότητες του συναισθηματικού αυτοελέγχου, της αξιοπιστίας, της ευσυνειδησίας, της προσαρμοστικότητας, την ώθηση στην επίτευξη και την πρωτοβουλία.

Ο τρίτος τομέας περιλαμβάνει την κοινωνική επίγνωση και τις ικανότητες της ενσυναίσθησης, της οργανωσιακής επίγνωσης, τον προσανατολισμό στην εξυπηρέτηση, και την επίγνωση των αναγκών των άλλων.

Ο τέταρτος τομέας συναισθηματικής νοημοσύνης αφορά τη διαχείριση σχέσεων και τις ικανότητες παροχής βοήθειας για την ανάπτυξη των άλλων ατόμων, την επιρροή στα συναισθήματα των άλλων, την επικοινωνία, την αλλαγή, την ηγεσία, τη διαχείριση συγκρούσεων, την ομαδική εργασία και συνεργασία και την ενίσχυση δεσμών (Singh et al., 2022). Για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, σύμφωνα με το μοντέλο του Goleman, κατασκευάστηκε το τεστ ‘‘Ερωτηματολόγιο Συναισθηματικών Ικανοτήτων (ECI)’’, που αποτελείται από 72 στοιχεία (Drigas & Papoutsis, 2019).

### *3.1.4. Το Μοντέλο χαρακτηριστικών των Petrides και Furnham*

Σύμφωνα με τους Petrides και Furnham η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα χαρακτηριστικό του ανθρώπου, καθώς εξαρτάται από τα πιστεύω του κάθε ατόμου σε συνάρτηση με τη συμπεριφορά του. Με άλλα λόγια, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί χαρακτηριστικό που αφορά στη συμπεριφορά του ατόμου σε συνάρτηση με την προδιάθεση, τα πιστεύω του και τις αντιλήψεις που έχουν διαμορφώσει για τη ζωή του (Καραδήμας & Καραδήμα, 2016), ονομάζοντάς το συναισθηματική αυτοαποτελεσματικότητα (Petrides et al. 2007). Το συγκεκριμένο μοντέλο, αποτελείται από δεκαπέντε πτυχές που σχετίζονται με τα συναισθήματα και ομαδοποιούνται σε τέσσερις κατηγορίες.

Την ευεξία, που αναφέρεται στην καλή προσαρμογή,

τον αυτοέλεγχο, που αναφέρεται στη διαχείριση των παρορμήσεων,

τη συναισθηματικότητα που αναφέρεται στην αντίληψη των συναισθημάτων

και την κοινωνικότητα που αφορά στην κοινωνική επιρροή

Ωστόσο μελέτες έχουν δείξει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό, αλληλοεπικαλύπτεται από την προσωπικότητα του ατόμου,

όμως οι Petrides και Furnham την έχουν κατατάξει ως χαρακτηριστικό στα χαμηλότερα επίπεδα προσωπικότητας (Kanesan & Fauzan, 2019).

Παρόλα αυτά, υπήρξαν και οι απόψεις που θεωρούν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μια "καλή χημεία" του ατόμου με το εξωτερικό περιβάλλον γύρω του. Αναλυτικότερα, το άτομο μπορεί να προσαρμοστεί και να αποδεχτεί κάποιο άλλο άτομο, όταν τα πιστεύω τους και οι αντιλήψεις τους ταιριάζουν. Επομένως, σύμφωνα με αυτή την άποψη, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί μια προσαρμοστική ικανότητα του ατόμου για την αντιμετώπιση των διάφορων συναισθημάτων του, ενώ αυτή η ικανότητα συνδέεται και με άλλες γνωστικές ικανότητες και τρόπους συμπεριφοράς, ανάλογα τη νευρολογική δομή της προσωπικότητάς του (Καραδήμας & Καραδήμα, 2016) .

Συμπερασματικά, παρατηρείται ότι το μοντέλο των Mayer και Salovey, του Gardner, του Reuven Bar-on, του Daniel Goleman και των Petrides και Furnham, έχουν ως κοινό στοιχείο την ικανότητα αναγνώρισης και διαχείρισης των συναισθημάτων τόσο του ίδιου του ατόμου, όσο και των άλλων. Επίσης κοινό στοιχείο αποτελεί η αυτογνωσία, η αυτοδιαχείριση, η κοινωνική επίγνωση και η διαχείριση σχέσεων, με ίσως λίγο διαφορετικούς όρους λόγω της ανάπτυξης και εξέλιξης των θεωριών. Για παράδειγμα, ο όρος της αυτογνωσίας και αυτοδιαχείρισης σύμφωνα με τον Goleman εκφράζεται ως ενδοπροσωπική νοημοσύνη, για τον Bar-on ως έλεγχος παρορμήσεων, ενώ για τους Mayer και Salovey ως συναισθηματική νοημοσύνη. Αντίστοιχα, η κοινωνική επίγνωση του Goleman, αναφέρεται ως διαχείριση σχέσεων, και ως δεξιότητες σχέσεων για τον Bar-on (Goleman, 2001a), ενώ, για κάποιους άλλους ερευνητές που αντιτίθενται σε αυτές τις απόψεις, υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική

νοημοσύνη ταυτίζεται με τη γνωστική νοημοσύνη (Καραδήμας & Καραδήμα, 2016)

### *3.1.5 Διαφορές νοητικής νοημοσύνης (IQ) με συναισθηματικής νοημοσύνης (EQ).*

Όπως αναφέρεται στους Καραδήμας & Καραδήμα (2016), ο Goleman υποστήριξε ότι τα άτομα με μέτριο IQ (Intelligence Quotient) και με υψηλότερο EQ (Emotion Quotient), είναι πιο επιτυχημένα. Τα άτομα με χαμηλό EQ θα πρέπει να προβούν σε εργασίες καλλιέργειας της, καθώς έρευνες έχουν αποδείξει ότι τα άτομα αυτά, σε σύγκριση με τα άτομα που διαθέτουν καλύτερες γνωστικές δεξιότητες, είναι πιο επιτυχημένα επαγγελματικά. Αυτό συμβαίνει, επειδή η EQ τα βοηθά να ξεπερνούν καθημερινές δυσκολίες συμβάλλοντας σημαντικά στην πρόοδό τους τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο.

Η νοητική νοημοσύνη αφορά γνωστικές λειτουργίες και ασχολείται περισσότερο με τη νοητική και λογική ικανότητα και λειτουργία, οι οποίες υπάρχουν στο άτομο από την ημέρα που θα γεννηθεί, εξελίσσονται μέχρι κάποια ηλικία και έπειτα σταματούν. Όσον αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις, έχει μικρή επίδραση, ενώ είναι πολύ σημαντική στην διαχείριση και ολοκλήρωση συγκεκριμένων εργασιών που απαιτούν λογική και νοητική ικανότητα.

Από την άλλη μεριά, η συναισθηματική νοημοσύνη, αναφέρεται στα συναισθήματα και την επίδραση που έχουν αυτά στα άτομα. Ωστόσο μπορούν να καλλιεργηθούν και να αναπτυχθούν μέχρι το τέλος της ζωής του ατόμου, βοηθώντας το σε σημαντικό βαθμό στη διαχείριση, στην επιρροή και τον

καθορισμό των διαπροσωπικών σχέσεων του και του εσωτερικού του κόσμου (Καραδήμας & Καραδήμα, 2016).

Επομένως, η νοητική και συναισθηματική νοημοσύνη, αποτελούν δύο διακριτές έννοιες που καθορίζουν τη νοητική και συναισθηματική λειτουργία του ατόμου, όμως αυτό δεν αποκλείει συχνά την αλληλοσυμπλήρωση τους. Ως κύριο χαρακτηριστικά του ατόμου με συναισθηματική νοημοσύνη, αποτελεί η διάκριση του κινδύνου, των ευκαιριών και απειλών που μπορεί να παρουσιαστούν σε ένα οργανισμό, όμως με την κατάλληλη διαχείριση των συναισθημάτων του ατόμου και με βάση τη λογική, απαλλαγμένο από δεισιδαιμονίες και προκαταλήψεις της κοινωνίας, προσπαθεί να ερμηνεύσει και να καταλάβει τα μηνύματα που λαμβάνει από το εσωτερικό και εξωτερικό του περιβάλλον. Ενθαρρύνει και πολλές φορές λειτουργεί συμφιλιοτικά μειώνοντας τις συγκρούσεις στο ευρύτερό του περιβάλλον, ενώ δεν κρατάει επικριτική στάση απέναντί τους, αλλά διακατέχεται από συναισθήματα ειλικρίνειας, υποστήριξης, επαίνου και εμπύχωσης (Καραδήμας & Καραδήμα, 2016)

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

## ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

### 4.1 Εισαγωγή

Όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο, τις τελευταίες δεκαετίες έχουν γίνει αρκετές προσπάθειες στη δημόσια διοίκηση, προκειμένου να γίνει περισσότερο αποδοτική και αποτελεσματική, προσφέροντας ποιοτικότερες υπηρεσίες προς τους πολίτες. Η μετάβαση από το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης που χαρακτηρίζει τη δημόσια διοίκηση, σε ένα νέο τρόπο Διοίκησης, δεν είναι εύκολος. Η εφαρμογή αρχών εμπνευσμένες από τον επιχειρησιακό τρόπο διοίκησης, αποτελεί το μηχανισμό μετάβασης στη Νέα Δημόσια Διοίκηση.

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, η ηγετικότητα, ως δεξιότητα, περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός κλίματος συνεργασίας και εμπιστοσύνης των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση, την έγκαιρη, αποτελεσματική και υπεύθυνη επίλυση των συγκρούσεων που μπορεί να προκύψουν στην ομάδα του οργανισμού και την ικανότητα διεύθυνσης, διοίκησης και καθοδήγησης για την άσκηση των υπαλληλικών καθηκόντων, προκειμένου να επιτευχθούν οι τιθέμενοι στόχοι.

Οι ηγετικές ικανότητες των διοικητικών στελεχών αποτελούν προστιθέμενη αξία στους οργανισμούς της δημόσιας διοίκησης, επειδή οι ηγέτες είναι αυτοί που θα παρακινήσουν, θα καθοδηγήσουν και θα εμπνεύσουν τους εργαζόμενους για

την επίτευξη του τελικού αποτελέσματος. Ιδιαίτερα, στο δημόσιο τομέα είναι άκρως σημαντικές, καθώς οι εργαζόμενοί τους έχουν επικριθεί πολλές φορές για τη μειωμένη παραγωγικότητά τους και το μεγάλο γραφειοκρατισμό τους. Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται από τις ικανότητες που διαθέτει ο ηγέτης και το στυλ που υιοθετεί ή το συνδυασμό και των δύο. Μεταξύ αυτών είναι και η συναισθηματική νοημοσύνη.

#### *4.2. Ορισμός του συναισθηματικά νοήμονα ηγέτη*

Ο ηγέτης, όπως αναλύθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο, διακρίνεται για την επιρροή, την έμπνευση, την ικανότητα να κατευθύνει μια ομάδα ανθρώπων, που τον ακολουθούν εθελοντικά, δημιουργεί όραμα και αντιμετωπίζει τις προκλήσεις. Τον χαρακτηρίζουν, η επικοινωνία, η διορατικότητα, υπευθυνότητα, η ευελιξία, η ηθική, η ανθεκτικότητα και η ακεραιότητα.

Σύμφωνα με το μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης του Goleman, το άτομο που έχει αναπτύξει την συναισθηματική του νοημοσύνη, έχει αναπτυγμένη και την προσωπική ικανότητα της αυτογνωσίας και της αυτοδιαχείρισης, που αποτελούν δύο από τα κύρια συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης σε ενδοπροσωπικό επίπεδο. Σε επίπεδο σχέσεων, το άτομο που διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη, λειτουργεί με ενσυναίσθηση διακρίνοντας ανάγκες και συναισθήματα των άλλων καθώς έχει ιδιαίτερα αναπτυγμένη την ικανότητα καλύτερης διαχείρισης σχέσεων (Goleman, 2001b). Επομένως, ο «συναισθηματικά νοήμων ηγέτης» είναι το άτομο που διαθέτει εκτός από τα γενικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη και άλλα χαρακτηριστικά που έχουν να κάνουν με το συναίσθημα και τη διαχείριση σχέσεων. Ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης επιδιώκει την ανάπτυξη των ομάδων, δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης, ασφάλειας και συνεργασίας. Παράλληλα, είναι

υποστηρικτικός και ενθαρρυντικός αλλά διακρίνεται και από αποφασιστικότητα σε κρίσιμες καταστάσεις λήψης αποφάσεων. Με αυτόν τον τρόπο καταφέρνει, να μειώσει τις συγκρούσεις και την αντίσταση στην αλλαγή, να λαμβάνει υπεύθυνες αποφάσεις, να αυξήσει το αίσθημα του «ανήκειν» και της εργασιακής ικανοποίησης και να παρακινήσει ακόμα πιο αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό. Έτσι επιτυγχάνεται μια λειτουργική δημόσια διοίκηση με αυξημένο το αίσθημα της εμπιστοσύνης των πολιτών σε αυτήν.

### *4.3. Τα στίλ ηγεσίας που συνδέονται με την συναισθηματική νοημοσύνη.*

Η σχέση μεταξύ ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης, προκύπτει από την επιρροή που ασκεί ο ηγέτης σε μια ομάδα ανθρώπων, που σε συνδυασμό με τη συναισθηματική νοημοσύνη, δηλαδή την αντίληψη, την κατανόηση και την ερμηνεία των δικών του συναισθημάτων και των συναισθημάτων των ατόμων που ανήκουν σε ένα οργανισμό, μπορεί να ενισχύσει και να αποφέρει πολύ ικανοποιητικά αποτελέσματα σε αυτόν. Η έρευνα του Goleman για τη συναισθηματική νοημοσύνη, έστρεψε την προσοχή του σε έξι στίλ ηγεσίας που συνδέονται με ένα συναισθηματικά νοήμων ηγέτη και που ενισχύουν την υπεύθυνη και αποτελεσματική διοίκηση σε έναν οργανισμό (Wooldridge et al. 2025).

Ο Οραματιστής ηγέτης, εμπνέει και κατευθύνει τους εργαζομένους προς ένα κοινό όραμα. Λόγω της αποδοχής του από τους εργαζόμενους, έχει τη δύναμη να προωθήσει τις αναγκαίες αλλαγές σε έναν οργανισμό ενισχύοντας και ενθαρρύνοντας ταυτόχρονα την καινοτομία (Wooldridge et al. 2025)..

Ο συνεργατικός ηγέτης, δίνει προτεραιότητα στις ανθρώπινες σχέσεις εστιάζοντας στις συναισθηματικές ανάγκες των εργαζομένων, τους παρέχει

υποστήριξη, ενώ δημιουργεί ένα θετικό περιβάλλον εργασίας. Δημιουργεί δεσμούς εργασίας και είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός σε περιόδους κρίσης ή/και σύγκρουσης (Wooldridge et al. 2025)

Ο δημοκρατικός ηγέτης, δίνει έμφαση στη συνεργασία και εμπλέκει τους εργαζομένους στη λήψη αποφάσεων, δίνοντας τους την ευκαιρία να εκφράσουν τις απόψεις τους. Κατά αυτόν τον τρόπο, αυξάνεται το αίσθημα ευθύνης τους και ενισχύεται η δέσμευση τους προς τον οργανισμό. Επιπλέον, αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίησή τους, αφού τα προβλήματά τους εισακούονται και επιλύονται (Wooldridge et al. 2025)..

Ο συμβουλευτικός ηγέτης διακρίνεται για την υποστηρικτική του ικανότητα για την ανάπτυξη των εργαζομένων, συνδέοντας την εργασία τους με τους στόχους του οργανισμού. Έτσι μπορούν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι να εντοπίσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους, αξιοποιώντας τα κατάλληλα για την αύξηση της αποδοτικότητάς τους και αποτελεσματικότητάς τους, ενώ ενισχύεται η εμπιστοσύνη και η αφοσίωση τους στον οργανισμό (Wooldridge et al. 2025).

Ο καθοδηγητικός ηγέτης, θέτει υψηλά πρότυπα εκπλήρωσης στόχων, παρακινώντας τους εργαζόμενους για την επίτευξη άριστων αποτελεσμάτων. Απαιτείται υπέρμετρη παρακίνηση που πολλές φορές μπορεί να οδηγήσει σε απογοήτευση εάν δεν υλοποιηθούν οι στόχοι ή σε επαγγελματική εξουθένωση λόγω της συνεχούς πίεσης που ασκείται στους εργαζόμενους για την επίτευξη των στόχων, ενώ μπορεί να μειωθεί η δημιουργικότητα λόγω προσανατολισμού κυρίως στους στόχους, βλάπτοντας τον οργανισμό (Wooldridge et al. 2025)..

Ο καταπιεστικός ηγέτης απαιτεί αυστηρή συμμόρφωση και υπακοή στις κατευθύνσεις που δίνει, χωρίς καθόλου ενσυναίσθηση. Δημιουργεί αρνητικό κλίμα, αλλά είναι κατάλληλος σε περιόδους κρίσιμων αποφάσεων, όπου απαιτείται

αμεσότητα. Ωστόσο στους εργαζόμενους μπορεί να προκαλεί αίσθημα φόβου μειώνοντας τη δημιουργικότητά τους και την εμπιστοσύνη τους (Wooldridge et al. 2025)..

#### *4.4. Πως επιδρά ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης στη δημόσια διοίκηση*

Η αποτελεσματικότητα του συναισθηματικά νοήμονα ηγέτη, εξαρτάται από τον εντοπισμό και τη διαχείριση των πρωταρχικών αναγκών του εργαζόμενου. Σύμφωνα με τη θεωρία παρακίνησης του Maslow, οι ανάγκες του ατόμου είναι ιεραρχημένες σε μια πυραμίδα, με τρόπο που αν δεν ικανοποιηθούν στη βάση της, δεν μπορούν να ικανοποιηθούν οι πάνω από αυτές, με αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να μην φτάνει στην αυτοπραγμάτωσή του. Στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι βασικές ανάγκες όπως η επιβίωση, κάλυψη της ανάγκης για τροφή, νερό κτλ. Σε εργασιακό επίπεδο οι εργασιακές ανάγκες αφορούν την αμοιβή και γενικότερα οικονομικές ανταμοιβές όπως επιδόματα, bonus κτλ. Στο αμέσως παραπάνω επίπεδο βρίσκονται οι ανάγκες για ασφάλεια και προστασία, όπως υγειονομική φροντίδα, σταθερή απασχόληση και ψυχική ευεξία. Οι κοινωνικές ανάγκες βρίσκονται ακόμα ένα επίπεδο παραπάνω και αφορούν την κάλυψη των κοινωνικών αναγκών, τη δημιουργία του αισθήματος του «ανήκειν» σε έναν οργανισμό ή και γενικότερα σε μια ομάδα. Η φιλία, η αγάπη, η αποδοχή κτλ είναι συναισθήματα που ικανοποιούνται σε αυτό το επίπεδο. Στο τέταρτο επίπεδο ο εργαζόμενος έχει ανάγκη για αυτοεκτίμηση, δηλαδή τη δημιουργία ενός κλίματος υπόληψης από τους άλλους που μπορεί να είναι η ανάθεση αρμοδιοτήτων, η χρήση των ικανοτήτων του, οι προαγωγές κτλ. Ενώ στο πέμπτο και τελευταίο επίπεδο, που βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας, είναι η αυτοπραγμάτωση,

δηλαδή η πλήρης ανάπτυξη των δυνατοτήτων του ατόμου, όπου ο εργαζόμενος πλέον μπορεί να γίνει η καλύτερη εκδοχή του εαυτού του, καλύπτοντας την επιθυμία του για επαγγελματική πρόοδο στο υψηλότερο επίπεδο.

Η θεωρία του Maslow, είχε σημαντική απήχηση στην κατανόηση της συμπεριφοράς του εργαζομένου, ενώ αποτέλεσε την κινητήρια δύναμη για τη στροφή της διοίκησης προς την ικανοποίηση όχι μόνο των βασικών αναγκών του αλλά και των ανωτέρω αναγκών (Τσουνής & Σαράφης 2016). Η ικανότητα της ενσυναίσθησης ενός ηγέτη και η επιρροή που μπορεί να ασκήσει στα συναισθήματα των άλλων, βοηθά τον εργαζόμενο να καταφέρει να φτάσει στην αυτοπραγμάτωσή του. Στο πλαίσιο μιας τέτοιας ηγεσίας, ο εργαζόμενος αισθάνεται ασφαλής, νιώθει ότι αποτελεί μέρος μιας ομάδας ή γενικότερα ενός οργανισμού, αυξάνοντάς τη δέσμευσή του προς αυτόν, σε σημείο που μπορεί να νιώθει ταυτισμένος μαζί του, δίνοντας τον καλύτερό του εαυτό.

Ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης μπορεί να διακρίνει τις ανάγκες των εργαζομένων και να ενισχύσει τις ικανότητές τους, διαχειρίζοντας και επηρεάζοντας τα συναισθήματά τους με αποτελεσματικό τρόπο. Η επιρροή που ασκεί ο νοήμων ηγέτης, καθώς και η ικανότητά της πειθούς, στοχεύει στην επίτευξη των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων απόδοσης και αποτελεσματικότητας (Goleman, 2001a

Στο πλαίσιο εφαρμογής της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, οι αλλαγές που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι διευθυντές των οργανισμών είναι καθοριστικές για το πέρασμα από μια παραδοσιακή «δημοσιοϋπαλληλική» και γραφειοκρατική δημόσια διοίκηση, σε μια νέα και σύγχρονη δημόσια διοίκηση.

Για τον συναισθηματικά νοήμων ηγέτη, η αποτελεσματικότητά του εξαρτάται από το βαθμό που μπορεί να κατανοήσει την ισχύουσα κουλτούρα στον

οργανισμό, προκειμένου να μπορέσει να προσαρμόσει και να συνδυάσει ανάλογα το σπιν ηγεσίας που θα του επιτρέψει να προχωρήσει στις απαιτούμενες οργανωσιακές αλλαγές παρακίνησης των εργαζομένων. Οι γρήγοροι ρυθμοί εξέλιξης των μεταρρυθμίσεων στη Δημόσια Διοίκηση, απαιτούν αλλαγές και ομαδική προσπάθεια για την επικοινωνία του οράματος που κάθε ηγέτης έχει δημιουργήσει για τον οργανισμό τον οποίο ηγείται. Η συνεργασία ενός συναισθηματικά νοήμονα ηγέτη με τους εργαζομένους καθώς και η ανοικτή επικοινωνία, του επιτρέπει την αναγνώριση ταλέντων εντός του οργανισμού που θα συμβάλλουν στην οργανωσιακή αλλαγή και την κατανόηση των προσωπικών τους κινήτρων (π.χ. καλή βαθμολογία στην αξιολόγηση). Η παροχή υποστήριξης και η χρήση των κατάλληλων εργαλείων για την ικανοποίησή τους, ενισχύουν την εμπιστοσύνη, την εργασιακή δέσμευση και την ένταξή τους στη νέα οργανωσιακή κουλτούρα, ενώ λειτουργεί παρακινητικά για την εκπλήρωση του οράματος του ηγέτη (Issah, 2018).

Η οργανωσιακή αλλαγή που η ηγεσία καλείται να εφαρμόσει και η στάση που οι εργαζόμενοι διατηρούν απέναντι σε αυτή, εκφράζει τα συναισθήματά τους. Η αλλαγή πολλές φορές δημιουργεί αντίσταση των εργαζομένων σε αυτήν, που προκύπτει είτε λόγω ανασφάλειας μήπως χάσουν κάτι από αυτά που ήδη έχουν αποκτήσει, είτε λόγω φόβου στο καθετί καινούργιο, είτε ακόμα μπορεί να έχουν αποκτήσει αρνητική στάση λόγω της λανθασμένης πληροφόρησης που έχουν αποκομίσει από το περιβάλλον τους.

Η αρνητική στάση για την αλλαγή, οδηγεί από μέρους των εργαζομένων σε μια προσπάθεια διατήρησης του status quo, ακόμη και όταν αυτή μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα. Συχνά, η έλλειψη εμπιστοσύνης των εργαζομένων προς τα άτομα που προκαλούν την αλλαγή, δημιουργεί παρεξηγήσεις και συγκρούσεις, κυρίως επειδή αξιολογούν διαφορετικά το λόγο που πρέπει να γίνουν αλλαγές.

Όμως σε έναν οργανισμό, οι ηγέτες προσδιορίζουν τη φιλοσοφία της λειτουργίας του. Επομένως, δεν πρέπει μόνο να επικεντρώνονται στο έργο που έχουν αναλάβει, αλλά και να χτίζουν μια σχέση με τους συνεργάτες τους. Σε αυτή την περίπτωση, η ηγεσία έχοντας αναγνωρίσει τα συναισθήματα των εργαζομένων, τα διαχειρίζεται ανάλογα, επικοινωνώντας και εξηγώντας τους λόγους των επικείμενων αλλαγών, με διορατικότητα και ειλικρίνεια. Η υιοθέτηση ενός συμμετοχικού στυλ ηγεσίας ενθαρρύνει τους εργαζόμενους στη συμμετοχή λήψης αποφάσεων και έκφρασης της γνώμης τους, με καλοπροαίρετη και ουσιαστική συζήτηση μεταξύ εργαζομένων και ηγεσίας, με στόχο την κατανόηση της αλλαγής. Με αυτόν τον τρόπο, μπορεί να παραχθούν θετικά αποτελέσματα, ενώ παράλληλα ενισχύεται η καινοτομία, μέσα από την έκφραση και τη σύνθεση αντιφατικών, διαφορετικών και συμπληρωματικών απόψεων, στο πλαίσιο αναζήτησης της βέλτιστης λύσης (Κοττώρης, 2025). Η ικανότητα του συναισθηματικά νοήμονα ηγέτη, να πετυχαίνει τους στόχους του μετασχηματίζοντας τους στόχους των ομάδων, χωρίς όμως να εγκαταλείπονται, γοητεύει και εμπνέει τους εργαζόμενους. Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος πάνω και πέρα από τις προσδοκίες των εργαζομένων, τους παρακινεί να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, τους ανεβάζει το ηθικό και τους καθιστά υπεύθυνα άτομα (Santa et all. 2023).

Η εργασιακή δέσμευση εκφράζει το βαθμό αφοσίωσης ψυχολογικά και συναισθηματικά του εργαζομένου στον οργανισμό. Ο εντοπισμός των εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων του εργαζομένου, είναι μια σχέση αλληλεπίδρασης με την εργασιακή δέσμευση. Ως εσωτερικά κίνητρα στη δημόσια διοίκηση, θεωρούνται η προσφορά μέσω της εργασίας, στο κοινό καλό και πόσο ικανοποιημένος αισθάνεται ο εργαζόμενος από αυτό. Με άλλα λόγια, η δέσμευση εξαρτάται από την ηθική ικανοποίηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την εργασία του. Ως εξωτερικό κίνητρο αποτελεί η αναγνώριση από την ηγεσία της εργασίας που

προσφέρει, η προοπτική και υποστήριξη που έχει για την εργασιακή του εξέλιξη. Όλο αυτό λειτουργεί θετικά στο αίσθημα ασφάλειας και εμπιστοσύνης του εργαζομένου, ενισχύοντας τη δέσμευσή του, ενώ λειτουργεί παρακινητικά αφού όσο αυξάνεται η δέσμευση τόσο πιο αποτελεσματική είναι η παρακίνηση. Όσο πιο αποτελεσματική δράση έχουν τα κίνητρα, τόσο περισσότερο οδηγούν στην προσήλωση, που ίσως αυτό να είναι και η “χρυσή τομή” στο δημόσιο τομέα για την οργανωσιακή αλλαγή (Κοττώρης, 2025). Επίσης, μέσω της εργασιακής ικανοποίησης, οι απουσίες και οι αποχωρήσεις από τον οργανισμό μειώνονται, προσδίδοντας σε αυτόν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και περαιτέρω αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Στη δημόσια διοίκηση, τα άτομα με εργασιακή δέσμευση, έχουν αναπτυγμένο το αίσθημα της ευθύνης και της αποστολής τους, αυξάνεται η απόδοσή τους και παρέχουν υπηρεσίες προσανατολισμένες στην καλύτερη εξυπηρέτηση προς τους πολίτες, ενώ ενισχύεται η κοινωνική ευημερία (Triyono & Tjahjono, 2023). Ωστόσο, η παρακίνηση των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση δεν μπορεί να στηρίζεται σε χρηματικά κίνητρα, καθώς υπάρχουν νομικοί περιορισμοί, όμως μπορεί να υιοθετηθούν άλλα εναλλακτικά κίνητρα, ενισχύοντας την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτά μπορεί να είναι λεκτική επιβράβευση, η προαγωγή σε ανώτερο επίπεδο διοίκησης, η διοργάνωση τιμητικών εκδηλώσεων κτλ.

Ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης, προάγει τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων δημιουργώντας ομάδες εργασίας για την αντιμετώπιση των έντονα συναισθηματικά εργασιακών απαιτήσεων στο δημόσιο τομέα. Η Follet εισήγαγε την έννοια του «αόρατου ηγέτη», δηλαδή, τη λήψη και εφαρμογή αποφάσεων, και τη διενέργεια διαδικασιών ελέγχου από τους υφισταμένους, εντάσσοντας τους με αυτόν τον τρόπο στην ηγεσία, κάνοντας ευκολότερη τη διαδικασία ένταξής τους σε ομάδες (Akbaş & Taner, 2022). Η δημιουργία ομάδων συνίσταται στα κοινά

χαρακτηριστικά που διακρίνουν τα άτομα που εντάσσονται σε αυτές, ενώ το καθένα έχει τις δικές του δεξιότητες και δυνατότητες, που συνιστούν σε έναν πιο αποτελεσματικό τρόπο οργάνωσης και συνεργασίας, εξοικονομώντας χρόνο και οικονομικούς πόρους.

Όπως αναφέρουν οι Arfara & Samanta (2016), η συναισθηματική νοημοσύνη έχει θετική επίδραση στη δημιουργία ισχυρών δεσμών και διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης μπορεί να αναγνωρίσει τα συναισθήματα των εργαζομένων και να τα κατανοήσει ως πρώιμους δείκτες για την αναγνώριση προβλημάτων στην ομάδα και να προβεί στην έγκαιρη επίλυσή τους, πριν αυτά μεγαλώσουν. Από αυτή την άποψη, ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης, αποτελεί πλεονέκτημα για τους οργανισμούς της δημόσιας διοίκησης, λόγω της διορατικότητας του και της έγκαιρης διαχείρισης των αρνητικών συμπεριφορών, δημιουργεί ένα υποστηρικτικό και θετικό περιβάλλον που θα συμβάλει στη συνεργασία και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων αποφεύγοντας τις συγκρούσεις, προάγοντας την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του οργανισμού.

Επιπρόσθετα, όπως δείχνουν οι σχετικές έρευνες, οι δεξιότητες/ικανότητες που διαθέτει ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης συμβάλλουν θετικά στην πάταξη φαινομένων διαφθοράς στη δημόσια διοίκηση, αφού πολλές φορές το εργασιακό περιβάλλον γίνεται έρμαιο στις πολιτικές προτεραιότητες της πολιτικής ηγεσίας. Η ακεραιότητα και ηθική που χαρακτηρίζει τον ηγέτη, αποτρέπει τη λήψη ανήθικων αποφάσεων, ενώ γίνεται παράδειγμα “προς μίμηση”, διαδίδοντας και καθιερώνοντας τις ηθικές αξίες (Βήτου & Κουμανάκος, 2024).

Η ευελιξία στον τρόπο εργασίας, αποτελεί σημαντικό λόγο παρακίνησης του εργαζομένου. Πολλοί είναι αυτοί που προσπαθούν να βρουν ένα τρόπο εξισορρόπησης της οικογενειακής και εργασιακής τους ζωής (life-work balance). Η

παροχή εργασίας υβριδικού μοντέλου, δηλαδή, η δυνατότητα παροχής εργασίας στο φυσικό χώρο σε συνδυασμό με την εργασία από απόσταση με τη χρήση σύγχρονων μορφών τεχνολογίας, παρέχει αυτονομία και εμπιστοσύνη στον εργαζόμενο, αυξάνοντας επίσης τη δέσμευσή του στον οργανισμό και την εργασιακή του ικανοποίηση, καθώς νιώθει ότι οι ανάγκες του γίνονται κατανοητές (Κοττώρης, 2025).

Η νομοθεσία βάσει της οποίας λειτουργεί η δημόσια διοίκηση, δέχεται συχνά τροποποιήσεις και μεταρρυθμίσεις που απαιτούν εκ μέρους των εργαζομένων την παρακολούθηση και εφαρμογή τους. Αυτό σε συνδυασμό με την προσπάθεια διεκπεραίωσης εργασιών σε προκαθορισμένα χρονικά περιθώρια, συχνά προκαλεί αισθήματα σύγχυσης και αβεβαιότητας (Ιωαννίδου et al., 2025). Δημιουργεί άγχος στους εργαζόμενους και πρόσθετη εργασία, ενώ προκειμένου να ανταποκριθούν στα υπαλληλικά τους καθήκοντα, παρουσιάζονται συχνά φαινόμενα επαγγελματικής εξουθένωσης (burn out).

Η έρευνα των Levitats et al. (2019) που μελέτησε τη σχέση της εργασιακής δέσμευσης των δημόσιων υπαλλήλων με τη συναισθηματική νοημοσύνη, έχει δείξει ότι ο ηγέτης με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι περισσότερο προσεκτικός στις προσωπικές και επαγγελματικές ανάγκες του καθενός, προσπαθώντας να προσαρμόσει το στυλ ηγεσίας του στις επιθυμίες των εργαζομένων, παρέχοντας κοινωνική στήριξη και αυτονομία. Με αυτό τον τρόπο προσπαθεί να μειώσει την πίεση στο εργασιακό περιβάλλον και να αποφύγει φαινόμενα επαγγελματικής εξουθένωσης, όταν έχουν να αντιμετωπίσουν αγχωτικές καταστάσεις.

Σε παρόμοια αποτελέσματα καταλήγει και η μελέτη που έγινε από τους Saferdin et al, (2023) που τεκμηριώνει την αποτελεσματικότητα του συναισθηματικά νοήμονα ηγέτη στη δημόσια διοίκηση. Βρέθηκε ισχυρή συσχέτιση

μεταξύ τους, ενώ ως αποτελεσματικό συναισθηματικά νοήμων ηγέτη, ορίζει αυτόν που αξιολογείται από την επιτυχία των τιθέμενων στόχων, επηρεάζοντας τους εργαζομένους προς αυτή την κατεύθυνση καθώς και στην εμπλοκή τους στη λήψη αποφάσεων, εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα την ενίσχυση της δέσμευσης και το αίσθημα του «ανήκειν» σε μια ομάδα.

#### Συμπέρασμα:

Στα πλαίσια εφαρμογής της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, οι δημόσια διοίκηση καλείται να προβεί σε μια διαδικασία οργανωσιακών αλλαγών. Η κατανόηση των αναγκών σύμφωνα με την πυραμίδα του Maslow, έχει συμβάλλει καθοριστικά στη χαρτογράφηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Ωστόσο, οι αλλαγές απαιτούν μια δυναμική και υπεύθυνη ηγεσία για την προώθηση των αλλαγών.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια ικανότητα που επιτρέπει στους ηγέτες, εκτός του να διακρίνουν τις ανάγκες των εργαζομένων, να κατανοήσουν τόσο δικά τους συναισθήματα, όσο και άλλων και με την κατάλληλη διαχείριση να φτάσουν στην επίτευξη των στόχων και στην εκπλήρωση του οράματος της ηγεσίας. Είναι αυτή, που θα προσδώσει στον ηγέτη τα χαρακτηριστικά μιας άριστης ηγεσίας.

Η οργανωσιακή αλλαγή στη δημόσια διοίκηση, δεν είναι εύκολη, καθώς πολλοί είναι οι εργαζόμενοι που μπορούν να παρουσιάσουν αντίσταση στην αλλαγή. Στο πλαίσιο της διοίκησης, είναι απαραίτητο να λαμβάνεται υπόψη η συναισθηματική νοημοσύνη, καθώς παίζει κρίσιμο ρόλο στην ενίσχυση των διαπροσωπικών δεξιοτήτων των εργαζομένων και στην προώθηση της αποτελεσματικής ομαδικής εργασίας όταν αντιμετωπίζουν πολύπλοκες και δυναμικές συνθήκες.

Ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης και η διορατικότητα που τον διακατέχει, ερμηνεύει τα συναισθήματα ως πρώιμα σημάδια προβλημάτων, που του δίνει την

ευελιξία και δυνατότητα να τα επιλύσει πριν διογκωθούν. Καθοδηγεί και εμπνέει τους εργαζόμενους να ξεπεράσουν κάθε πρόκληση με αποτελεσματικό τρόπο. Η εργασιακή δέσμευση επιτυγχάνεται με την εργασιακή ικανοποίηση που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι από την ηγεσία. Η αναγνώριση και η ικανοποίηση των προσωπικών κινήτρων των εργαζομένων, αυξάνει την αφοσίωση στον οργανισμό, ενώ η συνεργασία και η δημιουργία ομάδων διευκολύνει την επίτευξη των στόχων και την εκπλήρωση του οράματός του. Η ακεραιότητα που τον διακρίνει, βοηθά στην εξάλειψη φαινομένων διαφθοράς στη δημόσια διοίκηση, μείωση των αποχωρήσεων των εργαζομένων, αξιοποίηση όλων των ανθρώπινων πόρων, δημιουργώντας ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό και στη Δημόσια Διοίκηση εν γένει.

# ΜΕΡΟΣ Γ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Κατά τη διάρκεια της βιβλιογραφικής ανασκόπησης για την έρευνα της επιρροής του συναισθηματικά νοήμων ηγέτη στη δημόσια διοίκηση αναδύθηκαν κάποια συμπεράσματα σχετικά με τη δημόσια διοίκηση, την ηγεσία και τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Για την απάντηση του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος, εξάγονται κάποια πρώτα συμπεράσματα για τα συμβολή συγκεκριμένων θεωριών διοίκησης στη σημερινή δημόσια διοίκηση. Κατά την ανάδειξη των κλασσικών και νεότερων θεωριών διοίκησης, αυτό που προκύπτει ως συμπέρασμα είναι ότι, παρά τις διαφορετικές προσεγγίσεις που τις χαρακτηρίζει, έχουν συμβάλλει στη διαμόρφωση και εξέλιξη της δημόσιας διοίκησης. Η γραφειοκρατική προσέγγιση της θεωρίας του Weber, αποτελεί τη βάση της δημόσιας διοίκησης, που ακόμα και σήμερα αποτελεί ένα από τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά της. Η θεωρία του Fayol, εισάγει ένα βασικό πλαίσιο διοικητικών λειτουργιών και αρχών που βρίσκουν εφαρμογή στη Νέα Δημόσια Διοίκηση. Παρόλο που ο Fayol, συμφωνεί με τη θεωρία του Weber, ωστόσο εισάγει κάποιες νέες αρχές στη δημόσια διοίκηση. Η επικοινωνία, ο συντονισμός των προσπαθειών για την επίτευξη ενός σκοπού, η αποκέντρωση της εξουσίας, η δίκαιη αμοιβή, η μακροχρόνια παραμονή στην εργασία καθώς και η παραχώρηση πρωτοβουλιών στους εργαζόμενους, αποτελούν ένα πλαίσιο διοικητικών λειτουργιών που μέχρι και σήμερα συνιστούν ένα βασικό πλαίσιο αναφοράς της δημόσιας διοίκησης. Επιπλέον, ο σχεδιασμός, η

οργάνωση, η διοίκηση, ο συντονισμός, ο έλεγχος και η ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων, είναι στοιχεία που εισάγει ο Fayol και συνιστούν βασικές αρχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, .

Ο Taylor εισάγει ένα εντελώς διαφορετικό τρόπο διοίκησης, καθώς η θεωρία του υποστηρίζει ότι η μέτρηση της αποδοτικότητας συναρτάται τα αποτελέσματα και το χρόνο διεκπεραίωσης. Παρόλο που δέχτηκε έντονη κριτική για την αντιμετώπιση των εργαζομένων ως μηχανές, άλλαξε τον τρόπο διοίκησης και οργάνωσης κυρίως σε πολλές επιχειρήσεις.

Οι θεωρίες συμπεριφοράς του Mayo και της Follet, δίνουν έμφαση κυρίως στη ψυχολογική και κοινωνιολογική διάσταση στη σκέψη και την συμπεριφορά των εργαζομένων. Ο Mayo ανέδειξε τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στη διαμόρφωση των εργασιακών σχέσεων και τη δημιουργία ομάδων, ενώ η Follet υπογράμμισε την ισότητα, τη δημοκρατία και τη συνεργασία που πρέπει να υπάρχει σε ένα εργασιακό περιβάλλον.

Όμως, στο ολοένα μεταβαλλόμενο και πολύπλοκο περιβάλλον της δημόσιας διοίκησης, και προκειμένου αυτή να μπορεί να ανταποκριθεί στις σημερινές ανάγκες των πολιτών, η μετάβαση σε μια νέα μορφή διοίκησης είναι απαραίτητη. Απαιτούνται αλλαγές του τρόπου λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης αλλά και ευελιξία στον τρόπο λήψης αποφάσεων, που πολλές φορές έρχονται σε αντίθεση με την υπάρχουσα έως τώρα οργανωσιακή κουλτούρα, το υφιστάμενο νομοθετικό πλαίσιο και την αυστηρή ιεραρχική δομή. Γίνονται τροχοπέδη στην εξέλιξη και τη μετάβαση της Δημόσιας Διοίκησης, επηρεάζοντας αρνητικά την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα καθώς και τις υπηρεσίες που προσφέρονται στους πολίτες.

Απαντώντας στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα, το γενικό συμπέρασμα που εξάγεται είναι ότι η ηγεσία έχει μεγάλη σημασία στην πορεία και εξέλιξη ενός οργανισμού. Η ικανότητα του ηγέτη να διαχειριστεί τις αλλαγές, να παρακινήσει τους εργαζόμενους και να καλλιεργήσει μια νέα οργανωσιακή κουλτούρα που να τη χαρακτηρίζει η ομαδικότητα και η συνεργασία, καθορίζει και την επιτυχία ή την αποτυχία του οργανισμού.

Αναλυτικότερα, η ηγεσία αφορά τη διαδικασία και την ικανότητα επιρροής ενός ατόμου σε κάποια άλλα άτομα, για την επίτευξη κάποιων στόχων. Οι νέες θεωρίες ηγεσίας έφεραν στο προσκήνιο τη συναλλακτική και μετασχηματιστική ηγεσία. Η συναλλακτική ηγεσία διέπει όλες τις εργασιακές σχέσεις στη σύγχρονη εποχή, καθώς όσοι εργάζονται λαμβάνουν ως αντάλλαγμα μια χρηματική αμοιβή και οι εργοδότες αντίστοιχα, λαμβάνουν ως αντάλλαγμα την εργασία που τους προσφέρεται. Σε περίπτωση μη ικανοποίησης ενός εκ των δύο μερών, οι εργαζόμενοι μπορούν να αποχωρήσουν και οι εργοδότες να μην τους επαναπροσλάβουν στην εργασία τους. Στη δημόσια διοίκηση όμως, η κατάσταση είναι διαφορετική. Η συνταγματικά κατοχυρωμένη μονιμότητα διαμορφώνει ένα διαφορετικό πλαίσιο αναφορικά με την εφαρμογή της συναλλακτικής ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση. Με αυτόν τον τρόπο, δημιουργούνται αναποτελεσματικότητες λόγω της "σιγουριάς" της μονιμότητας στους εργαζόμενους. Ακόμα και οι προσλήψεις ή προαγωγές σε ανώτερες θέσεις που γίνονται με αντικειμενικά κριτήρια, πολλές φορές λειτουργεί ανασταλτικά στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης. Αυτό συμβαίνει όταν για την προαγωγή των εργαζομένων λαμβάνονται υπόψη μόνο οι γνωστικές ικανότητες και όχι η ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης.

Η μετασχηματιστική ηγεσία, είναι η μορφή ηγεσίας που παρακινεί τους εργαζόμενους στην επίτευξη ενός οράματος, μέσω της ικανοποίησης των αναγκών

τους, ενισχύοντας την εργασιακή τους δέσμευση. Αναγνωρίζεται η προσπάθεια των εργαζομένων μετασχηματίζοντας το ατομικό συμφέρον σε συλλογικό. Ο ηγέτης είναι αυτός που θα επιδιώξει την επικοινωνία και τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης στον οργανισμό και θα αυξήσει την εργασιακή ασφάλεια στους εργαζομένους. Η ικανότητα ενθάρρυνσης και ενδυνάμωσης των εργαζομένων αποτελεί ένδειξη εμπιστοσύνης και αυτονομίας προς αυτούς. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται πολύτιμοι και ότι ανήκουν κάπου αυξάνοντας παράλληλα την εργασιακή τους ικανοποίηση και ευημερία. Η ικανότητα του ηγέτη να αντισταθμίζει τους κινδύνους και να αξιολογεί τις πληροφορίες σε περιβάλλοντα με υψηλή εργασιακή πίεση και αβεβαιότητα, είναι ένα επιπλέον χαρακτηριστικό που συμβάλλει στη ομαλή λειτουργία του οργανισμού. Ωστόσο, η αμεσότητα που διέπει κάποιες φορές τη λήψη αποφάσεων αλλά και η αίσθηση του επείγοντος, μπορεί να τον οδηγήσουν σε λανθασμένες ενέργειες και αποφάσεις, πράγμα που μπορεί να αποφευχθεί όταν υπάρχει συλλογική άποψη.

Ο Dhillon (2022) τονίζει ότι η ηγεσία δεν έχει να κάνει με το πρόσωπο άλλα με τον τρόπο επιρροής στους ακολούθους. Ο ηγέτης και προϊστάμενος συνήθως είναι δυο διακριτά πρόσωπα, όμως στη δημόσια διοίκηση η εξουσία ταυτίζεται με την ηγεσία. Αυτό οφείλεται στον περιορισμό δράσης και ανέλιξης των εργαζομένων σε υψηλότερες διοικητικές θέσεις και τον περιορισμό πρωτοβουλιών λόγω του θεσμικού πλαισίου. Ένας άλλος προβληματισμός είναι ότι πολλές φορές η υπέρμετρη αφοσίωση στον ηγέτη, μπορεί να καταχραστεί και να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο επίτευξης μόνο προσωπικών στόχων, απογοητεύοντας τους ακολούθους του. Επιπλέον, η δημιουργία σχέσεων εξάρτησης των εργαζομένων από τον ηγέτη τους, συμβάλλει αρνητικά στην ανάληψη ευθυνών και καινοτόμων πρωτοβουλιών, με αποτέλεσμα να κυριαρχεί η στασιμότητα και όχι η εξέλιξη που είναι και το ζητούμενο.

Η παρουσίαση των χαρακτηριστικών του ηγέτη που διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη, επιχειρεί να απαντήσει στο δεύτερο ερώτημα της εργασίας. Στη βιβλιογραφία καταγράφονται πολλά μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης. Όμως σε αυτό που συγκλίνουν όλα είναι ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται στην αναγνώριση, κατανόηση και διαχείριση των συναισθημάτων ενός ατόμου καθώς και των άλλων που βρίσκονται στο ευρύτερο περιβάλλον του. Η αυτογνωσία, η αυτορρύθμιση και η αυτοδιαχείριση, περιλαμβάνονται στην ενδοπροσωπική ικανότητα του ατόμου για την κατανόηση και διαχείριση των συναισθημάτων του, ενώ η διαπροσωπική περιλαμβάνει την κατανόηση και διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων ατόμων.

Η αυτογνωσία, αυτορρύθμιση και αυτοδιαχείριση ως θεμελιώδη χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τις αντιδράσεις του ατόμου προς τους άλλους. Ο συναισθηματικά νοήμονας ηγέτης, μπορεί να εντοπίσει τις πηγές που τον οδηγούν σε καταστάσεις άγχους και θυμού, ενώ με την ικανότητα που τον διακρίνει για τη διαχείριση των συναισθημάτων του, διατηρεί την ψυχραιμία του, αποφεύγοντας παρορμητικές αντιδράσεις, συμβάλλοντας στην ομαλοποίηση της κατάστασης και τη διατήρηση ενός ήρεμου εργασιακού κλίματος. Έτσι, ενισχύεται ο αυτοέλεγχος περιορίζοντας το άτομο από παρορμητικές και δυσλειτουργικές συμπεριφορές, καθώς και συγκρούσεις εντός του εργασιακού περιβάλλοντος. Αυτό σημαίνει ότι ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης είναι σε θέση να αναγνωρίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του, επιτρέποντάς του την ευέλικτη διαχείριση δύσκολων και επείγουσών καταστάσεων. Ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης διακατέχεται από αξίες και ήθος, που συνήθως λειτουργούν ως εσωτερικά κίνητρα για την επίτευξη των στόχων του. Η ενσυναίσθηση, ως ένα επιπλέον χαρακτηριστικό που τον διακρίνει, τον βοηθά στην κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων, βάζοντας τον εαυτό του

στη θέση τους. Έτσι μπορεί να καταλάβει ακριβώς πως νιώθουν, και να προσαρμόσει ανάλογα τη συμπεριφορά δείχνοντας κατανόηση και σεβασμό, ενισχύοντας ταυτόχρονα τις διαπροσωπικές του σχέσεις, την επικοινωνία, και τη συνεργασία.

Από την άλλη μεριά, η υπερβολική συναισθηματική καταστολή και η συνεχής προσπάθεια ελέγχου των συναισθημάτων του μπορεί να φέρει αντίθετα αποτελέσματα, καθώς αποτελεί μια δύσκολη διαδικασία, με συνέπεια την ψυχολογική του εξουθένωση και, τελικά, την αδυναμία να πείσει τους εργαζομένους. Επίσης, συχνά, η υπερβολική επιμονή για αυτοβελτίωση τον οδηγεί σε υπερβολικές απαιτήσεις από τον εαυτό του αυξάνοντας τον κίνδυνο επαγγελματικής εξουθένωσης (burn out). Οι διαπροσωπικές σχέσεις, όταν δεν περιβάλλονται από ηθικές αξίες, μπορούν να αποτελέσουν ένα χειριστικό εργαλείο στα χέρια του ηγέτη για την κάλυψη προσωπικών αξιών και στόχων. Οι διαφορετικές οργανωσιακές κουλτούρες που διέπουν τους οργανισμούς και οι αντιλήψεις εξουσίας, μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο που αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τον συναισθηματικά νοήμονα ηγέτη. Δηλαδή, η συμπεριφορά του ηγέτη που γίνεται αποδεκτή σε έναν οργανισμό, μπορεί να φέρει αρνητικά αποτελέσματα σε έναν άλλο.

Οι γνωστικές ικανότητες που αντιστοιχούν στη νοητική νοημοσύνη, μπορούν να καλλιεργηθούν, μέχρι ένα ηλικιακό όριο, σε αντίθεση με τη συναισθηματική νοημοσύνη που καλλιεργείται και αναπτύσσεται καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του ατόμου. Αυτό σημαίνει ότι παρόλο που νοητική και συναισθηματική νοημοσύνη αποτελούν δύο διακριτές έννοιες, μπορούν να αλληλοσυμπληρωθούν και να αποτελέσουν ένα σύνολο διοικητικών και ηγετικών ικανοτήτων. Επομένως ένας ηγέτης που χαρακτηρίζεται από αναπτυγμένη νοητική και συναισθηματική νοημοσύνη, μπορεί να προσφέρει πολλά σε έναν οργανισμό, επειδή διαθέτει τη

γνώση και το συναίσθημα να διακρίνει και να τοποθετήσει το κατάλληλο άτομο στην κατάλληλη θέση. Αναλογιζόμενοι, ότι ο χρόνος που βρισκόμαστε στην εργασία αποτελεί το 1/3 του εικοσιτετραώρου μιας ημέρας, καταλαβαίνουμε πόσο σημαντική είναι η άντληση ικανοποίησης και ευεξίας από την εργασία μας.

Το τρίτο και τελευταίο ερώτημα αφορά στην επίδραση του συναισθηματικά νοήμονα ηγέτη στη δημόσια διοίκηση. Η συναισθηματική ηγεσία, όπως διαπιστώθηκε και από την βιβλιογραφική ανασκόπηση, φαίνεται να επιδρά θετικά στη διαμόρφωση και εξέλιξη της δημόσιας διοίκησης. Αναλυτικότερα, ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης, εκτός από τα βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, έχει την ικανότητα της αυτογνωσίας και αυτοδιαχείρισης των συναισθημάτων του και προσαρμόζει τη συμπεριφορά του με τρόπο που συμβάλλει στη θετική διαμόρφωση των διαπροσωπικών του σχέσεων. Τα στυλ ηγεσίας που συνδέονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη και η προσαρμογή του ηγέτη στο κατάλληλο στυλ ηγεσίας (ή στον κατάλληλο συνδυασμό στυλ ηγεσίας), επιδρούν θετικά στην απόδοση και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση.

Ειδικότερα, η συμπεριφορική θεωρία της Follet, μπορούμε να πούμε, ότι βρίσκει εφαρμογή, στα διαφορετικά στυλ ηγεσίας που συνδέονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Η Follet πίστευε στη συνεργασία, που αντιστοιχεί στο συνεργατικό στυλ ηγέτη δίνοντας προτεραιότητα στον άνθρωπο, τις συναισθηματικές του ανάγκες και το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον. Ομοίως η δημοκρατία, η ισότητα και ο σεβασμός στον άνθρωπο και τη διαφορετικότητα αντιστοιχούν στο δημοκρατικό, και συμβουλευτικό στυλ ηγέτη. Η άποψή της ότι ο τρόπος που δίνεται μια εντολή δεν επηρεάζει μόνο τον τρόπο εκτέλεσης της, αλλά και τη διάθεση και συμπεριφορά του εργαζομένου, βρίσκει εφαρμογή στο καταπιεστικό, χωρίς ενσυναίσθηση, στυλ ηγεσίας που απαιτεί αφοσίωση και υπακοή δημιουργώντας αρνητικό κλίμα εργασίας. Η Follet επεσήμανε την

ικανοποίηση αναγκών των εργαζομένων για την αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητά τους, καθώς και την εμπλοκή τους στη λήψη αποφάσεων.

Ομοίως και ο Mayo, σε έρευνα που διεξήγαγε, για τα κίνητρα των εργαζομένων, προέκυψε ότι η αμοιβή δεν ήταν το μοναδικό κίνητρο των εργαζομένων, αλλά οι συνθήκες εργασίας και το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον. Εστίασε στη δημιουργία ομάδων, επισημαίνοντας τη θυσία του προσωπικού συμφέροντος έναντι του συλλογικού, ενώ επεσήμανε στη διοίκηση να τις λαμβάνουν σοβαρά υπόψη. Η επικοινωνία και οι συνθήκες εργασίας παρακινούν θετικά τους εργαζόμενους, σε αντίθεση με την πίεση που ασκούσαν οι προϊστάμενοι.

Ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης όπως προκύπτει από την παρούσα εργασία, έχει κοινά χαρακτηριστικά με τις θεωρίες τόσο της Follet όσο και του Mayo. Η δημιουργία ενός οράματος και η καλλιέργεια του στους εργαζομένους, τον οδηγεί στην αποτελεσματική επίτευξη των στόχων του. Ως κύρια εργαλεία παρακίνησης των εργαζομένων αποτελούν οι ίδιες οι ανάγκες τους, που ο ηγέτης μπορεί να αντιληφθεί λόγω της διορατικότητάς του. Με την ικανοποίηση αυτών των αναγκών μετατρέπονται, με τον κατάλληλο σχεδιασμό, σε κίνητρα, ενώ παράλληλα αυξάνεται η παρακίνησή τους και η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά των εργαζομένων. Η ίση αντιμετώπιση τους χωρίς προκαταλήψεις και κοινωνικά στερεότυπα, αυξάνουν την εργασιακή τους δέσμευση προς τον οργανισμό ενισχύοντας το αίσθημα της ευθύνης και της αποστολής τους που δεν είναι άλλο παρά η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών τους προς τους πολίτες.

Επομένως, μπορούμε να διακρίνουμε ότι η επίδραση που έχει ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης στη δημόσια διοίκηση, αποτελεί μια σειρά επιπέδων που ξεκινά από την ικανότητα να ηγείται και να διαχειρίζεται τα

συναισθήματα, να προχωρά στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων αυξάνοντας την παρακίνησή τους και τη δέσμευσή τους προς τον οργανισμό, και τελικά επιτυγχάνονται οι στόχοι, προσδίδοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό.

Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης, δεν εξαρτάται από το θεσμικό και οργανωσιακό περιβάλλον του οργανισμού, ούτε ότι διαθέτει κάποιους αυτόματους μηχανισμούς επίλυσης όλων των προβλημάτων. Παρόλο που συμβάλει στη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων μέσω της συνεργασίας και της δημιουργίας ομάδων, μειώνοντας τις εντάσεις και τις συγκρούσεις, πολλές φορές δεν μπορεί από μόνος του να παρακάμψει τις δυσκολίες και τα εμπόδια που παρουσιάζονται λόγω της παθογένειας της δημόσιας διοίκησης. Οι προτεραιότητες που δίνονται από τα πολιτικά πρόσωπα σε δημόσιες πολιτικές λόγω των πελατειακών σχέσεων, η έλλειψη διαφάνειας, και η τήρηση νομικών διαδικασιών, περιορίζουν τη δράση του ηγέτη και τη λήψη πρωτοβουλιών στη δημόσια διοίκηση.

Παράλληλα, η ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης που διακρίνει την εκάστοτε ηγεσία, συμβάλλει θετικά στην οργανωσιακή αλλαγή που απαιτείται στη δημόσια διοίκηση καθορίζοντας την εργασιακή ικανοποίηση, που είναι και οι πρωταρχικοί παράγοντες της αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και γενικότερα της παροχής ποιοτικότερων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Η δυσκολία που παρουσιάστηκε κατά την βιβλιογραφική έρευνα για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας, ήταν ως προς τα αποτελέσματα του συναισθηματικά νοήμονα ηγέτη στη δημόσια διοίκηση, λόγω πιθανών περιορισμένων ερευνών. Πάραυτα υπάρχουν αρκετές έρευνες ως προς την επίδρασή της συναισθηματικής νοημοσύνης στον τομέα της εκπαίδευσης και της νοσηλευτικής, καθώς και στην επίδρασή της στα παιδιά και στους νέους. Αυτό που

θα μπορούσε να γίνει στο μέλλον, είναι η διεξαγωγή περισσότερης έρευνας για τη συναισθηματική νοημοσύνη στην ηγεσία της δημόσιας διοίκησης, Σύμφωνα με τα έως τώρα συμπεράσματα επειδή φαίνεται να επηρεάζει θετικά την ηγεσία και να αποτελεί μια ικανότητα η οποία μπορεί να αποκτηθεί μέσω της εκπαίδευσης, η εκπαίδευση των εργαζομένων και των ανωτέρων δημόσιων διοικητικών στρωμάτων, μέσω επιμορφωτικών σεμιναρίων, θα βοηθούσε στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της εργασίας τους. Οι ομαδικές συναντήσεις ανά τακτά χρονικά διαστήματα των εργαζομένων και της διοίκησης/ηγεσίας, θα βοηθούσε στην επικοινωνία και στην ανταλλαγή απόψεων, που στην πορεία θα ενδυναμώσει τις διαπροσωπικές σχέσεις, λειτουργώντας μεταξύ τους με περισσότερο συναίσθημα.

Εν κατακλείδι, η εισαγωγή ενός ειδικού μαθήματος συναισθηματικής νοημοσύνης στην εκπαίδευση, θα μπορούσε να λειτουργήσει θετικά στην αύξηση της ευημερίας, όχι μόνο σε εργασιακό επίπεδο, αλλά και σε επίπεδο βελτίωσης των καθημερινών διαπροσωπικών σχέσεων, συμβάλλοντας γενικότερα στη αύξηση της ευημερίας και της χαράς των πολιτών μιας χώρας.

# BIBΛIOΓPAΦIA:

---

## ΞΕΝΗ BIBΛIOΓPAΦIA

Akbaş, N., & Taner, B. (2022). «Mary Parker Follett's Footprints in the Management Principles of Today and the Future». *Istanbul Management Journal*, (93), 89-123.

Arfara, C., & Samanta, I. (2016). «The impact of emotional intelligence on improving team-working: the case of Public Sector (National Centre for Public Administration and Local Government-NCPALG)». *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 167-175.

Ananyi, S. O., & Ololube, N. P. (2023). «A comparative analysis of the differences between leadership and management». *International Journal of Institutional Leadership, Policy and Management*, 5(3), 327-344.

Bacud, S. A. D. (2020). «Henri Fayol's principles of management and its effect to organizational leadership and governance». *Journal of Critical Reviews*, 7(11), 162-167.

Bahçeci Başkurt, B., & Demirci, Ş. D. (2022). «Max Weber: Bureaucracy Theory and Accounting Approach». *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 27(4), 675–693.

Benmira, S., Agboola, M., (2021): «Evolution of leadership theory». *BMJ Leader*. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>

Breevaart, K. and Zacher, H. (2019). «Main and interactive effects of weekly transformational and laissez-faire leadership on followers' trust in the leader and

leader effectiveness». *J Occup Organ Psychol*, 92: 384-409. <https://doi.org/10.1111/joop.12253>

Caruso, D. R., Salovey, P., Brackett, M., & Mayer, J. D. (2015). «The ability model of emotional intelligence». *Positive psychology in practice: Promoting human flourishing in work, health, education, and everyday life*, 543-558.

CCO Public Domain Pressbooks,n.d., Chapter 2: «Management Theory and Organizational Communication-Organizational Communication». Retrieved November 22, from: <https://pressbooks.pub/jgzink/chapter/chapter-2-management-theory-and-organizational-communication/>

Coulter, M. (2012). «Stephen P. Robbins». *Management. Pearson*.

Dar, S. A. (2022). «The relevance of Taylor's scientific management in the modern era». *Journal of Psychology and Political Science (JPPS)*, 2(06), 1-6.

Dessler, G., (2022). «Διοίκηση Ανθρωπίνου δυναμικού». Αθήνα.

Dhani, P., & Sharma, T. (2016). «Emotional intelligence; history, models and measures». *International journal of science technology and management*, 5(7), 189-201.

Dhillon, K. N. (2022). «The Emergence of Leadership from Management Theory: A Review of Key Concepts». *International Journal of Humanities and Interdisciplinary Studies*, 3(2), 81-88.

Drigas.A.,& Papoutsi,C.(2019). «Emotional intelligence as an Important Asset for HR in Organizations: Leaders and Employees». *International Journal Of Advanced Learning*, 12(1).

Edwards, R. (2018). «An elaboration of the administrative theory of the 14 principles of management by Henri Fayol». *International journal for empirical education and Research*, 1(1), 41-51.

Epley, J. L. (2015). «Weber's theory of charismatic leadership: The case of Muslim leaders in contemporary Indonesian politics». *International Journal of Humanities and Social Science*, 5(7), 7-17.

European Union [EUR-LEX, access to European Union Law], n.d. Principle of proportionality. Retrieved November 19, 2025 from: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/glossary/principle-of-proportionality.html>

European Union Agency For Fundamental Rights [FRA] (n.d.). EU Charter of Fundamental Rights. Retrieved November 19, 2025 from: <https://fra.europa.eu/en/eu-charter/title/title-v-citizens-rights>

Fragouli, E. (2018). «The dark-side of charisma and charismatic leadership». *Business and Management Review*, 9(4), 298-307.

Goleman, D. & Cherniss, C. (2024). «Optimal leadership and emotional intelligence». *Leader to leader*, 2024(113), 7-12.

Goleman, D. (2001a). «An EI-based theory of performance». The emotionally intelligent workplace: How to select for measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations 1(1), 27-44.

Goleman, D., (2001). «Emotional intelligence: Issues in paradigm building.» *The emotionally intelligent in workplace*, 2001, 13:262

Jibreal, S. (2021). «A theoretical difference between leadership and management.» *Journal of Social Sciences and Education*, 4(2), 276-283.

Issah, M. (2018). «Change leadership: The role of emotional intelligence». *Sage Open*, 8(3), 2158244018800910.

Kanesan, P., & Fauzan, N. (2019). «Models of Emotional Intelligence: A Review». *E-BANGI Journal*, 16(7), 1–9.

Kieran Allen. (2017). «Weber : Sociologist of Empire». *Pluto Press*.

Kwok, A. C. (2014). «The evolution of management theories: A literature review». *Nang Yan Business Journal*, 3(1), 28-40.

Lance Barbier , Robertson Khan Tengeh(2023). «Literature Review of Public Administration and Good Governance from 1890 to 2023». *JURNAL TRANSFORMATIVE* Vol. 9 No. 1, p.44, DOI: 10.21776/ub.transformative.2023.009.01.3

Levitats, Z., Vigoda-Gadot, E. and Vashdi, D.R. (2019). «Engage Them through Emotions: Exploring the Role of Emotional Intelligence in Public Sector Engagemen». *Public Admin Rev*, 79: 841-852. <https://doi.org/10.1111/puar.13113>

Liddell, H., G., Scott, R., (2007). «Επιτομή του Μεγάλου Λεξικού» *Πελεκάνος*.

Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). «The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates». *Emotion Review*, 8(4), 290-300. <https://doi.org/10.1177/1754073916639667> (Original work published 2016)

McInnes, K. (2022). «Learner Paper: The Evolution of Leadership and Mentorship from 1975–Present». *Integral Leadership Review*, 30.

Moradi Korejan, M., & Shahbazi, H. (2016). «Ανάλυση της θεωρίας της μετασχηματιστικής ηγεσίας». *Journal of Fundamental and Applied Sciences* , 8 (3), 452–461. <https://doi.org/10.4314/jfas.v8i3.192>

Ónday, Ó. (2016). «Human resource theory: From Hawthorne experiments of Mayo to groupthink of Janis». *Global Journal of Human Resource Management*, 4(1), 95-110.

Papadopoulos, S. (2021). «An Analysis of Frederick Taylor’s Scientific Management».

Petrides, K. V., Furnham, A., & Mavroveli, S. (2007). «Trait emotional intelligence: Moving forward in the field of EI». *Emotional intelligence: Knowns and unknowns*, 4, 151-166.

Punia, N., Dutta, J., & Sharma, Y. (2015). «Emotional intelligence: A theoretical framework». *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 6(5), 967-1006.

Querubin, T. B., Ocambo, R., (2015). «Factors of Self-concept and Lewin's Leadership Styles». *Created Annually by San Beda College Alabang*, 241. Vol.1, page 241-256

Razzaq, F., Zadeh, Z. F., & Aftab, F. (2016). «A Theoretical Evaluation of Four Influential Models of Emotional Intelligence». *Bahria Journal of Professional Psychology*, 15(2).

Reid, W. M., & Dold, C. J. (2018). «Burns, Senge, and the study of leadership». *Open Journal of Leaders*.  
<https://pdfs.semanticscholar.org/93b0/7d9ecfeed4cf01231ef3f9c69201093e8afc.pdf>

Robbins, S., Judge, T., (2018), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Εκδόσεις: Κριτική

Saferdin, W., Jani, S., Jislan, F., & Rosidi, R. (2023). «The Relationships between Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness in Selected Malaysian Public Sectors». *Information Management and Business Review*, 15(3), 466-476.

Salovey, P., & Pizarro, D. A. (2003). *The value of emotional intelligence* (pp. 263-278). na.

Santa, R., Moros, A., Morante, D., Rodríguez, D., & Scavarda, A. (2023). «The impact of emotional intelligence on operational effectiveness: The mediating role of organizational citizenship behavior and leadership». *PloS one*, 18(8), e0284752.

Singh, A., Prabhakar, R., & Kiran, J. S. (2022). «Emotional intelligence: A literature review of its concept, models, and measures». *Journal of Positive School Psychology*, 6(10).

Triyono, T., & Tjahjono, H. K. (2023). «The Effect of Emotional Intelligence on Public Sector Employee's Affective Commitment». *Journal of Governance and Public Policy*, 10(2), 118–128. <https://doi.org/10.18196/jgpp.v10i1.14007>

Umami Wahyuni, Fathorrahman Fathorrahman, Zainurrafiqi Zainurrafiqi, & Nurul Hidayati. (2024). «The Influence of Transactional Leadership on Innovative Work Behavior and Its Impact on Employee Performance». *International Journal of Economics and Management Research*, 3(3), 416–425. <https://doi.org/10.55606/ijemr.v3i3.497>

Wooldridge, A., Purdum, B., & Jones, S. (2025). «Exploring Goleman's Leadership Styles Through Role-Playing». *Management Teaching Review*, 23792981251348399.

Yukl, G. (2012). «Leadership. Cases in Leadership (3rd. ed. pp. 1–42)». *Thousand Oaks, CA: Sage*.

Zen, A., Siminto, S., Harahap, M. A. K., Prasetya, Y. B., & Ausat, A. M. A. (2023). «Effective Leadership: A Literature Review of Concepts, Characteristics, and Best Practices». *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(2), 2209-2219.

Zuo, L. (2023). Ηγεσία. Στο: Hou, N., Tan, JA, Valdez Paez, G. (επιμ.) Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-31356-1\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-031-31356-1_7)

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

Βήπτου, Φ., Κουμανάκος, Δ. (2024). Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διαμόρφωση ηγετικών χαρακτηριστικών στους μάνατζερ του δημοσίου τομέα. *Επιθεώρηση Δημοσίας Διοίκησης*, 4(1), 19-35 <https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

ΓΕΩΡΓΑΝΤΑ, Κ., & ΞΕΝΙΚΟΥ, Α. (2007). «Μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία: Η υπόθεση της επαύξησης αναφορικά με την οργανωτική κουλτούρα και την ταύτιση με τον οργανισμό». *Psychology*, 14(4), 410-423.

Εθνική Αρχή Διαφάνειας [ΕΑΔ], *Ενημερωτικό Έντυπο ΕΑΔ*, (2023). <https://aead.gr/publications/enimerotika-entypa/triptyxo-ead-2023>

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (χ.χ.). Δημόσια Διοίκηση και Διακυβέρνηση. Ανακτήθηκε Δεκέμβριος 18, 2025. <https://reform-support.ec.europa.eu/what-we-do/public-administration-and-governance>

Εφημερίδα τη Κυβερνήσεως, (2019, 24 Δεκεμβρίου), Σύνταγμα της Ελλάδας, ΦΕΚ 211/24/12/2019, <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/f3c70a23-7696-49db-9148-f24dce6a27c8/FEK%20211-A-24-12-2019%20NEO%20SYNTAGMA.pdf>

Ιωαννίδου, Σ., Παπαπέτρου, Σ., & Αναγνωστόπουλος, Α. (2025). *Προσαρμοστικότητα του δημόσιου υπαλλήλου–2ο επίπεδο*. Αθήνα, Εκδότης: ΕΚΔΔΑ.

Καραδήμας, Θ., & Καραδήμα, Π. (2016). «Η ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ». *E-journal of Science & Technology*, 11(4).

Κοττώρης, Σ. (2025). Συναισθηματική νοημοσύνη στη δημόσια διοίκηση-Εισαγωγή.

Κουκουφιλίππου, Ι., Μπόμπος, Γ., Μπόγρη, Δ., Βασιλακοπούλου, Β., & Κοΐνης, Α. (2017). « Το σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως προοπτική για το ελληνικό νοσοκομείο». *Archives of Hellenic Medicine/Arheia Ellenikes Iatrikes*, 34(3).

Κουστέλιος, Α., Μπελιάς, Δ., & Ζουρνατζή, Ε. (2021). «Ηγεσία στον ελληνικό δημόσιο τομέα». *Επιθεώρηση Δημόσιας Δοίκησης*, 1(1), 43-55.

Μακρουδημήτρης, Α., Πραβίτα, Μ. (2012). «Δημόσια Διοίκηση». Αθήνα εκδ. Σάκουλα

Μαυρικάκης Ε. (2018). «Σχολική διοίκηση και ηγεσία: κλασικές και σύγχρονες προσεγγίσεις». *Education Sciences*, 2018 (3), 28–45.

<https://doi.org/10.26248/v2018i3.298>

Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., 2016. «Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού». Αθήνα, εκδόσεις Μπένου.

Πλατσίδου, Μ., 2004, Ψυχολογίας, Ε. Κ. Α. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΜΙΑΣ ΠΑΛΙΑΣ ΕΝΝΟΙΑΣ.

Πρεβεδούρου, Ε., (2020). «Η έννοια του δημόσιου συμφέροντος (Γενικό Διοικητικό Δίκαιο)»

Ραμματά, Μαρία, (2016), Πρακτικά 1<sup>ου</sup> Πανελληνίου Συνεδρίου με Διεθνή Συμμετοχή, Ελλάδα- Ευρώπη, 2020: Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα,

Καινοτομία και Οικονομία: Ιούλιος, 1-2 και 3, 2016, Αθήνα, Ελλάδα. Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, <https://doi.org/10.12681/elrie.789>

Ραχανιώτης, Νικόλαος, Τσουλφάς, Γιάννης., (2017). *Διοίκηση Επιχειρήσεων Αρχές και Εφαρμογές*, Αθήνα: Κριτική

Ρωσσίδης, Ι., Μπέλιας, Δ., Ασπρίδης, Γ.,(2020), *Διαχείριση Αλλαγών και Ηγεσία*. Αθήνα: Τζιόλα.

Ρωσσίδης,Ι., (2014), *Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*, Αθήνα: Αθ. Σταμούλης.

Τάμπας Δ., (2025). «Εκπαιδευτικές εκδρομές: Ηγεσία και διοίκηση στη δημόσια διοίκηση και στα σχολεία: Μια συγκριτική ανάλυση». *Διεθνές Εκπαιδευτικό περιοδικό*, Τόμ. 1, Τεύχος 2, 1-19 σελ. <https://doi.org/10.12681/edro.40436>

Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, 2010, ΛΑΤΙΝΙΚΑ, Αθήνα, Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων.