



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ
ΜΟΝΑΔΩΝ**

Διπλωματική εργασία

**Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΙΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ
ΗΓΕΣΙΑΣ : Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**

της

ΖΑΡΚΑΝΤΖΑ ΕΥΠΡΑΞΙΑΣ

Επιβλέπων Καθηγητής

Τζιώνας Παναγιώτης

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη διοίκηση & οργάνωση εκπαιδευτικών μονάδων

Θεσσαλονίκη, Μάιος 2019

Υπεύθυνη δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων του Αλεξάνδρειου ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής.
- Για τη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Θεσσαλονίκη, 29 Μαΐου 2019

Η Δηλούσα
Ευπραξία Ζαρκαντζά

Περίληψη

Τα τελευταία χρόνια έχει γίνει κοινά αποδεκτό ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για τη διαμόρφωση και υλοποίηση μίας επιτυχούς ηγεσίας. Στην αυγή του 21^{ου} αιώνα, είναι γενικά παραδεκτό ότι ο σύγχρονος ηγέτης απαιτείται, πέρα από τη γνώση σε βάθος του αντικειμένου του, να είναι σε θέση να ανοίγει διαύλους επικοινωνίας, να παίρνει πρωτοβουλίες, να καλλιεργεί κλίμα εμπιστοσύνης, να παρακινεί, να εμπνέει, να καθοδηγεί, να ενισχύει, να ακούει, να συζητά, να δημιουργεί όραμα.

Η παρούσα μελέτη στοχεύει στην κατανόηση της σύνδεσης μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και αποτελεσματικής ηγεσίας, επισημαίνοντας το βασικό ρόλο που παίζει στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του δημόσιου οργανισμού.

Η μέθοδος που ακολουθήθηκε είναι αυτή της ποιοτικής έρευνας (μελέτη περίπτωσης: Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας). Ειδικότερα συλλέχθηκαν ημιδομημένες συνεντεύξεις από διευθυντές διαφόρων τομέων της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας. Οι απαντήσεις τους καταγράφηκαν, μελετήθηκαν, συγκρίθηκαν μεταξύ τους και στη συνέχεια τα αποτελέσματα της έρευνας συγκρίθηκαν με μελέτες από την ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία.

Εξαιτίας της βαρύτητας που έχει η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης όχι μόνο στο είδος ηγεσίας, αλλά και γενικότερα στον τρόπο που οργανώνεται και λειτουργεί η δημόσια διοίκηση, θεωρούμε ότι είναι αναγκαίο να υπάρξουν περαιτέρω μελέτες και έρευνες πάνω στο άκρως ενδιαφέρον και επίκαιρο αυτό θέμα.

Λέξεις κλειδιά: Συναισθηματική νοημοσύνη, είδη ηγεσίας, αποτελεσματική δημόσια διοίκηση, διαχείριση και αξιοποίηση ανθρώπινων πόρων στο δημόσιο τομέα.

Abstract

Nowadays, emotional intelligence is considered to be of high value and a very important factor in shaping and applying a successful leadership. At the dawn of 21st century, it is generally admitted that a modern leader should be able, apart from his technical academic qualification, to open channels of communication, to be initiative, to cultivate a climate of mutual trust, to motivate, to inspire, to lead, to support, to provide feed-back, to listen, to discuss, to create a vision.

The purpose of this study is to investigate the relationship between managerial emotional intelligence levels and a rating of leadership effectiveness, highlighting at the same time, the key role of enhancing the efficiency of the public sector.

The method used was that of a qualitative research (case study: Region of Central Macedonia). In particular, the study was conducted by interviewing directors of various sectors of the Region of Central Macedonia. The questionnaire used was semi-structured. Their answers were recorded, studied, analyzed and the results of the survey were then compared to various Greek and international studies and surveys.

Due to the fact that emotional intelligence is considered to be an intangible attribute which plays an important role, not only to the kind of leadership that is applied, but also to the way in which the public administration is organized and operates, it is of high importance more studies to farther investigate the subject.

Key words: Emotional intelligence, styles of leadership, effective public administration, human resources management and utilization in the public sector.

«Ο τρόπος που ανθίζει ένα λουλούδι δεν εξαρτάται μόνο από τον σπόρο. Έχει να κάνει με το περιβάλλον στο οποίο ζει, στο οποίο αναπτύσσεται και αλληλεπιδρά».

Ιλιά Ρομάνοβιτς Πριγκοζίν,

Το Τέλος της Βεβαιότητας

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	Σελ.
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ-ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ	
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ.....	13
1.1. Ιστορική ανασκόπηση και ορισμός της Συναισθηματικής Νοημοσύνης..	13
1.1.1. Περιεχόμενο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης	17
1.2. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στην εργασία	19
1.2.1. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Επικοινωνία	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ	
ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ-ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗ ΛΗΨΗ	
ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	
2.1. Εννοιολογική προσέγγιση	23
2.2. Τα είδη της Ηγεσίας	26
2.3. Ο ρόλος και οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	29
2.3.1. Οργανωσιακό κλίμα και Κουλτούρα	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ	
Η ΣΧΕΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ	
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ-ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ.....	
3.1. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Μετασχηματιστική Ηγεσία	31
3.2. Διάκριση κινήτρων. Εξωτερικά-εσωτερικά κίνητρα.....	34
3.3. Η ηγεσία στον Δημόσιο Τομέα και η Συναισθηματική Νοημοσύνη....	36

ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	39
Στόχος και ερευνητικά ερωτήματα.....	39
Επιλογή ερευνητικής μεθόδου και ερευνητικό εργαλείο.....	39
Δείγμα της έρευνας.....	40
Χρόνος και τόπος της έρευνας	41
Ηθική δεοντολογία.....	41
Περιορισμοί της έρευνας.....	42
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ, ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ	
ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	44
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	77
Α. Συμπεράσματα	77
Β. Προτάσεις	81
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	84
ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ/ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	95
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	96

Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας την παρούσα μελέτη, θα ήθελα καταρχήν να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον σύμβουλο καθηγητή μου κο Παναγιώτη Τζιώνα και στην συνεργάτιδά του κα Βάϊα Παπανικολάου όχι μόνο για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγησή τους, αλλά και για την κατανόηση, την υπομονή και την υποστήριξη που μου παρείχαν καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας μου.

Θερμές ευχαριστίες οφείλω και στους διευθυντές της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας, που παρά το βεβαρημένο πρόγραμμά τους, μου αφιέρωσαν αγόγγυστα το χρόνο τους και μου παρείχαν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για την ολοκλήρωση της παρούσας μελέτης.

Τέλος, ειλικρινείς ευχαριστίες οφείλω στην οικογένειά μου, η αμέριστη συμπαράσταση και ηθική στήριξη της οποίας, συνέβαλε τα μέγιστα στην ολοκλήρωση της παρούσας προσπάθειας.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις παγκοσμίως δαπανούν εκατοντάδες εκατομμύρια σε ετήσια βάση, σε προγράμματα για την ανάπτυξη της ηγεσίας, προγράμματα που συχνά αποτυγχάνουν να δημιουργήσουν βιώσιμες αλλαγές. Η κατανόηση της σχέσης μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγετικής συμπεριφοράς μπορεί να αποτελέσει ένα μονοπάτι για την αποτελεσματικότερη ανάπτυξη της ηγεσίας και την ευθυγράμμιση μεταξύ του ιδανικού ηγέτη και της επιθυμητικής διαχειριστικής συμπεριφοράς.

Το 1995 ο Daniel Goleman δημοσίευσε το βιβλίο του *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*, όπου εστιάζοταν στη συναισθηματική νοημοσύνη και υποστήριξε ότι επιδρά θετικά στην καθημερινή ζωή, στη δουλειά και στις κοινωνικές σχέσεις. Ο Goleman (1998a:317) ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την «ικανότητα αναγνώρισης των δικών μας συναισθημάτων και των άλλων, με στόχο την υποκίνηση του εαυτού μας και τη σωστή διαχείριση των συναισθημάτων μας». Θεωρεί ότι τα συναισθήματα επιτρέπουν στους ανθρώπους να επιτυγχάνουν τους στόχους τους, να δημιουργούν ροή εργασίας, να πείθουν τους άλλους και να ενισχύουν την ενσυναίσθηση¹ και κατανόηση της συμπεριφοράς τους. Κατά την άποψή του, η συναισθηματική νοημοσύνη βασίζεται σε πέντε παραμέτρους: αυτογνωσία, αυτορρύθμιση, κίνητρο, ενσυναίσθηση και κοινωνικές δεξιότητες. Σε μεταγενέστερα έργα του (βλ. και Goleman 2000 & 2001), την ενσυναίσθηση και τις κοινωνικές δεξιότητες τις περιγράφει ως κοινωνική ευαισθητοποίηση και διαχείριση σχέσεων.

Ο Goleman (1995) στήριξε την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης στο βιβλίο του Gardner (1983) *Frames of Mind: The theory of multiple intelligences*. Στο συγκεκριμένο βιβλίο, ο Gardner υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει μία νοημοσύνη, αλλά επτά και μία εξ αυτών είναι η προσωπική νοημοσύνη, με δύο όψεις: την ενδοπροσωπική και την διαπροσωπική. Συγκεκριμένα, ο Gardner περιγράφει την ενδοπροσωπική νοημοσύνη ως την ικανότητα κατανόησης του εαυτού μας, των

¹ Ως ενσυναίσθηση (*empathy*) χαρακτηρίζεται η αναγνώριση των αναγκών, επιθυμιών, συναισθημάτων και βιωμάτων των άλλων ανθρώπων με παράλληλη ενδοσκόπηση του ίδιου του εαυτού. Η λέξη προέρχεται από την πρόθεση «εν» και το ουσιαστικό «αίσθηση», που δηλώνει ακριβώς αυτή την ανάγκη κατανόησης του εαυτού μας και των άλλων. Θεωρητικά, το συναίσθημα της ενσυναίσθησης αποτελεί ένα ισχυρό κίνητρο για ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων, για προσφορά και κατανόηση, που μπορεί να φθάσει μέχρι τα όρια του αλτρουισμού (Τεγόπουλος & Φυτράκης, 1990; Cialdini et al., 1997).

προσωπικών μας επιθυμιών, φόβων και δυνατοτήτων και τη χρήση των πληροφοριών αυτών για την αποτελεσματική ρύθμιση της ζωής μας. Από την άλλη πλευρά, η διαπροσωπική νοημοσύνη περιγράφεται ως η ικανότητα κατανόησης των προθέσεων, κινήτρων και επιθυμιών των άλλων ανθρώπων με στόχο την αποτελεσματική συνεργασία μαζί τους (Gardner, 1999:43).

Οι άνθρωποι που δουλεύουν σε έναν οργανισμό είναι οι ανθρώπινοι πόροι της. Η διοίκηση της κάθε επιχείρησης έχει να αντιμετωπίσει τέσσερα θέματα όσον αφορά στους ανθρώπινους πόρους της. Το πρώτο θέμα είναι να καλύψει τις ανάγκες της με τον απαραίτητο αριθμό προσωπικού. Το δεύτερο αφορά την τοποθέτηση των κατάλληλων ανθρώπων στην κατάλληλη θέση. Το τρίτο θέμα που αντιμετωπίζει ένα διοικητικό στέλεχος είναι να παράσχει τα απαραίτητα κίνητρα για την ενεργοποίηση των υπαλλήλων και την μέγιστη δυνατή τους απόδοση, όσον αφορά την παραγωγικότητά τους. Τέλος, το τέταρτο ζητούμενο είναι να υπολογισθεί αυτή η απόδοση του εργαζομένου (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1999).

Οι Phipps et al. (2014:73-74) τονίζουν ότι *«όπου η συναισθηματική νοημοσύνη εφαρμόζεται διαπερνά και τα προκαθορισμένα 'μοτίβα σκέψης' και τα μετατρέπει σε κριτική σκέψη, δύναμη και υποκίνηση»*. Έτσι, λιγότερα άτομα αλλά με ισχυρή παρακίνηση και συναισθηματική ενδυνάμωση μπορούν να καλύψουν περισσότερες θέσεις και να αποδώσουν πολλαπλά από ό,τι άτομα συναισθηματικά αδιάφορα. Η δημιουργία επομένως του κατάλληλου κλίματος στον εργασιακό χώρο, η κάλυψη των συναισθηματικών αναγκών και η δημιουργία κινήτρων μπορούν να είναι η απάντηση και στους τέσσερις τομείς, με τους οποίους έχει να κάνει η εκάστοτε διοίκηση ενός οργανισμού, και έχουν ως βάση τους τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται από τους Salovey & Mayer (1993:433) ένας τύπος «κοινωνικής νοημοσύνης», που περιλαμβάνει την ικανότητα της διερεύνησης, της αντίληψης και της γνώσης σε βάθος, των προσωπικών συναισθημάτων και στη συνέχεια της ενεργοποίησης/παρακίνησης/υποκίνησης των συναισθημάτων αυτών, που συμβάλλουν στο να διαφοροποιήσουν τα άτομα τη συμπεριφορά τους έναντι των τρίτων και ταυτόχρονα να είναι σε θέση να τη διαχειριστούν προς όφελος όλων, μέσω της ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων και της δημιουργίας εσωτερικών κινήτρων.

Το 1990, οι Peter Salovey & John D. Mayer (1993:433) περιέγραψαν τα πέντε στοιχεία που διακρίνουν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη:

- Την επίγνωση των συναισθημάτων μας.

- Τη δυνατότητα διαχείρισης των συναισθημάτων μας - Έλεγχος των συναισθημάτων μας.

- Την προσοχή/ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των άλλων.

- Τη δυνατότητα συναισθηματικής ανταπόκρισης και διαπραγμάτευσης με άλλους ανθρώπους.

- Τη δυνατότητα χρήσης των συναισθημάτων ως μέσο υποκίνησης.

Τα γνωρίσματα αυτά περιγράφουν την ικανότητα του ανθρώπου να αντιλαμβάνεται με ακρίβεια, να εκτιμά και να εκφράζει συναισθήματα, καθώς και να ρυθμίζει τα συναισθήματά του, προωθώντας τη συναισθηματική και πνευματική του ανάπτυξη (Mayer & Salovey, 1993; βλ. και Goleman, 1998:79). Ο Peter Drucker συμπληρώνει ότι *«η ηγεσία πρέπει να βιωθεί για να κατακτηθεί και μπορεί να κατακτηθεί»* (1977:145).

Έχουν διεξαχθεί πολλές έρευνες και μελέτες σχετικά με τη σχέση μεταξύ του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης των στελεχών σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον και της απόδοσης των υφισταμένων τους.

Το βέβαιο είναι ότι γίνεται πλέον συνείδηση ανά την υφήλιο πως η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί το πραγματικό μέτρο για τη διάκριση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ανώτερων ηγετών. Για το λόγο αυτό τα τελευταία χρόνια, η συναισθηματική νοημοσύνη βρίσκεται στο επίκεντρο πολλών ερευνών και συζητείται διεξοδικά στην ακαδημαϊκή κοινότητα (Mayer & Salovey, 1993; Sosik & Megerian, 1999; Khokhar & Kush, 2009; Li, 2012; Phipps et al., 2014).

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση και κατανόηση της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης και η επίδρασή της στη διαμόρφωση και υλοποίηση μιας αποτελεσματικής ηγεσίας.

Επιμέρους στόχοι είναι οι εξής:

- Διερεύνηση της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης στο πλαίσιο της οργανωτικής ανάπτυξης και ηγεσίας.
- Διερεύνηση του ρόλου της ηγεσίας στην επίτευξη της παραγωγικότητας στις δημόσιες υπηρεσίες.
- Προσδιορισμός των μεθόδων, που χρησιμοποιούν οι ηγέτες, για να παρακινήσουν και να επηρεάσουν τους υπαλλήλους τους προκειμένου να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους.

Η εργασία εστιάζει ιδιαίτερα στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας στον δημόσιο τομέα (μελέτη περίπτωσης: Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας) και στην παρουσίαση ενός πλαισίου αναφορικά με τις παραμέτρους που μπορεί να επηρεάσουν το στυλ ηγεσίας, είτε θετικά είτε αρνητικά.

Η μέθοδος που ακολουθείται είναι αυτή της ποιοτικής έρευνας. Ειδικότερα, έχουν ληφθεί επτά ημιδομημένες συνεντεύξεις από στελέχη της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας. Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις δίνουν την ευκαιρία στους ερωτηθέντες να εκφράσουν προσωπικές απόψεις και εμπειρίες, να θίξουν πλευρές του θέματος, στις οποίες πιθανόν δεν έχει ριχθεί φως έως σήμερα, αλλά και να καταθέσουν προτάσεις που θα συμβάλλουν στη βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών σε θέματα ηγεσίας και διοίκησης.

Ειδικότερα, στο πρώτο μέρος γίνεται μία θεωρητική προσέγγιση της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης, των μορφών ηγεσίας και της επίδρασης που η πρώτη έχει σε θέματα διοίκησης και οργάνωσης. Μέσα από την ελληνική και ξένη βιβλιογραφία γίνεται μία ενδελεχής μελέτη των διαφόρων απόψεων και προσεγγίζεται το θέμα διεπιστημονικά.

Το δεύτερο μέρος αφορά τη συγκεκριμένη έρευνα. Ειδικότερα, μελετώνται οι θέσεις, στάσεις και απόψεις των προϊσταμένων διαφόρων τμημάτων της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας ως προς τον τρόπο λήψης αποφάσεων, διευθέτησης προβλημάτων και παρακίνησης των υφισταμένων τους και τα αποτελέσματα συγκρίνονται με τις έρευνες που έχουν προαναφερθεί στην βιβλιογραφική ανασκόπηση.

Ακολουθούν τα συμπεράσματα και κατατίθενται προτάσεις σχετικά με τους τρόπους βελτίωσης των προσφερόμενων υπηρεσιών και της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης του δημόσιου τομέα.

Τα ευρήματα της εργασίας ευελπιστούμε να συνεισφέρουν στην δημιουργία ενός πρόσφορου εδάφους για την υιοθέτηση της συναισθηματικής νοημοσύνης στα πλαίσια μιας χρηστής διοίκησης στον δημόσιο τομέα. Το θέμα μένει ανοικτό για περαιτέρω μελέτη και έρευνα.

ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ-ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

1.1. Ιστορική ανασκόπηση και ορισμός της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η ανθρώπινη νοημοσύνη αποτελεί αντικείμενο μελέτης ήδη από τα πανάρχαια χρόνια. Ο Αλκμαίων ο Κροτωνιάτης (6^{ος} αι. π.Χ.) είναι ο πρώτος, ο οποίος θεώρησε ότι ο εγκέφαλος αποτελεί το κέντρο των αισθητικών, νοητικών και συναισθηματικών λειτουργιών. Αργότερα, αναπτύχθηκαν δύο σχολές στην αρχαία Ελλάδα. Η μία, με εκπρόσωπο τον Δημόκριτο και στη συνέχεια τον Ιπποκράτη, υποστήριζε ότι όλες οι ανώτερες λειτουργίες (συναίσθημα, σκέψη, αντίληψη, κρίση) έχουν ως πηγή τον εγκέφαλο και εστίαζε στην υλιστική άποψη για τη νόσηση. Η δεύτερη σχολή, με κύριο εκπρόσωπο τον Πλάτωνα, πίστευε στην αθανασία της ψυχής. Ο Πλάτων ανέπτυξε τη θεωρία του δυισμού. Κατ' αυτόν η ψυχή ήταν δύο ειδών: αθάνατη και θνητή. Η αθάνατη κατοικούσε στον εγκέφαλο, τη στιγμή που η θνητή βρισκόταν στην κοιλιά. Ο Πλάτων μάλιστα, θεωρούσε το κρανίο, το οποίο φιλοξενεί τον εγκέφαλο, ιερό μέρος του σώματος, λόγω του γεγονότος ότι εκεί κατοικεί η αθάνατη ψυχή. Στη συνέχεια, ο Αριστοτέλης, ως ορθολογιστής και γνωρίζοντας ότι ο εγκέφαλος δεν αισθάνεται πόνο, μη αντιδρώντας σε μηχανικά ερεθίσματα, υποστήριζε ότι το κέντρο της νόησης είναι η καρδιά -καρδιοκεντρική άποψη για τη νόηση- (Λιολιόπουλος, 2004).

Στη σύγχρονη εποχή, πλήθος έρευνες και μελέτες έχουν δημοσιευθεί, όπου εξετάζονται και αξιολογούνται οι γνωστικές διαδικασίες και η ανθρώπινη συμπεριφορά σε διαφορετικά βιολογικά, περιβαλλοντικά και κοινωνικά πλαίσια. Στην κατεύθυνση αυτή συνέβαλαν τα μέγιστα και οι τελευταίες ανακαλύψεις των νευροεπιστημών, που άνοιξαν τον δρόμο της κατανόησης της βιολογικής βάσης, πάνω στην οποία στηρίζονται οι διαφοροποιήσεις της ανθρώπινης νοημοσύνης (βλ. ενδεικτικά Deary et al., 2010; Sternberg, 2011; Maragkaki, 2016).

Η ανθρώπινη νοημοσύνη συνδέεται με πολλά πλεονεκτήματα, όπως ακαδημαϊκά επιτεύγματα, επαγγελματική καταξίωση, σταθερότητα και για πολύ καιρό θεωρούνταν πρόδρομος της επιτυχίας.

Οι πρώτοι ορισμοί που έχουν δοθεί για τη νοημοσύνη την περιγράφουν ως την ικανότητα του ατόμου να προσαρμόζει συνειδητά τη σκέψη του σε νέες απαιτήσεις (Stern, 1912), τη συνολική ικανότητα του ατόμου να σκέφτεται λογικά και να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά το περιβάλλον (Wechsler, 1943). Ο ορισμός του Wechsler περιλάμβανε την έννοια της αφηρημένης σκέψης, των χωρικών λειτουργιών και της κοινωνικής νοημοσύνης στην νοητική διεργασία.

Το 1920, ο αμερικανικός ψυχολόγος Edward Thorndike όρισε την κοινωνική νοημοσύνη ως την ικανότητα αντίληψης της ίδιας συμπεριφοράς αλλά και των άλλων, των προσωπικών καταστάσεων και κινήτρων και της βέλτιστης δράσης που απορρέει από αυτή τη γνώση (Thorndike 1920; βλ. και Bar-On, 2006). Το 1943 ο David Wechsler περιέγραψε την κατανόηση και αντίληψη του ευρύτερου συνόλου ως μετρήσεις της κοινωνικής νοημοσύνης και ισχυρίστηκε ότι η αξιολόγηση της γενικής νοημοσύνης είναι ατελής αν δεν περιλαμβάνει την μη έξυπνη συμπεριφορά. Την άποψή του αυτή τη στηρίζει στο γεγονός ότι «*ψυχοπαθείς με χαμηλό δείκτη νοημοσύνης (IQ 90-100) συχνά εμφανίζουν μία εξαιρετική ικανότητα να χειραγωγούν το περιβάλλον τους, τη στιγμή που νευρωτικά άτομα, με σημαντικά υψηλότερο δείκτη νοημοσύνης, συχνά αποτυγχάνουν να χειριστούν θέματα της ίδιας της προσωπικής τους ζωής... Η διαφορά αυτή είναι αποτέλεσμα της κοινωνικής ενσωμάτωσης και ικανότητας χειραγώγησης των ανθρώπων, με τους οποίους τα συγκεκριμένα άτομα έχουν διαπροσωπικές σχέσεις*» (Wechsler, 1943:abstract).

Το 1983 ο Howard Gardner δημοσίευσε το βιβλίο του *Frames of Mind: The theory of multiple intelligence* όπου προτείνει μια νέα έννοια, αυτή της "πολλαπλής νοημοσύνης" σε αντίθεση με τον όρο "γενικής νοημοσύνης". Ο Gardner υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει μόνη μία νοημοσύνη και ότι οι άνθρωποι έχουν διαφορετικούς τρόπους να μαθαίνουν τις πληροφορίες και αυτά τα δύο δεν επηρεάζουν το ένα το άλλο (Gardner, 1983). Ο επιστήμονας στηρίζει την άποψή του στο διαχωρισμό της προσωπικής νοημοσύνης στην ενδοπροσωπική και στην διαπροσωπική νοημοσύνη. Σύμφωνα με τη θεωρία του, η ενδοπροσωπική νοημοσύνη περιλαμβάνει την ικανότητα να κατανοεί κάποιος τον εαυτό του, να ακολουθεί ένα αποτελεσματικό μοντέλο εργασίας που ικανοποιεί τις επιθυμίες, τους φόβους και τις δυνατότητές του και να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά αυτές τις πληροφορίες στην οργάνωση και

ρύθμιση της ζωής του. Από την άλλη πλευρά, η διαπροσωπική νοημοσύνη αφορά την ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τις προθέσεις, τα κίνητρα και τις επιθυμίες άλλων ανθρώπων και, συνεπώς, να εργάζεται αποτελεσματικά με τους άλλους (βλ. και Goleman, 1998).

Κατά τη διάρκεια του 20^{ου} αιώνα, η έρευνα διαφόρων δυνατοτήτων, που περιλάμβαναν κοινωνικούς και συναισθηματικούς παράγοντες, οδήγησε τον κλινικό ψυχολόγο Reuven Bar-On στην ανάπτυξη του εργαλείου Emotional Quotient Inventory (EQ-I), δηλαδή μιας κλίμακας για τη μέτρηση του Δείκτη Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Ο Bar-On ξεκίνησε την έρευνά του το 1980 με τη συστηματική ανασκόπηση των διαπροσωπικών ικανοτήτων (ικανότητες, δυνατότητες, δεξιότητες). Υποστήριξε ότι αυτές οι ικανότητες, όταν συνδυάζονται μεταξύ τους, μπορούν να καθορίσουν την επιτυχία στην ανθρώπινη ζωή (Bar-On, 1997). Ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μια σειρά μη γνωστικών ικανοτήτων, δυνατοτήτων και δεξιοτήτων, που επηρεάζουν την ικανότητα επιτυχούς αντιμετώπισης των περιβαλλοντικών απαιτήσεων και πιέσεων (Bar-On, 1997). Το EQ-I χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της συναισθηματικά ευφυούς συμπεριφοράς. Αρχικά κατασκευάστηκε ως πειραματικό εργαλείο, το οποίο αργότερα χρησίμευσε ως εννοιολογικό μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης, μαζί με ψυχομετρικές ιδιότητες. Η βασική υπόθεση της κατασκευής με την πάροδο του χρόνου ήταν η πεποίθηση ότι το EQ μπορεί να οδηγήσει σε μια αίσθηση ψυχολογικής ευεξίας (βλ. και Bar-On, 2006).

Στα τέλη του 20^{ου} αιώνα οι κορυφαίοι ερευνητές Peter Salovey και John D. Mayer έγραψαν εκτενώς για τη συναισθηματική νοημοσύνη. Καθορίζουν την έννοια ως ένα υποσύνολο της κοινωνικής νοημοσύνης, που περιλαμβάνει την ικανότητα να παρακολουθούμε τα αισθήματα και συναισθήματα, τόσο τα δικά μας όσο και των άλλων, να τα διακρίνουμε μεταξύ τους και να χρησιμοποιούμε αυτές τις πληροφορίες για να καθοδηγούμε τη σκέψη και τη δράση (Salovey & Mayer, 1990; Mayer & Salovey, 1993). Οι μελέτες των Salovey & Mayer ενσωματώνουν την συναισθηματική έκφραση, τη λεκτική επικοινωνία και την ενσυναίσθηση, για να τονίσουν τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η ψυχική διαδικασία σύμφωνα με τους Salovey & Mayer (1990 & 1993) περιλαμβάνει:

- την αξιολόγηση και έκφραση συναισθημάτων,
- τη ρύθμιση των δικών μας συναισθημάτων και των άλλων και
- τη χρήση συναισθημάτων με προσαρμοστικούς τρόπους.

Η αληθινή επανάσταση της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης ξεκινά με το έργο του Daniel Goleman, ψυχολόγου και δημοσιογράφου. Στο βιβλίο του *Η Συναισθηματική νοημοσύνη: Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»*, περιγράφει σύνθετες συναισθηματικές ζωές ατόμων και τονίζει πώς η ανάπτυξη της αυτογνωσίας και της διαχείρισης των συναισθημάτων διευκολύνει την ψυχολογική υγεία. Ο Goleman υποστηρίζει ότι η ευαισθητοποίηση σχετικά με τα συναισθηματικά μηνύματα του ατόμου προς το περιβάλλον είναι σημαντικός παράγοντας για την ατομική επιτυχία. Επισημαίνει επίσης τη σημασία των συναισθημάτων στη διαδικασία σκέψης και λήψης αποφάσεων. Ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ικανότητα αναγνώρισης των δικών μας συναισθημάτων και των άλλων, προκειμένου να κινητοποιούμε τους εαυτούς μας και να διαχειριζόμαστε καλά τα συναισθήματα μας και τις σχέσεις μας (Goleman, 1998).

Με αφετηρία και εφαλτήριο τη θεωρία του Gardner σχετικά με την πολλαπλότητα της νοημοσύνης, ο Goleman ξεδιπλώνει τη δική του σκέψη, θεωρώντας ότι σημαντικότερη είναι η «διαπροσωπική νοημοσύνη», καθώς η ικανότητα να συμπονά κανείς τους άλλους ή/και να έρχεται στη θέση τους, βοηθά στην παρακίνησή τους, στην συμπαράσταση στην εργασία τους, στην ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων και στην εν γένει αγαστή συνεργασία και σύμπνοια μαζί τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα κάθε είδους εργασιακή σχέση να στέφεται με απόλυτη επιτυχία. Πετυχημένοι πωλητές, δάσκαλοι, πολιτικοί, επαγγελματίες της υγείας και θρησκευτικοί ηγέτες, χωρίς αμφιβολία είχαν κατά τον Goleman υψηλό βαθμό διαπροσωπικής/συναισθηματικής νοημοσύνης (Goleman, 1998).

Σύμφωνα με τη θεωρία του Goleman απαιτούνται παραδοσιακές ιδιότητες όπως η νοημοσύνη, το όραμα και η αποφασιστικότητα, αλλά αυτές δεν αρκούν. Στο πλαίσιο αυτό, οι ηγέτες πρέπει να αναπτύξουν εσωτερικές ιδιότητες όπως η ανθεκτικότητα, η πρωτοβουλία, η αισιοδοξία και η προσαρμοστικότητα. Η συναισθηματική νοημοσύνη² περιλαμβάνει την ανάπτυξη της αυτογνωσίας, της αυτορρύθμισης, της υποκίνησης και, κυρίως, της ενσυναίσθησης (Goleman, 2000).

² Βέβαια, θα πρέπει να υπογραμμισθεί ότι στην μακρόχρονη έρευνα γύρω από τη συναισθηματική νοημοσύνη, αναδύθηκαν και απόψεις που την θεωρούν ως τίποτε περισσότερο από «μία καλή χημεία του ατόμου με το περιβάλλον γύρω του» (Matthews et al., 2003 στο Καραδήμας & Καραδήμα, 2014:63).

1.1.1. Περιεχόμενο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Το πλαίσιο της συναισθηματικής νοημοσύνης προσδιορίζεται μέσω διαφόρων προσεγγίσεων των συναισθημάτων. Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, τα συναισθήματα θεωρούνταν ως καταστροφικές ψυχικές δραστηριότητες που πρέπει να ελέγχονται και συχνά χαρακτηρίζονται ως «παράλογες». Ωστόσο, τα συναισθήματα συνίστανται από συμπεριφορικές και ψυχολογικές αντιδράσεις, που εκπροσωπούνται στο οργανωμένο ψυχολογικό σύστημα που προκύπτει ως αντίδραση σε μια συγκεκριμένη κατάσταση (Salovey & Mayer, 1990). Ως εκ τούτου, τα συναισθήματα περιέχουν γνωστικές πληροφορίες και μπορούν να χρησιμοποιηθούν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Ο ορισμός που προτάθηκε από τους P. Salovey & J.D Mayer αντικατέστησε την παραδοσιακή άποψη των συναισθημάτων και υπογράμμισε την προσαρμοστική τους λειτουργία, που μπορεί να οδηγήσει σε μια μεταμόρφωση της κοινωνικής αλληλεπίδρασης σε εμπλουτισμό της εμπειρίας (Solovey & Mayer, 1990:186). Η γνωστική προσέγγιση των συναισθημάτων δείχνει ότι, κάθε φορά που τα άτομα πρέπει να ανταποκρίνονται σε ένα συγκεκριμένο γεγονός, αντιδρούν με διάφορους τύπους γνωστικής και συναισθηματικής δραστηριότητας (Kleinginna & Kleinginna, 1981).

Οι Kleinginna & Kleinginna (1981) περιγράφουν τις συναισθηματικές δραστηριότητες ως:

- την αντίληψη των συναισθηματικών διεγέρσεων και την απόκτηση αποτελεσματικών εμπειριών,
- τη δημιουργία γνωστικών διαδικασιών,
- τη φυσιολογική προσαρμογή στις συνθήκες που προκύπτουν,
- την εκφραστική συμπεριφορά με γνώμονα το στόχο, η οποία συχνά έχει προσαρμοστική λειτουργία.

Έτσι, η πρωταρχική λειτουργία των συναισθημάτων είναι να ενεργούν ως κατευθυντήρια γραμμή μέσω της κατάστασης του νου, με την αποστολή και τη λήψη μηνυμάτων από το περιβάλλον. Τα συναισθήματα είναι όργανα που μπορούν να λειτουργήσουν ως κινητήρια δύναμη και να οδηγήσουν τη συμπεριφορά μας σε θετική κατεύθυνση.

Σύμφωνα με τους Salovey & Mayer (1990), η συναισθηματική συμπεριφορά είναι μια συνολική αντίδραση επηρεασμένη από πολλά ψυχολογικά υποσυστήματα, συμπεριλαμβανομένων των φυσιολογικών, γνωστικών, υποκινητικών και πειραματικών συστημάτων.

Περαιτέρω μελέτες παρουσιάζουν ενδιαφέροντα γεγονότα, που υπογραμμίζουν την πρωταρχική λειτουργία των συναισθημάτων - προωθώντας την αίσθηση της ευημερίας και της θετικής κουλτούρας του νου. Η νευροψυχολογία, ως αναδυόμενο πεδίο της επιστήμης που μελετά πολύπλοκους μηχανισμούς του εγκεφάλου, δείχνει αυτές τις συνδέσεις (βλ. ενδεικτικά Λιολιόπουλος, 2004; Deary et al., 2010; Sternberg, 2011).

Διάφορες μελέτες, ήδη από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα μέχρι και πρόσφατα, δείχνουν ότι τα άτομα με κατεστραμμένη προ-μετωπική περιοχή του εγκεφάλου και της αμυγδαλής, δεν μπορούν να λάβουν τις πιο απλές αποφάσεις, επειδή δεν αναγνωρίζουν πώς αισθάνονται για συγκεκριμένα γεγονότα. Αυτά τα συμπεράσματα επηρέασαν την πεποίθηση ότι τα συναισθήματα διαδραματίζουν βασικό ρόλο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στην κοινωνική γνώση (Ackerly, 1935; Fine & Blair, 2000; Goleman, 2001; Adolphs et al., 2002).

Εν κατακλείδι, η συναισθηματική νοημοσύνη προσεγγίζεται υπό το πρίσμα του ορισμού του Goleman (1998, 2000, 2001), ο οποίος διεύρυνε τον αρχικό ορισμό των Salovey & Mayer, ως την ικανότητα αντίληψης, έκφρασης και ρύθμισης του συναισθήματος (Salovey & Mayer, 1990; Mayer & Salovey, 1993), συμπεριλαμβάνοντας και άλλες πτυχές όπως την ενσυναίσθηση, τα κίνητρα και τις κοινωνικές δεξιότητες (βλ. και Καφέτσιος, 2003) και υπό αυτήν την διάσταση μελετάται στην παρούσα εργασία.

1.2. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στην εργασία

Καθώς η συναισθηματική νοημοσύνη, συνδέεται άρρηκτα με τα συναισθήματα του ατόμου και πώς αυτό τα διαχειρίζεται, βοηθώντας το να κατανοήσει τους άλλους αλλά και τον ίδιο του τον εαυτό, η επίδρασή της στον εργασιακό χώρο είναι καταλυτική. Η συναισθηματική νοημοσύνη, τα τελευταία κυρίως χρόνια, έχει μπει στο επίκεντρο του εργασιακού χώρου και της αγοράς εν γένει, διότι το άτομο μπορεί να κατανοήσει καλύτερα τα συναισθήματα των συναδέλφων του και να διαχειριστεί με τον καλύτερο τρόπο τις επιτυχίες, αλλά και τις αποτυχίες, οι οποίες τυχόν προκύπτουν. Ακόμη, ως μονάδα μπορεί να παίζει καθοριστικό ρόλο σε μία ομάδα, όπου ο χειρισμός των δικών του συναισθημάτων, μπορεί να συμβάλλει στην επιτυχία της ομάδας, στην ανάπτυξη και σύσφιξη των διαπροσωπικών σχέσεων, στη δημιουργία κινήτρων και στην επίτευξη των εκάστοτε στόχων (Δελλατόλας, 2013; Καραδήμας & Καραδήμα, 2014).

Η σύγχρονη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων απομακρύνεται από την παραδοσιακή λειτουργία της πρόσληψης ανθρώπων και της απλής διοίκησης με ιεραρχικό/αυταρχικό στυλ. Οι αναδυόμενες οικονομίες και οι παγκόσμιες αγορές υπογραμμίζουν τη σημασία της πρόσληψης ανθρώπων που θα δουλέψουν για το όραμα της οργάνωσης, καθώς έχει γίνει πλέον αντιληπτό ότι ο βασικότερος συντελεστής για την επιβίωση και ανάπτυξη ενός οργανισμού είναι ο ανθρώπινος παράγοντας, ανεξάρτητα από την οποιαδήποτε τεχνολογική εξέλιξη (Deming, 1991; Juran & Godfrey, 1999; Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2001).

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί στρέφουν ολοένα και πιο έντονα το ενδιαφέρον τους στην αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και στη βελτίωση της παραγωγικότητας των ανθρώπινων πόρων τους, που αναμφισβήτητα, αποτελούν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον κάθε οργανισμό. Σήμερα μιλάμε πλέον για συναισθηματικά νοήμονες οργανισμούς και επιχειρήσεις, καθώς η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει συνολικά την υγιή λειτουργία του κάθε οργανισμού, δημόσιου ή ιδιωτικού (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2001; Δελατόλας, 2013; Norman, 2013).

Σύμφωνα με τον Goleman (1998) όλο και περισσότερες εταιρείες συνειδητοποιούν ότι η ενθάρρυνση των δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ένα ζωτικό συστατικό της φιλοσοφίας διαχείρισης ενός οργανισμού. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι πράγματι σημαντική στο χώρο εργασίας και δεν

περιορίζεται μόνο στο επιθυμητό επίπεδο ποιότητας των εργαζομένων. Οι χρήσεις της ποικίλλουν. Η συναισθηματική νοημοσύνη (Σ.Ν.) συμβάλει θετικά (Bhatnagar, 2008; Webb, 2009; Norman, 2013):

- *Στην πρόσληψη.* Η μέτρηση της Σ.Ν. είναι ανεκτίμητη για την επιλογή και την πρόσληψη "επιθυμητών εργαζομένων υψηλής απόδοσης".
- *Στην πρόβλεψη απόδοσης.* Ορισμένες εταιρείες συνδυάζουν τεστ μέτρησης νοημοσύνης και συναισθηματικής νοημοσύνης προκειμένου να κατευθύνουν τους εργαζόμενους σε θέσεις εργασίας, όπου είναι πιο πιθανό να επιτύχουν.
- *Στη διαπραγμάτευση.* Σε οποιαδήποτε μορφή συνεργασίας και επικοινωνίας είτε με έναν εμπορικό εταίρο, έναν ανταγωνιστή, έναν πελάτη είτε με έναν συνάδελφο, είναι σημαντική η εξεύρεση και η εφαρμογή λύσεων που μπορούν να ικανοποιήσουν όλους.
- *Στη διαχείριση της απόδοσης.* Είναι σημαντικό ο εργαζόμενος να γνωρίζει κατά πόσο η αυτοαντίληψή του συμπίπτει με τη γνώμη των άλλων για την επίδοση και απόδοσή του, στοιχείο που επηρεάζει την εξέλιξη της σταδιοδρομίας του και οδηγεί σε θετικές αλλαγές συμπεριφοράς.
- *Στη δημιουργία κινήτρων (εξωτερικών αλλά κυρίως εσωτερικών).* Κατά τον Armstrong (2010) η επιβράβευση της εξαιρετικής εργασιακής απόδοσης με εξωτερικά κίνητρα (παροχές οικονομικής φύσεως, διευκολύνσεις -δουλειά από το σπίτι, ελαστικό ωράριο κλπ.-) δεν είναι τόσο ισχυρή όσο η δημιουργία εσωτερικών κινήτρων (αίσθημα αναγνώρισης στην ομάδα, προφορική, γραπτή επιβράβευση-αναγνώριση, αυτοπραγμάτωση) (βλ. και Maslow στο McLeod, 2007).
- *Στις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων.* Οι καλές δεξιότητες δικτύωσης αποτελούν βασικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητα της εργασίας για τον μέσο εργαζόμενο. Η δικτύωση συσχετίζεται πολύ συχνά με τη «χρήση» άλλων ανθρώπων, αλλά η υψηλή Σ.Ν. εξασφαλίζει μια αμοιβαία επωφελή προσέγγιση με τους άλλους εργαζόμενους.

1.2.1. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Επικοινωνία

Η επικοινωνία ορισμένων συναισθηματικών καταστάσεων απαιτεί προσαρμοστικότητα και τα άτομα που ανταποκρίνονται θετικά στα μηνύματα που λαμβάνουν από το περιβάλλον, να μπορούν να διαχειριστούν τα συναισθήματά τους με τον κατάλληλο τρόπο. Αυτός ο συντονισμός της συναισθηματικής μετάδοσης μπορεί να είναι λεκτικός και μη λεκτικός. Η λεκτική έκφραση των συναισθημάτων αξιολογείται και εκφράζεται με τη μορφή της γλώσσας. Οι λέξεις που χρησιμοποιούνται για την έκφραση συναισθημάτων υποδεικνύουν κρίση και εκτίμηση των ενεργειών των ατόμων. Στην επικοινωνία, η λεκτική έκφραση των συναισθημάτων είναι εξαιρετικά σημαντική διότι καθορίζει την περαιτέρω πορεία δράσης. Το να είναι συναισθηματικά νοήμονες επιτρέπει στα άτομα να εκφράζουν με σαφήνεια τη συναισθηματική τους κατάσταση και να οδηγούν τη συζήτηση σε θετική κατεύθυνση (Salovey & Mayer, 1990; Fiske, 1992).

Η μη λεκτική επικοινωνία ορίζεται ως *«η διαδικασία με την οποία χρησιμοποιούνται μη λεκτικές συμπεριφορές, είτε μεμονωμένα είτε σε συνδυασμό με λεκτικές συμπεριφορές, στην ανταλλαγή και ερμηνεία μηνυμάτων μέσα σε μια δεδομένη κατάσταση ή ένα πλαίσιο»* (Malandro et al., 1989:5). Η μη λεκτική έκφραση συναισθημάτων περιλαμβάνει τη γλώσσα του σώματος, όπως την έκφραση του προσώπου, τις χειρονομίες, την επαφή με τα μάτια και ακόμη και τον τόνο της φωνής. Η ικανότητα κατανόησης και χρήσης της μη λεκτικής επικοινωνίας αποτελεί πολύ ισχυρό εργαλείο κατά την επικοινωνία με τους άλλους (Pearson et al., 2011; Allemann, 2016).

Η μη λεκτική επικοινωνία, η οποία άρχισε να γίνεται αντικείμενο συστηματικής έρευνας της ψυχολογίας από τη δεκαετία του '80 και μετά, έχει πέντε κύριες λειτουργίες (Malandro et al., 1989; Hecht & Ambady, 1999; O'Rourke, 2008; Sternberg, 2011):

- Ενίσχυση του λεκτικού μηνύματος
- Συμπλήρωση. Ένα μη λεκτικό μήνυμα αλλάζει την έννοια του λεκτικού μηνύματος προσθέτοντας επιπλέον πληροφορίες.
- Αντίθεση. Στέλνεται διαφορετικό μήνυμα από το λεκτικό.
- Αντικατάσταση. Το μη λεκτικό μήνυμα αποστέλλεται στη θέση του λεκτικού.
- Επανάληψη. Το μη λεκτικό μήνυμα επαναλαμβάνει το λεκτικό.

Στο πλαίσιο της συναισθηματικής νοημοσύνης η ενισχυμένη επικοινωνία οδηγεί σε ένα υψηλότερο επίπεδο κατανόησης διαφορετικών καταστάσεων στη ζωή.

Η σημασία της ανάπτυξης αποτελεσματικής επικοινωνίας ως χαρακτηριστικού ηγεσίας γίνεται απαραίτητο μέρος κάθε οργανισμού. Η σημασία της επικοινωνίας στο χώρο εργασίας αποτελεί σημαντικό στοιχείο της δυναμικής του οργανωτικού περιβάλλοντος (Ναζιάκης, 2014). Η συναισθηματική νοημοσύνη οδηγεί σε αποτελεσματική επικοινωνία εφόσον το άτομο που έχει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη ακούει προσεκτικά τι λέγεται, προσέχει τη γλώσσα του σώματος, γνωρίζει τα άτομα με τα οποία συνεργάζεται (Chernis & Goleman, 2001; βλ. και Καφέτσιος, 2003; Παπαδοπούλου, 2012).

Η αποτελεσματική επικοινωνία στην εργασία επηρεάζει την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων και αποτελεί πλεονέκτημα ενός οργανισμού. Ο συναισθηματικά νοήμων μπορεί να αντιληφθεί και να κατανοήσει τα συναισθήματα του άλλου κατά τη διάρκεια της συνομιλίας του μαζί του. Τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι σε θέση να προσδιορίσουν τα συναισθήματα πίσω από τις λέξεις και μπορούν επίσης να αντιληφθούν τα μη λεκτικά σημάδια πίσω από κάθε συζήτηση. Με αυτόν τον τρόπο είναι σε θέση να προσαρμόσουν την αντίδρασή τους και να ενεργήσουν με ευελιξία όταν χρειαστεί, αλλά και να χρησιμοποιήσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως εργαλείο πειθούς και υποκίνησης (Chernis & Goleman, 2001).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ-ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

2.1. Εννοιολογική προσέγγιση

Η έννοια της ηγεσίας και ο ρόλος που παίζει ο εκάστοτε ηγέτης στην επιτυχία των στόχων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης έχει ερευνηθεί ήδη από τους αρχαίους χρόνους και έχει προσεγγισθεί υπό διαφορετικό πρίσμα την κάθε εποχή, συχνά δημιουργώντας, όχι απλά ρήγματα αλλά «χάσματα» μεταξύ των απόψεων των ειδικών (Rejai & Phillips, 2004).

Οι διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις, που έχουν διατυπωθεί για το φαινόμενο της ηγεσίας, δείχνουν τις διαρκείς προσπάθειες των επιστημόνων να κατανοήσουν τη φύση της. Ο Bruce E. Winston (2003), σε έρευνά του αναφορικά με τον ορισμό της ηγεσίας, κατέγραψε τον τεράστιο αριθμό των 26.000 άρθρων, τα οποία εντόπισε και τα οποία όμως δεν έδιναν έναν κοινά αποδεκτό ορισμό για την ηγεσία. Χαρακτηριστικά, ο επιστήμονας αναφέρει σχετικά με τον ορισμό της ηγεσίας, βάσει της έρευνάς του (Winston, 2003:1): *«Η διατύπωση ενός κοινά αποδεκτού ορισμού για την ηγεσία φέρνει στο νου την ιστορία τυφλών ανθρώπων που τους ζητήθηκε να περιγράψουν έναν ελέφαντα εν κινήσει, και οι διαφορετικές, επιμέρους σωστές αλλά ελλιπείς περιγραφές, άγγιζαν το θέμα αλλά δεν μπορούσαν να δώσουν στον ακροατή να καταλάβει ότι αναφέρονται στο συγκεκριμένο ζώο και μάλιστα τη στιγμή που αυτό σηκώνεται και ξεκινά να περπατά».*

Η αλήθεια είναι ότι η έρευνα γύρω από την ηγεσία έχει στραφεί με την πάροδο του χρόνου από τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, στις συνθήκες (οικονομικές, κοινωνικές, ανθρώπινου δυναμικού κλπ.), στα είδη της ηγεσίας καθώς και στον φορέα αλλαγής (δυνατότητα του οργανισμού για μετασχηματισμό, συνεργασία φορέων, δυνατότητα εφαρμογής προτάσεων, δημιουργία κινήτρων, ενίσχυση της ποιότητας, ενσυναίσθηση κλπ.) (Sullivan & Decker, 2009). Ταυτόχρονα η «συμπεριφορική επανάσταση» που έχει παρατηρηθεί κυρίως μετά τον Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο και η διάδοση των δημοκρατικών αξιών έχει επηρεάσει και τον συγκεκριμένο αυτόν επιστημονικό τομέα (Rejai & Phillips, 2004).

Διάσημοι Έλληνες φιλόσοφοι, όπως ο Πλάτωνας, πίστευαν ότι η ηγεσία ήταν μια αποκλειστικά προσωπική κατάσταση, όπου επιτυγχάνεται η αρμονία της ψυχής μέσω της εσωτερικής λογικής και του πνεύματος. Από τότε, η ηγεσία εξελίχθηκε από το να είναι μέρος του φυσικού νόμου, στην ηγεσία που καθορίζεται από την εκάστοτε ανώτατη αρχή και επιβάλλεται στους ανθρώπους. Μόνο σχετικά πρόσφατα έγινε αντιληπτό ότι η ηγεσία δεν είναι μία «ελέω Θεού» εξουσία αλλά οφείλει να στηρίζεται σε νόμους και αρχές που αντανakλούν μία δημοκρατική, υγιή κοινωνική συνύπαρξη (Rejai & Phillips, 2004; βλ. και Λιολιόπουλος, 2004).

Το βέβαιο είναι ότι η ηγεσία/διοίκηση³ είναι μία σημαντικότερη περιοχή της ανθρώπινης δραστηριότητας και αποτελεί βασική λειτουργία οποιασδήποτε κοινωνίας, όπως υποστηρίζει και ο Fayol⁴ (στο Μουστάκης, 2012:2; βλ. και Ναζιάκης, 2014:29). Η ηγεσία/διοίκηση συμβάλλει στη συνεργασία ατόμων και υπηρεσιών, στην επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων, στον συντονισμό των επιμέρους ατομικών προσπαθειών και στην καλύτερη δυνατή χρησιμοποίηση και αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων (Λανάρα, 2008).

Κατά τον Katz (1977:265) ηγεσία σημαίνει «Μία διαδικασία όπου ένα άτομο συστηματικά ασκεί περισσότερη επιρροή από τους άλλους στην εκτέλεση του έργου της ομάδας». Κατά τον ίδιο επιστήμονα, αν και εφόσον δημιουργηθούν συγκρούσεις κατά τη διαδικασία αυτή, μέσα στην ομάδα και μεταξύ ομάδας-ηγέτη, τότε αυτές οι συγκρούσεις επηρεάζουν όχι μόνο την επιτυχία ή/και αποτυχία της επίτευξης των στόχων αλλά και το είδος αυτό καθαυτό της ηγεσίας.

Αλλά και ο Edwin P. Hollander (1992) βλέπει την ηγεσία κάτω από τη σκοπιά της αλληλεπίδρασης και της ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ του ηγέτη/ενισχυτή/καθοδηγητή και του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού. Κατ' αυτόν «Η διαδικασία της ηγεσίας συνίσταται σε μία σχέση αμοιβαίας επιρροής μεταξύ

³ Η έννοια της ηγεσίας διαφοροποιήθηκε από αυτή της διοίκησης μόλις τις τελευταίες δεκαετίες, αν και δεν είναι λίγοι οι επιστήμονες που θεωρούν ότι δεν υπάρχει ουσιώδης διαφορά μεταξύ των δύο εννοιών. Αυτό πιθανόν να οφείλεται στο γεγονός ότι συχνά οι δύο λειτουργίες αλληλεπικαλύπτονται και αλληλοσυμπληρώνονται και τα όριά τους είναι δυσδιάκριτα (Οκανταρίδου, 2007:6. Για περισσότερες πληροφορίες βλ. και Παράρτημα). Στην παρούσα εργασία θα θεωρήσουμε τις έννοιες ταυτόσημες.

⁴ Ο Henri Fayol (1841-1925), Γάλλος μηχανικός, θεωρείται μαζί με τον Αμερικανό μηχανικό Fr. Taylor (1856-1915) θεμελιωτής και ιδρυτής της Οργάνωσης και Διοίκησης. Ο Fayol εστίασε στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής πυραμίδας και στα καθήκοντα που έχουν τα στελέχη των διαφόρων διοικήσεων. Όμως, το 1920 έκανε την εμφάνισή του το κίνημα των ανθρώπινων σχέσεων, που θεωρούσε ότι οι επιχειρήσεις και οργανισμοί θα έπρεπε να δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζομένους να έχουν ενεργό συμμετοχή, εκφράζοντας την προσωπική τους γνώμη, τα συναισθήματα και τις επιθυμίες τους, που θα βοηθούσαν στην αύξηση της παραγωγικότητας και στην επίτευξη των στόχων που είχαν τεθεί (Τρούλη & Χριστολουκά, 2018:6-7).

δύο ή περισσότερων προσώπων, όπου οι σχέσεις που αναπτύσσονται είναι αλληλοεξαρτούμενες για την αποπεράτωση κοινών στόχων μέσω ομαδικής δράσης, αμοιβαίας προσπάθειας, αλληλοκατανόησης και ενίσχυσης» (Hollander, 1992:43).

Η Αμερικανική Ένωση του Μάνατζμεντ (*American Management Association*), το 1969, χρησιμοποίησε τον ακόλουθο ορισμό για τη διοίκηση (στο Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1999:77) *«Διοίκηση είναι η δραστηριότητα με την οποία ολοκληρώνεται κάποιο έργο μέσω άλλων ανθρώπων».*

Ο ορισμός της διοίκησης βελτιώθηκε λίγα χρόνια αργότερα, από την ίδια την Αμερικανική Ένωση του Μάνατζμεντ και ορίζει ότι *«Μάνατζμεντ είναι η δραστηριότητα κατά την οποία εργάζεται κανείς μαζί και μέσω άλλων ανθρώπων, για την ολοκλήρωση τόσο των στόχων ενός οργανισμού όσο και των στόχων των ατόμων που εργάζονται σε αυτόν».* Με τον νέο ορισμό δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στον ανθρώπινο παράγοντα μέσα σε κάθε οργανισμό, μεγαλύτερη έμφαση στο αποτέλεσμα που πρέπει να επιτευχθεί -αλλά με προϋπόθεση τη δυνατότητα συναποφάσεων των εργαζομένων- και τέλος εισάγει την ιδέα ότι η επίτευξη των στόχων του κάθε οργανισμού θα πρέπει να ενοποιείται με την επίτευξη των στόχων των μελών του, δίνοντας μεγάλο βάρος στην ενσυναίσθηση και επενδύοντας ουσιαστικά στην συναισθηματική νοημοσύνη (στο Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1999:77).

Ο ρόλος ενός υπεύθυνου ηγέτη είναι καθοριστικός, διότι ο ηγέτης προωθεί τη δημιουργία «δεσμών» μεταξύ των μελών του οργανισμού με κοινό στόχο την υψηλή απόδοση και το ποιοτικό αποτέλεσμα, χρησιμοποιώντας ευέλικτες στρατηγικές και προσωπικούς τρόπους συμπεριφοράς, υποκινεί και ενισχύει, δημιουργεί οράματα και ανατροφοδοτεί (Sullivan & Decker, 2009).

Μία υγιής ηγεσία, στην περίπτωση αυτή, γίνεται αποδεκτή ευχάριστα, γιατί, όπως αναφέρει και η Δανάη Ρίνγκελμαν, (2015:57) *«οι άνθρωποι προτιμούν να τους καθοδηγούν παρά να τους διοικούν, να τους εμπνέουν παρά να τους υποχρεώνουν, να αγαπούν παρά να φοβούνται».*

Υπό το πρίσμα αυτό, ως ηγέτης νοείται *«ένα (ή/και περισσότερα άτομα) που επιλέγει, εκπαιδεύει, ελέγχει, επηρεάζει και παρακινεί ένα ή/και περισσότερα άτομα, τα οποία έχουν τα προσόντα, τη μόρφωση, την εκπαίδευση, τις δεξιότητες και ικανότητες που απαιτούνται για μία συγκεκριμένη θέση, ώστε να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού» (Winston, 2003:2).*

Θα πρέπει επίσης να υπογραμμισθεί ότι η δημόσια διοίκηση δεν διαφέρει στα ουσιώδη σημεία της από την ιδιωτική. Η μόνη διαφορά, προς το βέλτιστο, είναι ότι η

δημόσια διοίκηση επιδιώκει και οφείλει να επιδιώκει την μεγιστοποίηση της ωφέλειας προς το κοινωνικό σύνολο και όχι τη μεγιστοποίηση του κέρδους (Ναζάκης, 2014)

2.2. Τα είδη της ηγεσίας

Ο νομοθέτης Σόλων, τόνιζε τον 6^ο αιώνα π.Χ. «*ἄρχεσθαι μαθῶν, ἄρχειν ἐπιστήσει*», που σημαίνει, όταν μάθεις να διοικείσαι, τότε θα μάθεις να διοικείς (στο Γούδας, 1998:44). Στο πέρασμα των αιώνων παρουσιάστηκαν τέσσερα είδη ηγεσίας με την μορφή επιρροής ή/και ισχύος: Η αυταρχική ηγεσία, η δημοκρατική, η ελεύθερη (γνωστή ως *laissez-faire*) και η γραφειοκρατική. Στην αυταρχική ηγεσία ο επικεφαλής ασκεί καταπιεστική εξουσία, θεωρώντας τον εαυτό του ως τον ανώτερο όλων, ως «δεσπότη και κύριο», εξ ου και ο ορισμός της⁵.

Στη μορφή αυτή ηγεσίας οι αποφάσεις του ηγέτη είναι αδιαπραγμάτευτες και οι υφιστάμενοί του θεωρούνται κατώτεροι, όχι απλά βαθμολογικά, αλλά υποδεέστεροι ως προσωπικότητες, ως ευφυΐα και ως ικανότητες και είναι εξαρτώμενοι από τον αρχηγό-αφεντικό. Το κύριο σημείο της μορφής αυτής της ηγεσίας είναι η υποκατάσταση της ελεύθερης βούλησης του εξουσιαζόμενου από αυτή του εξουσιαστή και τα άτομα παρακινούνται από εξωτερικές δυνάμεις.

Στα πλαίσια της αυταρχικής ηγεσίας κινείται και η σήμερα ονομαζόμενη **συναλλακτική** μορφή ηγεσίας. Η μορφή αυτή έχει έναν ηγέτη, ο οποίος, μόνος αυτός αποφασίζει και θέτει τους στόχους, τους κάνει γνωστούς στους υφισταμένους του, τους οποίους ελέγχει ως προς τις ενέργειές τους και τους παρακινεί με εξωτερικά κίνητρα (Bass, 1990; Bhatti et al., 2012).

Η δημοκρατική ηγεσία είναι η συμμετοχική ή **μετασχηματιστική** (*transformational leadership*) όπως ονομάζεται τα τελευταία χρόνια ηγεσία, όπου οι αποφάσεις παίρνονται από κοινού, ο ηγέτης συνήθως παίζει το ρόλο ενισχυτή-καθοδηγητή, στοχεύοντας στη δημιουργία εσωτερικών κατά κύριο λόγο κινήτρων και στην κάλυψη των εσωτερικών αναγκών των υπαλλήλων του. Η θετική ενίσχυση, η επανατροφοδότηση, η αλληλοβοήθεια και η ανάπτυξη στενών διαπροσωπικών σχέσεων μέσα στην ομάδα αλλά και η δυνατότητα επικοινωνίας των υπαλλήλων με τη διοίκηση, θεωρούνται καθοριστικός παράγοντας της συγκεκριμένης μορφής

⁵ Η λέξη «αυταρχισμός» έχει την έννοια του δεσποτισμού. Ετυμολογικά πηγάζει από τη λέξη «εαυτός», που σημαίνει «εγώ, ο ίδιος» και τη λέξη «άρχω» που σημαίνει «εξουσιάζω», «είμαι ο πρώτος», «είμαι δεσπότης και κύριος» (Τεγόπουλος & Φυτράκης, 1990:128).

ηγεσίας, για την επίτευξη των εκάστοτε στόχων. Στη μορφή αυτή της ηγεσίας οι προτάσεις δεν κινούνται ως μονόδρομος, από την κορυφή προς τη βάση αλλά και αντίστροφα. Οι καινοτόμες ιδέες και προτάσεις αποτελούν πολύτιμα εργαλεία στα χέρια της διοίκησης, αξιοποιούνται και επιβραβεύονται, από όπου και αν αυτές προέρχονται. Η μορφή αυτή ηγεσίας θεωρείται η καλύτερη, καθώς τα αποτελέσματά της συνήθως είναι υψηλότερα των προσδοκιών (Bass, 1990; Bhatti et al., 2012).

Στη μορφή αυτή ηγεσίας απαιτείται ο ηγέτης να έχει χαρακτηριστικά υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης όπως για παράδειγμα να διαβλέπει τους κινδύνους που ελλοχεύουν στην προσπάθειά του να επικοινωνήσει με τους υφισταμένους του, να ερμηνεύει και να καταλαβαίνει τα μηνύματα (λεκτικά και μη λεκτικά) που προσλαμβάνει από το περιβάλλον του, να έχει αμερόληπτη κρίση, να μην επηρεάζεται από «φατρίες», να έχει την ικανότητα να συμφιλώνει και να ενώνει τα άτομα της ομάδας εργασίας, να διακατέχεται από ευγενή αισθήματα (ειλικρίνειας, αναγνώρισης της αξίας των άλλων, ενίσχυσης και εμπύχωσης των υφισταμένων του) (Καραδήμας & Καραδήμα, 2014).

Βέβαια, ο Philip A. Woods (2004), διατυπώνει επιφυλάξεις όσον αφορά τον διακριτό και μάλλον εκ διαμέτρου αντίθετο ρόλο που παίζει ο ηγέτης στις δύο προαναφερθείσες μορφές ηγεσίας: την αυταρχική και τη δημοκρατική. Ο ερευνητής υποστηρίζει ότι, παρά το αυξανόμενο ενδιαφέρον για τη δημοκρατική ηγεσία και παρά τα κατά καιρούς ευμενή σχόλια όσον αφορά στα επιτεύγματα που έχει αυτή σε σύγκριση με την αυταρχική ηγεσία, αυτός διατηρεί επιφυλάξεις. Θεωρεί ότι η ιδέα της δημοκρατικής ηγεσίας μπορεί σταδιακά να εκλείψει ή να μείνει μόνο στα λόγια και να υποκατασταθεί από την αυταρχική, λόγω της πολυπλοκότητας της εφαρμογής της και της αλλοτρίωσης αυτής καθαυτής της έννοιας της δημοκρατίας, που συχνά προκαλεί σύγχυση αλλά και πρόκληση στην εφαρμογή της.

Η ελεύθερη ηγεσία (*laissez-faire*) αποτελεί περισσότερο οξύμωρο από ότι στυλ ηγεσίας, καθώς η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας θεωρείται ως η αποτυχία του ηγέτη ή του μάνατζερ να αναλάβει οποιαδήποτε ευθύνη ηγεσίας και θεωρητικά πρέπει να αποφεύγεται. Θεωρείται αποτυχία, διότι ο ηγέτης δεν παρέχει καμία καθοδήγηση ή διευκόλυνση, είναι αδιάφορος απέναντι, τόσο στην κάλυψη των στόχων όσο και στη δράση του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο αφήνεται ανεξέλεγκτο να δρα κατά βούληση. Βάσει ερευνών, το στυλ αυτό ηγεσίας κατέγραψε φαινόμενα αδιαφορίας, έλλειψης στόχων και κάθε μορφής κινήτρων (βλ. ενδεικτικά Bhatti et al., 2012).

Όσον αφορά στη γραφειοκρατική ηγεσία, ο ηγέτης δεν εμπιστεύεται ούτε τους εργαζομένους, ούτε τον εαυτό του για να λαμβάνει αποφάσεις και συνεπώς στηρίζεται στις πολιτικές και στους κανονισμούς του οργανισμού (Sullivan et al., 2009).

Εξετάζοντας την εξέλιξη των θεωριών ηγεσίας, διαπιστώνεται ότι όλες έχουν μια θέση στην κατασκευή της ηγεσίας, συμπεριλαμβανομένων των στοιχείων που βασίζονται στο άτομο, σε στοιχεία που βασίζονται στη δυαδική σχέση υφιστάμενου - προϊστάμενου και σε στοιχεία που βασίζονται στην ομάδα ή τον οργανισμό που διοικείται (Strang, 2005).

Μετα-ανάλυση των Eagly et al. (2003) μεταξύ 45 ερευνών, κατέγραψε ότι η ελεύθερη ηγεσία είχε τα λιγότερα θετικά αποτελέσματα. Η ίδια έρευνα όμως κατέγραψε διαφορές στην επιλογή στυλ ηγεσίας και μεταξύ των φύλων. Πιο συγκεκριμένα, οι γυναίκες επικεφαλής, που έλαβαν μέρος στην έρευνα, προτιμούσαν το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, ενώ οι περισσότεροι άνδρες κινούνταν μεταξύ των δύο άκρων: της συναλλακτικής μορφής ηγεσίας (κατά κύριο λόγο) και της ελεύθερης. Στην ίδια μελέτη, η επιτυχής ηγεσία καταγραφόταν κυρίως από τις γυναίκες και σε μικρότερο βαθμό από τους άνδρες.

Βέβαια, δεν θα πρέπει η συναλλακτική μορφή ηγεσίας να θεωρηθεί ως ο «αποδιοπομπαίος τράγος» της σωστής διοίκησης, διότι σπουδαίοι ηγέτες, με έμπνευση, πνευματική διέγερση και χαρισματική επιρροή μπορούν να αποτελέσουν πρότυπα προς μίμηση και ταύτιση και να προωθήσουν το όραμα και τους στόχους του εκάστοτε οργανισμού. Για το λόγο αυτό δεν είναι σπάνιες οι φορές που απαιτείται ένας σωστός συνδυασμός μεταξύ συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας, όπως πρώτοι υποστήριξαν οι Bass & Avolio (1994) και μπορεί να εξαρτηθεί αυτός από το μέγεθος της οργάνωσης, το επίπεδο διαχείρισης του ατόμου μέσα στον οργανισμό, το πλαίσιο στο οποίο ο διευθυντής καλείται να διαχειριστεί προβλήματα ηγεσίας και το επίπεδο αλλαγής στο περιβάλλον του οργανισμού, ειδικά όταν πρόκειται για πολυεθνικές εταιρίες (βλ. και Muczyk & Holt, 2008).

2.3. Ο ρόλος και οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Ως διοίκηση ανθρώπινων πόρων ορίζεται μια στρατηγική και συνεκτική προσέγγιση στη διαχείριση των πιο αξιόλογων και πολύτιμων περιουσιακών στοιχείων ενός οργανισμού, των εργαζομένων του, οι οποίοι συμβάλλουν μεμονωμένα και συλλογικά στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1999:47; Armstrong, 2010:20).

Ο όρος Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.) μπορεί να χρησιμοποιηθεί αφενός μεν σε γενικό πλαίσιο και να υποδηλώνει οποιαδήποτε προσέγγιση στη διαχείριση της απασχόλησης και αφετέρου σε μια συγκεκριμένη και αναμφισβήτητα μειωποιητική μορφή προσέγγισης, στη διαχείριση της απασχόλησης (Storey, 2007).

Οι βασικοί οργανωτικοί πόροι είναι οι εργαζόμενοι και η πρακτική της Δ.Α.Π. προσανατολίζεται στην ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών, που εξασφαλίζουν την οργανωτική επιτυχία. Ο Armstrong (2010) υποστηρίζει ότι στόχος των στρατηγικών Δ.Α.Π. είναι η υποστήριξη προγραμμάτων σε τομείς της διαχείρισης της γνώσης, της διατήρησης του ταλέντου και της δημιουργίας ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος που θα εστιάζει στην ενθάρρυνση, στην ενδυνάμωση της εργατικότητας και συνεργατικότητας, στην ενσυναίσθηση και στη δημιουργία κινήτρων, με απώτερο στόχο την αποτελεσματικότητα του οργανισμού και την επίτευξη των στόχων του.

Σύμφωνα με τους Purcell et al. (2003), αυτή η ιδέα υποστηρίζεται από σαφή εικόνα και σύνολο ολοκληρωμένων αξιών. Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί μια βιώσιμη αξία οργάνωσης και συλλογής ανθρώπινου ταλέντου, που αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην περιοχή, όπως το μερίδιο αγοράς, η αύξηση των εσόδων και η κερδοφορία (Ulrich et al., 2012). Αυτό συμβαίνει γιατί, όχι μόνο τα προσόντα αλλά και η διάθεση των εργαζομένων επηρεάζουν (θετικά ή/και αρνητικά) και διαμορφώνουν την παραγωγικότητα ενός οργανισμού, την εικόνα που προβάλλει προς τα έξω ακόμα και αυτή την ίδια επιβίωσή του (Μυλούλη, 2012).

Ο Baum, με σαφή τρόπο διατυπώνει τη σχέση διοίκησης-ανθρώπινου δυναμικού, συνδυάζοντάς την με την συναισθηματική νοημοσύνη: *«η πρόκληση για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού φαίνεται να έχει να κάνει με την ανάπτυξη, την κινητοποίηση και την ανταμοιβή του προσωπικού, μετατρέποντάς το έτσι σε μία πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος»* (Baum 1995:220).

2.3.1. Οργανωσιακό κλίμα και Κουλτούρα

Οι νέες τάσεις στην παγκόσμια οικονομία καθορίζουν πρότυπα για το ρόλο των υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού, ενώ παράλληλα δίνουν έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις. Το σύγχρονο μάνατζμεντ θεωρεί ότι, αφού η διοίκηση επιτυγχάνει τους στόχους της μέσω του ανθρώπου, η έμφαση πρέπει να δοθεί κατά κύριο λόγο στον ανθρώπινο παράγοντα (ως μονάδα αλλά και ως τμήμα του συνόλου), στις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις επιδιώξεις του (Τζωρτζιάκης & Τζωρτζιάκη, 1999).

Ο Schein (1990) υπογραμμίζει ότι η δύναμη και ο βαθμός εσωτερικής συνοχής μιας κουλτούρας είναι συνάρτηση της σταθερότητας της ομάδας, της χρονικής διάρκειάς της, της έντασης της ομαδικής εμπειρίας, της μάθησης και του μηχανισμού, με τον οποίο η μάθηση έχει λάβει χώρα. Έτσι, η επιρροή του ηγέτη σε κάθε είδους αλλαγή απαιτεί πλήρη αναγνώριση των περιβαλλοντικών κανόνων στην οργάνωση. Η οργανωτική κουλτούρα είναι η δύναμη που βρίσκεται πίσω από τον επίσημο κώδικα δεοντολογίας και ο καλύτερος τρόπος να επηρεάσουμε τους ανθρώπους (βλ. και Deming, 1991; Juran & Godfrey, 1999).

Ενώ ο πολιτισμός αποτελεί το θεμέλιο λίθο της ίδιας της οργάνωσης, το κλίμα είναι ένα ψυχολογικό φαινόμενο οργάνωσης που αντιπροσωπεύει την εμπειρία των εργαζομένων σχετικά με το περιβάλλον τους (Schneider, 2000). Το είδος του κλίματος (θετικό ή αρνητικό) που δημιουργείται μέσα σε μία ομάδα έχει άμεση επίδραση στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Στο πλαίσιο αυτό, ο Schein (1990) ορίζει το οργανωσιακό κλίμα ως μέτρο των προσδοκιών των εργαζομένων για το εργασιακό περιβάλλον σε έναν οργανισμό. Ο ορισμός του οργανωσιακού κλίματος αναδεικνύει τη βασική σχέση που έχουν οι εργαζόμενοι με το περιβάλλον τους. Οι εμπειρικές μελέτες δείχνουν ότι υπάρχει μεγάλη συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της «εικόνας» που έχει κάποιος σχετικά με το εργασιακό του περιβάλλον (Deming, 1991; Purcell et al., 2003).

Κάθε εταιρεία έχει τη δική της πολιτική, αλλά η πραγματική αντίληψη της οργάνωσης είναι η αντανάκλαση της συμπεριφοράς του εργαζόμενου και της εσωτερικής του αίσθησης σχετικά με το εργασιακό περιβάλλον. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τους οργανισμούς να ενισχύσουν το θετικό πνεύμα και την συνεργασία στην ομάδα, όπως έδειξε μετα-ανάλυση των Viswesvaran et al. (1999). Για να γίνει όμως αυτό, χρειάζονται ικανοί εργαζόμενοι που να είναι σε θέση να οδηγήσουν την εταιρεία στην επίτευξη των στόχων της (βλ. και Baum, 1995).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

Η ΣΧΕΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ - ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

3.1. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Μετασχηματιστική Ηγεσία

Μεγάλος αριθμός ερευνών έχουν εστιάσει στην διερεύνηση της σχέσης της ηγεσίας με τη συναισθηματική νοημοσύνη και έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες που περιγράφουν ποια χαρακτηριστικά συνθέτουν τον πιο αποτελεσματικό ηγέτη (Mandell & Pherwani, 2003).

Οι πλέον πρόσφατες απόψεις, όσον αφορά στην ηγεσία, υποστηρίζουν ότι ο ηγέτης θα πρέπει να έχει σαφώς υψηλό IQ, οργανωτικά προσόντα και να είναι ιδιαίτερα χαρισματικός, ώστε να είναι σε θέση να στοχοθετεί, να οργανώνει και να συντονίζει τις ατομικές προσπάθειες. Όμως, απαραίτητη προϋπόθεση είναι να έχει και υψηλό EQ, για τη στήριξη, ενδυνάμωση, δραστηριοποίηση των εργαζομένων και τη δημιουργία κλίματος συνεργασίας, αλληλοβοήθειας και αλληλοκατανόησης (Πατρώνας, 2009).

Η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας ισχυρός παράγοντας στη σωστή διοίκηση, καθώς δίνει τη δυνατότητα στον εκάστοτε ηγέτη να χρησιμοποιεί διαπροσωπικές δεξιότητες για να επηρεάσει θετικά, να καθοδηγήσει και να διευκολύνει τους υφισταμένους του αλλά και τους συνεργάτες του, να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους. Η επιρροή του ηγέτη, που ασκείται στους άλλους με αυτού του είδους την παρακίνηση, ενεργοποιεί τα εσωτερικά κυρίως κίνητρα ενώ ταυτόχρονα προωθεί τη δημιουργία «δεσμών» μεταξύ των μελών του οργανισμού, με κοινό στόχο την υψηλή απόδοση και το ποιοτικό αποτέλεσμα (Πασιαρδής, 2004). Ένας τέτοιος ηγέτης καταφέρνει να κερδίσει την εμπιστοσύνη των υφισταμένων του, οι οποίοι αφοσιώνονται στο έργο τους και δρουν με πάθος και όραμα, αποδίδοντας το μέγιστο των δυνατοτήτων τους για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού στον οποίο απασχολούνται (Woods, 2004; Οκανταρίδου, 2007).

Η σύγχρονη θεωρία της διοίκησης μέσω των ανθρωπίνων σχέσεων μετατοπίζει λοιπόν το κέντρο βάρους του Οργανισμού από την αύξηση της παραγωγικότητας με τη χρήση επιστημονικών μεθόδων, στην παρόθηση και

ικανοποίηση του εργαζόμενου καθώς και στο ηθικό της ομάδας. Η Patty McCord, (2014) υποστηρίζει ότι επιτυχημένη είναι αυτή η διοίκηση η οποία εμπιστεύεται τους ανθρώπους, όχι τις πολιτικές, επιβραβεύει τις προσπάθειες και τις πρωτοβουλίες και απορρίπτει τα στεγανά της αυταρχικής ηγεσίας.

Σύμφωνα με τον Goleman (2001), τα συναισθήματα δημιουργούνται όταν μια ομάδα ανθρώπων συνεργάζεται. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο είναι ζωτικής σημασίας για τους δημόσιους κυρίως ηγέτες, που συνήθως έχουν περιορισμό «κινήσεων» λόγω των στεγανών του δημόσιου τομέα, να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τις συναισθηματικές καταστάσεις, τόσο στον εαυτό τους όσο και στους άλλους. Στην δημόσια υπηρεσία, αυτές οι ικανότητες μπορούν να οδηγήσουν στη δημιουργία βελτιωμένων συνθηκών εργασίας και στην παροχή καλύτερων υπηρεσιών.

Όντως, έρευνα των Liu & McMurray (2004) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η αποτελεσματικότητα στην ηγεσία βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με την εικόνα που έχουν σχηματίσει οι εργαζόμενοι για τον ηγέτη τους και κατά πόσο πιστεύουν ότι είναι ένας επιτυχημένος ή/και πολλά υποσχόμενος ηγέτης. Στη διαμόρφωση αυτής της εικόνας του ηγέτη τους παίζει καίριο ρόλο η ανάπτυξη ποιοτικών σχέσεων του ηγέτη με τους υφισταμένους του καθώς και η ενίσχυση της συνοχής της ομάδας, παράγοντες που συνδέονται άμεσα με την ικανοποίηση στην εργασία.

Την άποψη των Liu & McMurray (2004) ασπάζονται και οι Nabih, et al. (2016), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι πιο αποτελεσματικοί είναι οι ηγέτες οι οποίοι δρουν με ενσυναίσθηση και έχουν υψηλή τη συναισθηματική νοημοσύνη. Οι επιστήμονες μάλιστα επισημαίνουν ότι στη Διεθνή Διάσκεψη που έλαβε χώρα τον Ιούνιο του 2016 για την αναδιάρθρωση της παγκόσμιας οικονομίας, υποστηρίχθηκε ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας μετριέται με τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι θεωρούν τους διευθυντές τους επιτυχημένους ως ηγέτες, προσιτούς ως άτομα, καλούς ακροατές που εμπνέουν, καινοτομούν, παρακινούν και ταυτόχρονα δίνουν λύσεις στα προβλήματά τους, ενώ πάντοτε βρίσκονται σε ετοιμότητα για την αντιμετώπιση προκλήσεων.

Ένας ηγέτης, ο οποίος έχει υψηλή ενσυναίσθηση, λαμβάνει υπόψη του τις ανάγκες του προσωπικού του και προσπαθεί να βελτιώσει τις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος με κατάλληλες υποδομές, με υψηλή τεχνολογική στήριξη, με δυνατότητα κατάθεσης προτάσεων από τη «βάση προς τα άνω» και γενικά με

διαμόρφωση ενός πλαισίου εργασίας, στο οποίο θα συμμετέχουν και οι εργαζόμενοι (Nabih, et al., 2016).

Κατά τον Robbins (1999) (στο Ματαπά, 2015:1) η ικανοποίηση από την εργασία βρίσκεται σε αναλογική συνάρτηση με τη συμπεριφορά του εργαζόμενου και με τη διάθεσή του για συνεργασία. Παρεπόμενα, όσο πιο ικανοποιημένος είναι ένας εργαζόμενος τόσο καλύτερες θα είναι οι διαπροσωπικές του σχέσεις, ωφελώντας και τον ίδιο και την ομάδα του αλλά συμβάλλοντας κυρίως στην επιτυχία των στόχων του οργανισμού στον οποίο απασχολείται.

Έρευνα των Liu et al. (2010) συνδέει την μετασχηματιστική ηγεσία όχι μόνο με καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο και με επίτευξη των στόχων αλλά και με τη δημιουργία θετικού κλίματος, που δημιουργεί μία ευχάριστη ατμόσφαιρα στη δουλειά. Έτσι, υπάλληλοι που βρίσκουν ευχαρίστηση στον χώρο της εργασίας τους έχουν υψηλή αυτοεκτίμηση, νοιώθουν ικανοποίηση και μεταφέρουν αυτό το ευχάριστο κλίμα και στον οικογενειακό και ευρύτερα κοινωνικό τους χώρο.

Μία διοίκηση με ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα, όραμα, πειθώ και παράλληλα επικοινωνιακές ικανότητες έχει περισσότερες πιθανότητες επίτευξης των εκάστοτε στόχων του οργανισμού στον οποίο ηγείται, γιατί λαμβάνει υπόψη της τις ιδιαιτερότητες, τις ανάγκες και τις επιθυμίες του προσωπικού, που αποτελούν την κινητήρια δύναμή του, ενώ ταυτόχρονα βελτιώνει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της. Με τον τρόπο αυτό τοποθετεί τους κατάλληλους ανθρώπους στην κατάλληλη θέση, αξιοποιώντας τους αποτελεσματικά και προσφέροντάς τους τις συνθήκες που θα τους ικανοποιήσουν συναισθηματικά και θα τους δώσουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν και να καλλιεργήσουν τις δεξιότητές τους. Προς την κατεύθυνση αυτή συμβάλλει τα μέγιστα η υποκίνηση/παρακίνηση, η οποία στηρίζεται κυρίως στη ικανοποίηση του προσωπικού και στη δημιουργία κινήτρων (Βούζας, 2002).

Έρευνες έχουν δείξει ότι ακόμη και σε ομάδες με χαμηλή συνοχή και χαμηλό δείκτη ευφυΐας των ατόμων που τις αποτελούν, όταν ο ηγέτης ενθαρρύνει (είναι φιλικός, ζεστός, συμμετοχικός) και επαινεί, όταν καθορίζει τους κανόνες με το προσωπικό, όταν διαμεσολαβεί (συζητά διαφορετικές απόψεις, συμβιβάζεται, αποδέχεται, επεξηγεί, υιοθετεί) και παρακολουθεί τη συνοχή και τους ρυθμούς της ομάδας, λειτουργώντας ταυτόχρονα ως καλός ακροατής, τα αποτελέσματα της συλλογικής προσπάθειας είναι όντως εντυπωσιακά και συνήθως υψηλότερα των αρχικών προσδοκιών (Jaques, 2001).

Έρευνες επίσης συνδέουν το αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς που νοιώθουν οι υπάλληλοι (όπως για παράδειγμα όταν υπάρχει επαρκής στήριξη από την ηγεσία), με την αύξηση της προσπάθειας για επίτευξη των στόχων (βλ. ενδεικτικά Κεμπάρη, 2006; Παπαβασίλη, 2017).

Ο νομπελίστας συγγραφέας Thomas Mann, υποστήριξε ότι *«η συμπεριφορά των ανθρώπων γίνεται κατανοητή αν λάβουμε υπόψη τους σκοπούς, τις ανάγκες και τα κίνητρά τους»* (στο Βελισσαρίου, 2017:2). Βάσει της άποψης αυτής, με την υιοθέτηση κατάλληλων μέτρων, και αφού προσδιοριστούν οι ανάγκες των εργαζομένων, μπορούν οι εργαζόμενοι να ενεργοποιηθούν ουσιαστικά, ώστε να συνδράμουν στην επίτευξη των στόχων του κάθε οργανισμού στον οποίο υπηρετούν (Κουτούζης, 1999; Νταλιάρης, 2015).

3.2. Διάκριση κινήτρων. Εξωτερικά-εσωτερικά κίνητρα

Η διοίκηση συνδέεται πολύ στενά με την υποκίνηση, αφού ο βαθμός στον οποίο τα διοικητικά στελέχη μπορούν να χαρακτηριστούν σαν ηγέτες εξαρτάται και από την ικανότητά τους να υποκινούν τους υφισταμένους τους. Για να επιτευχθούν οι εκάστοτε στόχοι μιας επιχείρησης και να υπάρξει ταύτιση ανάμεσα στις ανάγκες της και στις ανάγκες των εργαζομένων της, η διοίκηση της επιχείρησης οφείλει να αναπτύξει ένα σύστημα κινήτρων που να ενεργοποιεί προς την κατεύθυνση αυτή τους υπαλλήλους. Όταν οι στόχοι της επιχείρησης γίνονται και στόχοι του εργατικού της δυναμικού, αυτή η επιχείρηση σαφώς θα έχει θετικά αποτελέσματα (Δημητρίου, 1991; Ταρασίδου, 2017).

Παρά τη διάσταση απόψεων πάνω στους παράγοντες που παρακινούν ένα άτομο και το ωθούν να δράσει προς συγκεκριμένη κατεύθυνση, οι απόψεις των επιστημόνων συγκλίνουν ως προς την ύπαρξη δύο κατηγοριών κινήτρων: τα εξωτερικά και τα εσωτερικά κίνητρα. Τα εξωτερικά κίνητρα αφορούν αποκλειστικά τις υλικές ανταμοιβές, όπως είναι οι οικονομικές απολαβές ή η επιβράβευση σε είδος (π.χ. επιπλέον ημέρες αδείας, ελαστικό ωράριο κλπ.) και όχι σπάνια έχουν και αρνητική μορφή (όπως την επιβολή κυρώσεων, την απειλή τιμωρίας, την μείωση μισθού, την απόλυση κλπ.) (Μαυρομμάτη, 2017; Ταρασίδου, 2017).

Αντίθετα, τα εσωτερικά κίνητρα αφορούν στην εσωτερική υποκίνηση, που παρακινεί το άτομο για την επίτευξη του επιθυμητού στόχου. Η επιβράβευση στην

περίπτωση αυτή δεν συνδέεται με υλικές ικανοποιήσεις αλλά στοχεύει κυρίως στην εσωτερική αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση, η οποία συχνά συνδέεται με την αναγνώριση από το κοινωνικό περιβάλλον (δημόσια αναγνώριση, αποδοχή και εφαρμογή των προτάσεων που τυχόν έχει καταθέσει κλπ.), αλλά και με την ικανοποίηση που το άτομο νοιώθει από τα δικά του επιτεύγματα (υψηλή απόδοση, κάλυψη στόχων, αναγνώριση από τους συναδέλφους), καθώς θεωρεί ότι επιτελεί μία πολύ σημαντική εργασία και συμβάλλει τα μέγιστα στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού όπου απασχολείται (Μαυρομμάτη, 2017).

Τα κίνητρα αποτελούν ζωτικής σημασίας στοιχεία για την επίτευξη των στόχων και την επιτυχία μιας επιχείρησης. Και όταν τα κίνητρα αυτά συνδέονται περισσότερο με την εσωτερική ανάγκη του ανθρώπου για αναγνώριση, εκτίμηση, καταξίωση, τότε αυτόματα μετατρέπονται σε ένα ισχυρότατο εργαλείο ενεργοποίησης, ανάληψης πρωτοβουλιών και προσπάθειας επίτευξης ακόμη και των πλέον «προκλητικών» στόχων. Σχεδόν όλες οι θεωρίες κινήτρων⁶ συγκλίνουν στην άποψη ότι το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού μπορεί να είναι παραγωγικό/δημιουργικό στην εργασία του ενώ ταυτόχρονα να αυτοελέγχεται, αν υποκινηθεί σωστά και αν καλυφθούν κατά κύριο λόγο οι συναισθηματικές/ψυχικές του ανάγκες (Μαυρομμάτη, 2017).

Η δημιουργία εσωτερικών κινήτρων συνδέεται άμεσα με μία μορφή διοίκησης η οποία επενδύει κατά κύριο λόγο στην ενσυναίσθηση και διακρίνεται από υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης. Η ενσυναίσθηση ανήκει σε ένα σύμπλεγμα κοινωνικής ευαισθητοποίησης και καθορίζει την ευαισθησία του ηγέτη προς τους άλλους. Αυτή η ικανότητα είναι ζωτικής σημασίας για εξαιρετικές επιδόσεις, κάθε φορά που επικεντρώνεται στην αλληλεπίδραση με τους ανθρώπους. Οι ηγέτες με εμφατικές δεξιότητες είναι σε θέση να αντλούν απλά μηνύματα, που παίρνουν κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας και να κατανοούν το πραγματικό νόημα που συχνά κρύβεται πίσω από συγκεκριμένη συμπεριφορά. Τροποποιώντας τις συμπεριφορές και προσαρμόζοντάς τις στις ανάγκες του Οργανισμού και των υπαλλήλων του, μπορούν να εμπνεύσουν και να παρακινήσουν (Bass & Avolio, 1994).

Ένας αποτελεσματικός ηγέτης χαρακτηρίζεται μεταξύ άλλων από την ικανότητά του να παρακινεί, να εμπνέει και να αποτελεί πρότυπο προς μίμηση και

⁶ Εδώ αναφερόμαστε κατά κύριο λόγο στη θεωρία X και Y του Douglas McGregor, στη θεωρία του Maslow, στη θεωρία παρακίνησης ERG (Existence, Relatedness & Growth) του Clayton Alderfer, στη θεωρία των επίκτητων αναγκών του David McClelland αλλά και στη θεωρία των δύο παραγόντων του Frederick Herzberg (για περισσότερες πληροφορίες βλ. και Μαυρομμάτη, 2017:6-14).

ταύτιση ώστε όλοι οι εργαζόμενοι μαζί, ως ομάδα, αλλά και ο καθένας ξεχωριστά ως άτομο, να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί εξαρχής. Στην κατεύθυνση αυτή, της δημιουργίας εσωτερικών κινήτρων και της συνεργασίας όλων για το κοινό καλό, σημαντικό ρόλο παίζει και η συμμετοχή των εργαζομένων στην στοχοθεσία και τις αποφάσεις της διοίκησης (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1999; Μαυρομάτη, 2017).

Η μετασχηματιστική ηγεσία ανταποκρίνεται σε αυτό το προφίλ ηγεσίας, καθώς διεγείρει το ενδιαφέρον των συναδέλφων, εμπνέει μία διαφορετική προοπτική για το έργο, συνδημιουργεί μαζί τους, βοηθάει όλο το προσωπικό να αναπτυχθεί και να αποδώσει το μέγιστο των δυνατοτήτων του και προσφέρει κίνητρα που συνδυάζουν τα συμφέροντα των υπαλλήλων με τα συμφέροντα του οργανισμού. Κατά τους Bass & Avolio (1994), μία μετασχηματιστική ηγεσία με υψηλό δείκτη ενσυναίσθησης εμφανίζει τέσσερις παραμέτρους: έχει εξιδανικευμένη επιρροή, εμπνευσμένο κίνητρο, πνευματική διέγερση και ατομική θεώρηση.

3.3. Η ηγεσία στον Δημόσιο Τομέα και η Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η δημόσια διοίκηση εμφανίστηκε ως σχετικά νέος και ξεχωριστός τομέας της κοινωνικής επιστήμης και ορίζεται ως η εφαρμογή της κυβερνητικής πολιτικής. Ορίζεται, επίσης ως ακαδημαϊκός τομέας, που μελετά τη διαδικασία υλοποίησης και προετοιμάζει δημόσιους υπαλλήλους για να εργάζονται στη δημόσια υπηρεσία. Άλλοι ορισμοί της δημόσιας διοίκησης περιγράφουν το πεδίο των διοικητικών εργασιών ως πράξεις που έχουν σκοπό να εκπληρώσουν ή να επιβάλουν δημόσιες πολιτικές. Σαφώς η δημόσια διοίκηση είναι οργανωμένη μονάδα ανθρώπινων και υλικών πόρων που εργάζεται για την επίτευξη επιθυμητών αποτελεσμάτων (Tigani, 2014; Τασούλα, 2018:12).

Σύμφωνα με τον Wilson (1887) (στο Tigani, 2014:31), η δημόσια διοίκηση έχει δύο σημαντικούς ρόλους: πρώτον, ως δραστηριότητα είναι υποχρεωμένη να ανακαλύψει τι μπορεί να κάνει επιτυχώς μια κυβέρνηση και δεύτερον, να υλοποιήσει αυτά τα δεδομένα με την μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα. Η επίτευξή τους σαφώς εξαρτάται από την ικανότητα των εκάστοτε ηγετών να προσαρμόζουν τις πολιτικές, να θέτουν τους στόχους, να αναδιαρθρώνουν τις δομές και να φροντίζουν

την ανακατανομή των ανθρώπινων πόρων, με κύριο στόχο την άμεση και ποιοτική προσφορά των υπηρεσιών προς τον πολίτη (Tigani, 2014).

Βέβαια, είναι γνωστό ότι ο τρόπος διοίκησης και της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στο Δημόσιο πέρασε από συμπληγάδες στο πέρασμα των ετών, δεχόμενος μεταρρυθμίσεις επί μεταρρυθμίσεων και όχι σπάνια έντονη κριτική. Όμως, το ζητούμενο πάντοτε ήταν να υπηρετεί τις ανάγκες του πολίτη με συνέπεια, σεβασμό και ταχύτητα. Η εξυπηρέτηση του πολίτη, αποτελούσε και αποτελεί το ζητούμενο στα σύγχρονα κυβερνητικά συστήματα ανά τον κόσμο. Ειδικότερα, στην Ευρώπη καταγράφεται θετική ανάπτυξη τόσο ως προς τις στρατηγικές ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση όσο και ως προς την επαρκή στελέχωση του δημόσιου τομέα, με επιλογή και σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Λαζόγκα & Παναγούλης, 2017).

Η ανάπτυξη αυτή στοχεύει στη δημιουργία μιας Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, που έχει ως απώτερο στόχο τη συνεχή βελτίωση του επιπέδου των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη, με ενσυναίσθηση, συνεργασία, μείωση των πολύπλοκων διαδικασιών, δημιουργία κινήτρων στο προσωπικό, σωστή διαχείριση των συγκρούσεων και συμμετοχή των υπαλλήλων στις αποφάσεις της διοίκησης (Γούλα, 2016).

Η αλήθεια είναι ότι στην Ελλάδα η δημόσια διοίκηση, σχεδόν μέχρι πρόσφατα, δεν έδινε έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό της και φυσικά ελάχιστα ενδιαφερόταν για την προαγωγή και προάσπιση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι εκάστοτε στόχοι έμπαιναν αποκλειστικά από τη διοίκηση, λίγοι έδιναν τις εντολές και οι υπόλοιποι απλά τις εκτελούσαν, καταγραφόταν χαμηλή απόδοση των πολλών και υψηλή απόδοση των λίγων, υπήρχαν πολλά ιεραρχικά επίπεδα ανάμεσα στη λήψη αποφάσεων και στην εφαρμογή τους, σπάνια προτάσεις έφθαναν από τη βάση προς τα άνω, οι θέσεις εργασίας πληρούνταν κυρίως με βάση τα τυπικά κριτήρια, οι προαγωγές γίνονταν κατά αρχαιότητα, οι αμοιβές ορίζονταν από τη νομοθεσία, συνήθως υπήρχε έλλειψη κινήτρων απόδοσης και η υψηλή απόδοση -όπως και όταν αυτή υπήρχε- *«πήγαζε περισσότερο από αλτρουισμό παρά από προσωπικό συμφέρον»* (Λαζόγκα & Παναγούλης, 2017:34).

Τα κακώς κείμενα που υπήρχαν για χρόνια στο δημόσιο τομέα, βάσει και των πληροφοριών που έρχονταν από το εξωτερικό και κυρίως την Ευρωπαϊκή Ένωση, άρχισαν να μετασχηματίζονται τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα. Η καλλιέργεια θετικής οργανωσιακής κουλτούρας, η σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης, η δημιουργία εσωτερικών κυρίως κινήτρων, η δυνατότητα κατάθεσης

προτάσεων από όπου και αν αυτές προέρχονται, η ενίσχυση της ομαδικής εργασίας και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, ώστε όχι μόνο να βελτιωθούν οι προσφερόμενες προς τους πολίτες υπηρεσίες αλλά και οι ενδοϋπηρεσιακές σχέσεις, επηρέασαν το οργανωτικό γίνεσθαι και στον δημόσιο τομέα. Σιγά-σιγά καταρρίπτονται οι παγιωμένες αντιλήψεις που αναφέρονται στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων και η συναισθηματική νοημοσύνη γίνεται πλέον αναγκαίο εφόδιο για τους εκάστοτε ιθύνοντες, καθώς διαδραματίζει σημαντικότατο ρόλο στην ενίσχυση, καθοδήγηση, οργάνωση αλλά και στη διαχείριση συγκρούσεων μεταξύ των υπαλλήλων (Γούλα, 2016).

Βέβαια, δεν θα πρέπει να παραληφθεί και το γεγονός ότι η οικονομική κρίση που χτύπησε τη Ελλάδα τα τελευταία χρόνια αποτέλεσε τροχοπέδη στην προσπάθεια να συμβαδίσει αυτή με τις διεθνείς τάσεις, όσον αφορά τη σχέση διοίκησης και συναισθηματικής νοημοσύνης. Η έλλειψη οικονομικών πόρων, η μείωση του προσωπικού, η αδυναμία δημιουργίας εξωτερικών κινήτρων, ο φόρτος εργασίας και το αίσθημα πολλές φορές του κινδύνου να χάσουν την εργασία τους οι υπάλληλοι, κάθε άλλο παρά πρόσφορο έδαφος προσέφερε για αλλαγή στη νοοτροπία και στο είδος ηγεσίας της διοίκησης. Εξάλλου, είναι γνωστό ότι οι υπάλληλοι αντιστέκονται σε κάθε είδος αλλαγής μιας παγιωμένης κατάστασης, καλυμμένοι πίσω από τον μανδύα της ρουτίνας και της συνήθειας, κυρίως όσον αφορά το δημόσιο τομέα. Για να αλλάξει η νοοτροπία και να εισαχθούν προγράμματα που θα φέρουν ένα αέρα αλλαγής στον παγιωμένο εργασιακό τομέα, θα πρέπει να υπάρχει υποστήριξη και ενημέρωση των υπαλλήλων καθώς και χρόνος προσαρμογής ώστε να εισαχθούν αυτοί ομαλά στις επιχειρούμενες αλλαγές (Αλεξίου, 2017).

Η συνεχής ενημέρωση, η δια βίου μάθηση, η δημιουργία κινήτρων, η δομημένη και συστημική προσέγγιση τυχόν προβλημάτων που ανακύπτουν, η ενίσχυση της ομάδας και η ενσυναίσθηση συμβάλλουν σαφώς θετικά προς την αποδοχή της αλλαγής προς το βέλτιστο της απόδοσης του κάθε Οργανισμού και φυσικά των υπαλλήλων του. Η παρούσα μελέτη στοχεύει στην κατανόηση της σύνδεσης μεταξύ αποτελεσματικής ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης, επισημαίνοντας το βασικό ρόλο που παίζει η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του δημόσιου οργανισμού.

ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ– ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Στόχος και ερευνητικά ερωτήματα

Η παρούσα έρευνα εστιάζει στο κατά πόσο η συναισθηματική νοημοσύνη της εκάστοτε ηγεσίας αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη των στόχων και τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, ανάπτυξης ανοιχτής επικοινωνίας και συμπόρευσης μεταξύ των εργαζομένων και των ηγετών τους.

Συγκεκριμένα ερευνάται το στυλ της ηγεσίας που ασκείται στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας (μελέτη περίπτωσης) και η σχέση της με την ύπαρξη ή όχι συναισθηματικής νοημοσύνης.

Ειδικότερα μελετώνται τα εξής:

1. Ποιο είναι το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης των προϊσταμένων στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, όσον αφορά στην αυτογνωσία, την αυτοδιαχείριση και την κοινωνική ευαισθητοποίηση.

2. Ποιες μεθόδους χρησιμοποιούν οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες για να παρακινήσουν και να επηρεάσουν τους υπαλλήλους τους να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους.

3. Η επίδραση του συναισθηματικά ευφυούς ηγέτη έχει αντίκτυπο στη συμπεριφορά και τη στάση των εργαζομένων στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας;

4. Πώς θα μπορούσε να βελτιώσει περαιτέρω την απόδοση των υπαλλήλων και την αποτελεσματικότητα, όσον αφορά την οργάνωση του δημόσιου τομέα, μία ηγεσία με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη.

Επιλογή ερευνητικής μεθόδου και ερευνητικό εργαλείο

Η μέθοδος η οποία ακολουθήθηκε είναι αυτή της ποιοτικής έρευνας με τη χρήση ημιδομημένων συνεντεύξεων, προκειμένου να εξασφαλισθεί η φυσιολογική και αβίαστη ροή πληροφοριών από τους συμμετέχοντες σε αυτήν. Η ημιδομημένη συνέντευξη χρησιμοποιείται συχνά ως μεθοδολογικό εργαλείο συλλογής δεδομένων στην ποιοτική έρευνα, καθώς στηρίζεται στη διαπροσωπική επικοινωνία ανάμεσα στον ερευνητή και τον ερωτώμενο (Bell, 1997).

Η συνέντευξη στην παρούσα έρευνα δίνει τη δυνατότητα να εξετασθούν οι αντιλήψεις και οι απόψεις των συμμετεχόντων, να εντοπισθούν και να αναλυθούν οι εμπειρίες τους, καθώς και οι μεταβλητές που τυχόν έχουν επηρεάσει και διαμορφώσει τις απόψεις τους σχετικά με το ρόλο που παίζει η συναισθηματική νοημοσύνη στη διοίκηση. Ταυτόχρονα, με τη χρήση ανοικτών ερωτήσεων οι ερωτώμενοι είναι σε θέση να εκφράσουν όχι μόνο τις προσωπικές τους απόψεις και να διατυπώσουν τυχόν προβλήματα που προέκυψαν κατά τη διάρκεια της ηγεσίας τους αλλά να καταθέσουν και προτάσεις για βελτίωση της αποδοτικότητας του οργανισμού. Υπό αυτή την έννοια, ο σκοπός της συνέντευξης δεν είναι απλά και μόνο η συλλογή δεδομένων που σχετίζονται με το θέμα αλλά και ο εμποτισμός από το ανθρώπινο στοιχείο, που αποτελεί τον καταλύτη σε κάθε εργασιακό τομέα και τη βάση στην οποία στηρίζεται η συναισθηματική νοημοσύνη (Cohen et al., 2008).

Δείγμα της έρευνας

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι επτά άτομα, 3 άνδρες και 4 γυναίκες, ηλικίας 47-63 ετών με πολλά χρόνια προϋπηρεσίας και τουλάχιστον 4 χρόνια σε θέση ευθύνης στο δημόσιο. Τρεις εξ αυτών έχουν εργασθεί αρχικά και στον ιδιωτικό τομέα με ανάλογη εμπειρία.. Όλοι είναι έγγαμοι με παιδιά εκτός από ένα άτομο, που είναι άγαμο.

Όλοι είναι πτυχιούχοι ανώτατης εκπαίδευσης, με μεταπτυχιακούς τίτλους οι περισσότεροι αλλά και κάτοχοι διδακτορικών, με μεγάλη ευχέρεια χειρισμού υπολογιστών και καλή γνώση ξένων γλωσσών. Ειδικότερα, ο πρώτος ερωτώμενος έχει πτυχίο οικονομικών σπουδών, μεταπτυχιακό με ειδίκευση σε χρηματοπιστηριακά θέματα και διδακτορικό σε τραπεζικά ζητήματα και ανάλογη προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα. Ο δεύτερος ερωτώμενος σπούδασε Δημόσια Διοίκηση στο Πάντειο Πανεπιστήμιο και είναι κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση και Οργάνωση των Επιχειρήσεων. Ομιλεί άπταιστα τρεις γλώσσες πέραν της μητρικής του (αγγλικά, ρωσικά και τούρκικα). Ο τρίτος ερωτώμενος κατέχει δύο τίτλους πανεπιστημιακούς, της νομικής και των οικονομικών σπουδών και έχει συμμετάσχει σε σεμινάρια management, ανάλυσης χρηματοοικονομικών στοιχείων και εκπαίδευσης εκπαιδευτών, τόσο ως απλός συμμετέχων όσο και ως εκπαιδευτικός ο ίδιος. Μιλάει δύο ξένες γλώσσες (αγγλικά και γαλλικά) και έχει άριστη γνώση

χρήσης υπολογιστών. Ο τέταρτος ερωτώμενος είναι πτυχιούχος Πολυτεχνείου με καλή γνώση της αγγλικής. Έχει συμμετάσχει σε πλήθος σεμιναρίων και τα τελευταία χρόνια διδάσκει και ο ίδιος. Ο πέμπτος συμμετέχων είναι κάτοχος πτυχίου Πολιτικού Μηχανικού και μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών με εξειδίκευση σε θέματα πληροφορικής. Μιλάει αγγλικά και γαλλικά και έχει συμμετάσχει σε πλήθος σεμιναρίων καθώς και σε επιμορφωτικά προγράμματα εξ αποστάσεως, του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Ο έκτος συμμετέχων είναι και αυτός πτυχιούχος σχολής Θετικών Επιστημών του ΑΠΘ με μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση και άριστη γνώση αγγλικών και ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Ο τελευταίος συμμετέχων είναι πτυχιούχος Γεωπονικής Σχολής και κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών με ειδίκευση σε περιβαλλοντικά θέματα. Γνωρίζει άριστα αγγλικά και γαλλικά και χειρίζεται ηλεκτρονικούς υπολογιστές σε καθημερινή βάση. Επιδιώκει να συμμετέχει σε σεμινάρια που αφορούν κυρίως θέματα νομοθεσίας και διοίκησης επιχειρήσεων.

Χρόνος και τόπος της έρευνας

Η έρευνα διεξήχθη στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας. Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις συγκεντρώθηκαν σε διάστημα λίγο περισσότερο του ενός μηνός, μετά από ενημέρωση και προγραμματισμένο ραντεβού, από τέλη Μαρτίου 2019 έως αρχές Μαΐου 2019. Οι συνεντεύξεις έλαβαν χώρα σε δημόσιο χώρο και σε ώρα που βόλευε τους συμμετέχοντες.

Ηθική δεοντολογία

Ακολουθώντας την επιβεβλημένη ηθική δεοντολογία της επιστημονικής έρευνας, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για το σκοπό της έρευνας και η συμμετοχή τους ήταν συνειδητή και εθελοντική. Οι απαντήσεις τους ζητήθηκε να είναι ειλικρινείς και τους έγινε γνωστό ότι οι απόψεις τους θα γίνουν σεβαστές ανεξάρτητα από την προσωπική γνώμη και εκτίμηση της ερευνήτριας. Επίσης, όλοι

διαβεβαιώθηκαν ότι τα προσωπικά τους στοιχεία θα παραμείνουν ανώνυμα, οποιοσδήποτε πληροφορίες αφορούν το άτομό τους δεν θα κοινοποιηθούν σε τρίτους ούτε οι απόψεις τους θα αλλοιωθούν καθ' οιονδήποτε τρόπο (Αθανασίου, 2007; Cohen et al., 2008).

Τέλος, έγινε γνωστό σε όλους τους συμμετέχοντες ότι τα αποτελέσματα της έρευνας θα τους γνωστοποιηθούν είτε περιληπτικά είτε με κοινοποίηση του τελικού κειμένου, όταν αυτό είναι εφικτό (Αθανασίου, 2007).

Περιορισμοί της έρευνας

Η εφαρμογή μιας ηγεσίας που έχει ως κύριο εργαλείο της τη συναισθηματική νοημοσύνη, είναι σε πρακτικό επίπεδο αν όχι αδύνατη, σαφώς πολύ πιο περιορισμένη στον δημόσιο από ότι στον ιδιωτικό τομέα. Αυτό συμβαίνει γιατί ο ρόλος των ηγετών στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα παραδοσιακά θεωρείται διαφορετικός. Στην αντίληψη των πολιτών, που αντανακλά την πραγματικότητα της ελληνικής κοινωνίας, οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα, που κατέχουν θέσεις ευθύνης, έχουν περιορισμένη δυνατότητα επιλογών και ανάληψης πρωτοβουλιών, τουλάχιστον μέχρι πρόσφατα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η μορφή ηγεσίας που εφαρμόζεται παραδοσιακά στην Ελλάδα στον δημόσιο τομέα είναι η συναλλακτική ηγεσία, όπου οι υπάλληλοι ακολουθούν τις αποφάσεις και εντολές που έρχονται εκ των άνωθεν -που συνήθως είναι το εκάστοτε υπουργείο- χωρίς ιδιαίτερες δυνατότητες ανάληψης πρωτοβουλιών.

Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν διαφορές μεταξύ των δύο τομέων -του δημοσίου και του ιδιωτικού- οι νέες τάσεις στις θεωρίες ηγεσίας αναγνωρίζουν ότι ο παραδοσιακός ρόλος των ηγετών του δημοσίου πρέπει να αλλάξει. Είναι εμφανές ότι, ενώ οι τεχνικές ικανότητες και οι διοικητικές δεξιότητες αντιπροσωπεύουν κρίσιμα χαρακτηριστικά για τη λειτουργία ενός σύνθετου διοικητικού σώματος, εξίσου σημαντική θεωρείται πλέον και η φύση της ανθρώπινης σχέσης για το παραγωγικό εργασιακό περιβάλλον.

Αυτές οι αλλαγές απαιτούν τη μετάβαση από τον εκτελεστικό και διαδικαστικό ρόλο των δημόσιων ηγετών προς μια συνεργατική και δικτυωμένη δημόσια ηγεσία.

Παραδοσιακά, η δημόσια υπηρεσία θεωρείται ως εργαλείο για τη διατήρηση του νόμου και τη συλλογή εσόδων, με μικρό πεδίο δραστηριοτήτων ευημερίας. Στην

ιδανική περίπτωση, οι νέοι ηγέτες θα πρέπει να μετακινηθούν από την στατική θέση ισχύος στην δυναμική επιρροή ή την προσωπική εξουσία. Για να γίνει αυτή η πολύπλοκη διαδικασία, η κυβέρνηση πρέπει να στηρίξει τη νέα γενιά ηγετών που θα καθοδηγήσουν το πνεύμα της δημόσιας ζωής και θα συνεργαστούν πιο αποτελεσματικά (βλ. Αδαμάκου, 2012).

Παρουσίαση, ανάλυση και σχολιασμός των αποτελεσμάτων

Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις είχαν ως βάση μία σειρά ερωτήσεων, οι οποίες καταγράφηκαν (βλ. και Παράρτημα) και στη συνέχεια συγκρίθηκαν μεταξύ τους. Η επεξεργασία των ευρημάτων κατέληξε στα ακόλουθα συμπεράσματα.

1^η ΕΡΩΤΗΣΗ. Στην *πρώτη ερώτηση*, η οποία αφορά στο πλαίσιο της εργασίας και κατά πόσο αυτό ανταποκρίνεται στο θεωρητικό πλαίσιο της μέχρι τώρα εκπαίδευσης που έλαβαν, τέσσερα άτομα θεωρούν ότι υπάρχει συσχέτιση των σπουδών με το είδος της σημερινής τους απασχόλησης. Οι υπόλοιποι (3 άτομα), παρά το εύρος των σπουδών τους, δεν βρήκαν εφαρμογή των γνώσεών τους στο συγκεκριμένο είδος εργασίας που επιτελούν. Ένα άτομο μάλιστα σχολίασε ότι στο Δημόσιο, και ειδικά στους Φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης είναι πολύ δύσκολο να βρει κανείς απασχόληση πάνω στο αντικείμενο που έχει σπουδάσει.

Όμως ακόμη και αυτοί, των οποίων το θεωρητικό πλαίσιο της μέχρι τώρα εκπαίδευσής τους συνάδει με το είδος της εργασίας τους, συμφωνούν ότι η εφαρμογή στην πράξη δεν είναι πάντα εφικτή και διαφοροποιείται της θεωρητικής κατάρτισης.

Η δεύτερη ερωτηθείσα συγκεκριμένα, τελείωσε τη Σχολή Δημόσιας Διοίκησης που σχετίζεται θεωρητικά άμεσα με το αντικείμενο της εργασίας της, αλλά θεωρεί ότι η πράξη απέχει της θεωρίας. Την ίδια άποψη συμμερίζεται και η τρίτη ερωτηθείσα, γυναίκα 62 ετών με μακρά προϋπηρεσία στο Δημόσιο Τομέα (31 συναπτά έτη εκ των οποίων τα 6 σε θέση ευθύνης).

Ωστόσο, όπως τονίζεται, σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να θεωρηθεί ότι επειδή υπάρχει απόσταση μεταξύ θεωρίας και πράξης, η ακαδημαϊκή εκπαίδευση δεν είναι κάτι σημαντικό ή αναγκαίο. Ανεξαρτήτως του είδους της εκπαίδευσης (αν είναι συναφές προς το αντικείμενο της εργασίας ή όχι) ή εάν απέχει η θεωρία από την πράξη, όλοι οι ερωτηθέντες υπεραμύνονται της σπουδαιότητας των ακαδημαϊκών γνώσεων για την προσφορά ποιοτικής εργασίας και για την προσωπική καταξίωση, καθόσον, όπως δηλώθηκε από τους περισσότερους *«σε κάποια μορφή όλα βοηθάνε...»*.

Συγκεκριμένα, ο πρώτος των ερωτηθέντων, άνδρας 52 ετών, με συνολική προϋπηρεσία στο Δημόσιο 11 έτη (5 σε θέση ευθύνης) και σπουδές στα Οικονομικά, μεταπτυχιακό με ειδίκευση σε Χρηματιστηριακά θέματα και διδακτορικό πάνω στον Τραπεζικό τομέα, χαρακτηριστικά τονίζει ότι *«η εμπειρία μου, κυρίως στον τραπεζικό*

τομέα συνέβαλε στην κατανόηση του αναπτυξιακού Νόμου που έχει πολλά οικονομικά στοιχεία, ισολογισμούς κλπ. και στις χρηματοδοτήσεις των επιχειρήσεων».

Αυτό το διαπιστώνουμε και από τον έβδομο ερωτώμενο, του οποίου το αντικείμενο σπουδών δεν είχε άμεση συνάφεια με τη συγκεκριμένη εργασία που επιτελεί. Παρόλα αυτά όμως, παραδέχεται ότι οι ακαδημαϊκές του γνώσεις συνέβαλαν σε μεγάλο βαθμό στην καλύτερη απόδοση στην εργασία του, καθόσον είχαν σχέση με αγροτικά ή/και περιβαλλοντολογικά θέματα και Ευρωπαϊκά προγράμματα, στα οποία συμμετέχει και η Περιφέρεια.

Η τρίτη ερωτηθείσα, επίσης θεωρεί ότι η ακαδημαϊκή γνώση και η εν γένει εκπαίδευση αποτελούν σημαντικά εφόδια, που συμβάλλουν στην επίτευξη ενός ουσιαστικού και ολοκληρωμένου έργου. Για το λόγο αυτό επεδίωξε και επιδιώκει τη συνεχή και δια βίου μάθηση καθώς, όπως η ίδια δηλώνει, *«τα σεμινάρια που παρακολουθούσα κάθε χρόνο κάλυπταν το πρακτικό κομμάτι».*

Της ίδιας άποψης είναι και η πέμπτη ερωτώμενη, η οποία υποστηρίζει ότι η εξειδίκευση σε συγκεκριμένους τομείς συμβάλλει σε προσφορά ποιοτικής εργασίας και για το λόγο αυτό συνέχισε τις σπουδές της, ενόσω ήδη εργαζόταν, για να αποκτήσει και μεταπτυχιακό τίτλο πάνω στο ιδιαίτερο αντικείμενο της υπηρεσίας της στην Περιφέρεια.

Το γεγονός βέβαια, ότι η έκτη ερωτώμενη απάντησε ότι τα εργασιακά της καθήκοντα και οι υποχρεώσεις της δεν απαιτούν εξειδίκευση, αντίθετα με την μέχρι τότε εκπαίδευσή της, δεν αναιρεί την σπουδαιότητα της εξειδίκευσης, εφόσον η ίδια προτείνει στο τέλος της συνέντευξής της *«τη στελέχωση των Υπηρεσιών με επαρκές και εξειδικευμένο στο γνωστικό αντικείμενο προσωπικό».*

Η εξειδίκευση συμβάλλει στη γνώση σε βάθος ενός συγκεκριμένου αντικείμενου και βοηθά στην ποιοτική απόδοση στην εργασία, όταν αυτή έχει σχέση με το συγκεκριμένο γνωστικό αντικείμενο ενώ δεν αποτελεί τροχοπέδη όταν αυτή δεν είναι απαραίτητη.

Μάλιστα, τόσο σημαντική θεωρούν την ακαδημαϊκή εκπαίδευση και γνώση όλοι οι ερωτώμενοι, ώστε οι 6 από τους 7 φρόντισαν να επεκτείνουν τις γνώσεις τους πάνω στον τομέα με τον οποίο απασχολούνται, μέσω σεμιναρίων και μέσω της δια βίου μάθησης, με δική τους πρωτοβουλία.

Πιο συγκεκριμένα, ο τέταρτος ερωτώμενος δηλώνει ότι σε όλη τη διάρκεια της καριέρας του επεδίωξε και παρακολούθησε σεμινάρια και έλαβε θεωρητική κατάρτιση πάνω σε μία μεγάλη γκάμα τεχνικών θεμάτων, όπως σχεδιασμό και

υλοποίηση προγραμμάτων δημοσίων έργων, διαμόρφωση περιβαλλοντικών όρων κλπ. Με τον τρόπο αυτό υπήρξε άμεση σύνδεση της κατακτημένης γνώσης με την εφαρμογή της σε πρακτικό επίπεδο, με στόχο το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να διευκρινισθεί ότι το βασικό εκπαιδευτικό σεμινάριο, το οποίο διενεργείται από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης και είναι υποχρεωτικό για όλους τους μόνιμους υπαλλήλους, το παρακολούθησαν φυσικά όλοι⁷. Οι 6 από τους 7 που επέκτειναν τις γνώσεις τους με δική τους πρωτοβουλία αναφέρθηκαν στα προαιρετικά σεμινάρια που έχουν σχέση με το εκάστοτε αντικείμενο της εργασίας τους, όπως για παράδειγμα του Ενιαίου Φορέα Ελέγχου Τροφίμων (Ε.Φ.Ε.Τ.), της Γενικής Διεύθυνσης Υγείας, του Υπουργείου Οικονομικών, του Ελληνικού Οργανισμού Μικρών - Μεσαίων Επιχειρήσεων και Χειροτεχνίας (Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ.) παλαιότερα, κ.α.

Επισημαίνεται επίσης ότι η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας σε συνεργασία με το Ελληνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)⁸ προωθεί την περαιτέρω επιμόρφωση του προσωπικού της, με ετήσιο προγραμματισμό για τη συμμετοχή των εργαζομένων της στα πραγματοποιούμενα σεμινάρια.

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (5 από τους 7) δήλωσαν ότι ενημερώνονται με δική τους πρωτοβουλία από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας της υπηρεσίας, αλλά και για άλλα σεμινάρια μέσω του διαδικτύου. Υψηλό ποσοστό ενημέρωσης κατέχει και η εξ αποστάσεως εκπαίδευση καθώς και η προσωπική βούληση για περαιτέρω εκπαίδευση.

Όλοι βέβαια συμφωνούν ότι η πολύχρονη εμπειρία, ακόμη και όταν μέρος αυτής έχει αποκτηθεί στον ιδιωτικό τομέα, παίζει εξίσου σημαίνοντα ρόλο με τη θεωρητική κατάρτιση και συμβάλλει σημαντικά στην εφαρμογή με αποτελεσματικότητα των ηγετικών τους καθηκόντων.

⁷ Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ) ανήκει στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης (ΕΚΔΔ). Στόχος του είναι να εκπαιδεύει και να επιμορφώνει δημοσίους υπαλλήλους, που ανήκουν στην Περιφερειακή Διοίκηση, στην Κεντρική Διοίκηση, στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, σε Νομικά Πρόσωπα του Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) καθώς και του ευρύτερου δημοσίου τομέα όπως για παράδειγμα των υπαλλήλων της ΔΕΗ, του ΟΤΕ κλπ. Το Ινστιτούτο αναλαμβάνει επίσης διεξαγωγή συνεδρίων, επιστημονικών μελετών κλπ. (ΕΣΠΑ 2014-2020).

⁸ Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) είναι ο εθνικός στρατηγικός φορέας ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης. Ιδρύθηκε το 1983, είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) και υπάγεται στον Υπουργό Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Αποτελεί έναν από τους κύριους φορείς - δικαιούχους του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα» του ΕΣΠΑ 2014-2020.

2^η ΕΡΩΤΗΣΗ. Η *δεύτερη ερώτηση* έχει να κάνει με το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη και κατά πόσο την εφαρμόζει στην πράξη. Ειδικότερα, η συζήτηση εστιάζει κατά κύριο λόγο στην ύπαρξη ή όχι καλών διαπροσωπικών σχέσεων στο τμήμα, του οποίου οι ερωτώμενοι ηγούνται. Η ίδια ερώτηση εστιάζει και στο εάν υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας, καθώς οι στενές διαπροσωπικές σχέσεις βρίσκονται συνήθως σε άμεση συνάρτηση με μία αγαστή συνεργασία.

Σε υψηλό ποσοστό οι απαντήσεις ήτανε απόλυτα θετικές. Όλοι συμφώνησαν ότι οι σχέσεις στην ομάδα τους είναι πολύ καλές καθώς υπάρχει αλληλοκατανόηση, υποστήριξη, πνεύμα συνεργασίας, διάλογος, αμοιβαίος σεβασμός, προσπάθεια αποφυγής ρήξεων και αλληλοβοήθεια. Τυχόν προβλήματα που ανακύπτουν και δυσκολίες του παρελθόντος ξεπερνιούνται μέσα από το θετικό αυτό κλίμα της συνεργασίας και ενσυναίσθησης που έχει δημιουργηθεί στην ομάδα τους. (5η ερωτώμενη).

Ο πρώτος ερωτώμενος εστίασε ιδιαίτερα στην προσπάθεια εξισορρόπησης μεταξύ των διαφορετικών προσωπικοτήτων των υπαλλήλων, εφόσον όλοι είναι άτομα μοναδικά, που έχουν ήδη διαμορφώσει τον χαρακτήρα τους και την προσωπικότητά τους, απαιτούν τον ανάλογο σεβασμό και έχουν δικαίωμα στην προσωπική τους άποψη. Γνωρίζει ότι *«και ενήλικες είναι και ως Έλληνες έχουν υψηλό το εγώ»* και έχουν αρκετές φορές την αίσθηση ότι δεν υπάρχει αξιοκρατία ως προς την εξέλιξη, καθώς *«αυτός αδικείται ενώ κάποιος άλλος ευνοείται»*, οπότε θεωρεί ότι ο εκάστοτε ιθύνων απαιτείται να έχει υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγετικών δεξιοτήτων για να κρατήσει ισορροπίες και να δημιουργήσει ή/και να ενισχύσει την καλή συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας του.

Ο ίδιος θεωρεί ότι κατάφερε να διατηρήσει μία συνοχή στην ομάδα του μέσω της καθοδήγησης, της ανάθεσης πρωτοβουλιών, της εστίασης σε προβλήματα και τυχόν ενστάσεις αλλά και με οριοθέτηση του επιπέδου των σχέσεων, ώστε να διατηρούνται *«οι ισορροπίες μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων»*.

Όλοι οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι επιτυγχάνουν την αποφυγή ρήξεων και τη διατήρηση του ομαδικού πνεύματος και των θερμών διαπροσωπικών σχέσεων μέσα από τον διάλογο, τη δίκαιη αντιμετώπιση όλων και τον συνυπολογισμό των προσωπικών αναγκών των εργαζομένων.

Συγκεκριμένα, η τρίτη ερωτώμενη, με μεγάλη πείρα στον Δημόσιο Τομέα και ευρύτερη ακαδημαϊκή μόρφωση (νομικές και οικονομικές σπουδές, μάλιστα και

διοίκηση επιχειρήσεων καθώς και εκπαίδευσης εκπαιδευτών), δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην καλή συνεργασία αλλά συγχρόνως τονίζει, ότι για να διατηρηθούν οι ισορροπίες στην ομάδα θα πρέπει τα μέλη της να τυγχάνουν ειδικής μεταχείρισης και ο ηγέτης τους να είναι γνώστης σε βάθος του τρόπου χειρισμού τους.

Την άποψή της αυτή τη στηρίζει όχι μόνο στην πολύχρονη εμπειρία της στον Δημόσιο Τομέα αλλά και στις ακαδημαϊκές της γνώσεις, καθώς η ίδια έχει διδάξει σε σεμινάρια για ομαδική συνεργασία. Για το λόγο αυτό και υπογραμμίζει ότι *«όσο σημαντικό όμως είναι να καταφέρουμε να λειτουργούμε σαν ομάδα, τόσο δύσκολος είναι ο χειρισμός των ατόμων και η διατήρηση των ισορροπιών. Πολλές φορές είναι απαραίτητο να συνυπολογίζονται και οι προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων, προκειμένου με σεβασμό και υποστήριξη να οδηγηθούμε σε περισσότερο ποιοτική και πιο αποτελεσματική διοίκηση. Έχω διαπιστώσει, άλλωστε, ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων στη συγκεκριμένη διεύθυνση, έχοντας εκτιμήσει το καλό κλίμα και την ειλικρινή και δίκαιη αντιμετώπιση όλων εκ μέρους μου, αποδέχεται και υποστηρίζει τυχόν προτάσεις μου για βελτιωμένη και λειτουργικότερη διευθέτηση επιμέρους ζητημάτων»*.

Η εμπειρία της από την εφαρμογή της ενσυναίσθησης και της συναισθηματικής νοημοσύνης γενικότερα στη διοίκηση της υπηρεσίας της έχει αποδείξει σε πρακτικό επίπεδο ότι, η συνοχή στην ομάδα βελτιώνεται όταν ο ηγέτης λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες των υφισταμένων του και όταν ακούει τα όσα έχουν οι ίδιοι να προτείνουν για τη περαιτέρω βελτίωση του κλίματος στην ομάδα και την λειτουργική διεύθυνση ζητημάτων.

Εξάλλου, όπως έχει υπογραμμισθεί και βιβλιογραφικά, η αναγνώριση και ο συνυπολογισμός των προσωπικών αναγκών των υπαλλήλων εκ μέρους της διοίκησης δημιουργεί σε αυτούς αισθήματα σεβασμού, εκτίμησης και ευγνωμοσύνης προς την ηγεσία, που αποτελούν δυνατά εσωτερικά κίνητρα για περαιτέρω ενεργοποίηση, αφοσίωση και υψηλότερη απόδοση στην εργασία τους.

Ο τέταρτος κατά σειρά ερωτώμενος, έχει να προσθέσει κάτι περισσότερο για την επίτευξη αρμονικών σχέσεων μέσα στην ομάδα και την καλύτερη ηγεσία με τη μορφή της ενίσχυσης και καθοδήγησης. Κατ' αυτόν, η επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων και η τοποθέτησή τους στην κατάλληλη θέση διευκολύνει τα μέγιστα στο έργο της διεύθυνσης. Γνωρίζοντας ως επικεφαλής της ομάδας του τις ικανότητες αλλά και τις ιδιαιτερότητες των μελών της και αναθέτοντας στον καθένα συγκεκριμένες εργασίες, που θεωρεί ότι μπορεί να τις χειριστεί καλύτερα και «του

ταιριάζουν», έχει διττό όφελος: αφενός τα άτομα της υπηρεσίας του είναι ευχαριστημένα γιατί ασχολούνται με θέματα του ενδιαφέροντός τους και αφετέρου επιτυγχάνεται το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα στον ελάχιστο δυνατό χρόνο.

Βάσει των ανωτέρω απαντήσεων γίνεται αντιληπτό ότι όλοι οι συγκεκριμένοι ηγέτες που ερωτήθηκαν έχουν υψηλή τη συναισθηματική τους νοημοσύνη, η οποία παίζει καταλυτικό ρόλο λύση διαφορών μεταξύ των μελών της ομάδας και στη δημιουργία κλίματος συνεργασίας, αλληλοεκτίμησης και σύμπνοιας.

3^η ΕΡΩΤΗΣΗ. Το συμπέρασμα αυτό γίνεται ακόμη εμφανέστερο και από την τρίτη κατά σειρά ερώτηση που εστιάζει στο κατά πόσο παραμερίζουν οι ηγέτες το προσωπικό τους συμφέρον χάριν της ομάδας τους.

Το σύνολο των ερωτηθέντων απάντησαν θετικά. Όλοι θέτουν σε απόλυτη προτεραιότητα το συμφέρον της ομάδας και συχνά αφιερώνουν προσωπικό χρόνο για να βοηθήσουν στην ολοκλήρωση κάποιας διαδικασίας ή ακόμη και αναλαμβάνουν προσωπικά την ευθύνη για την περαίωση ενός ζητήματος.

Υπογραμμίστηκε μάλιστα από αρκετούς ότι θεωρούν αντιδεοντολογικό να αφήσουν υπαλλήλους να εργάζονται, οι οποίοι χρειάζονται για κάποιο λόγο να παραμείνουν πέραν του ωραρίου τους προκειμένου να φέρουν εις πέρας μία υπόθεση και οι ίδιοι να αποχωρήσουν, καθώς έχουν ολοκληρώσει το ωράριό τους. Τα λόγια ενός από τους ερωτηθέντες είναι χαρακτηριστικά: *«Εστω και σαν φυσική παρουσία και για ηθική υποστήριξη, παραμένω μαζί του μέχρι να τακτοποιηθεί κάθε εκκρεμότητα»*. Τη στάση αυτή τη δικαιολογεί ένας άλλος τονίζοντας ότι *«Ο Διευθυντής θα πρέπει να είναι ο πρώτος που θα παρακάμπτει το προσωπικό του συμφέρον μπροστά στο καλό της ομάδας»* ενώ ένας τρίτος θεωρεί ότι με τον τρόπο αυτό κερδίζεται ο σεβασμός, η υποστήριξη και η εκτίμηση των υπαλλήλων στο πρόσωπο του εκάστοτε διευθυντή.

Η υποστήριξη, η αλληλεγγύη και η διάθεση να παραμερίσει ο ηγέτης το προσωπικό του συμφέρον προς όφελος της ομάδας εκδηλώνεται και με άλλους τρόπους, ανάλογα πάντα με την ψυχοσύνθεση του κάθε ηγέτη. Ο πρώτος ερωτώμενος ανέφερε χαρακτηριστικά ότι ασχολείται με πράγματα που είναι υποχρέωση των υφισταμένων του, με μοναδικό στόχο *«να αποσυμφορηθεί ο όγκος των εργασιών και να μπορούν οι υπάλληλοι να ασχοληθούν με άλλα σοβαρά θέματα»*. Η «αλτρουιστική» θα λέγαμε αυτή στάση του, συμβάλλει αφενός μεν στην εύκολη, γρήγορη, ασφαλή και σωστή εξυπηρέτηση των πολιτών, με παράλληλη ελάφρυνση του φόρτου

εργασίας της ομάδας και αφετέρου δημιουργεί κίνητρα για αναγνώριση της προσφοράς του από τους υφισταμένους του, ενώ ο ίδιος αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση και ταύτιση.

Ο ίδιος ερωτώμενος διευρύνει την έννοια του «συμφέροντος της ομάδας έναντι του προσωπικού», εστιάζοντας και σε θέματα λήψης αποφάσεων, δίνοντας ένα απτό παράδειγμα: *«εάν είμαστε σε επιτροπή διαγωνισμού και υπάρχει η πίεση το έργο να προχωρήσει γρήγορα, εφόσον η ομάδα κρίνει ότι χρειάζεται περισσότερος χρόνος για περαιτέρω μελέτη, προσοχή και προσπάθεια λεπτομερούς εξέτασης του θέματος, όση πίεση και να υπάρχει, η άποψη της ομάδας είναι απολύτως σεβαστή και προσωπικά την υποστηρίζω καθολικά»*. Η στάση αυτή του συγκεκριμένου ηγέτη δείχνει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και ενσυναίσθηση, καθώς δεν παρουσιάζεται ως ο απόλυτος ειδήμων που κατέχει δύναμη και εξουσία, αλλά ως ένας καθόλα συμμετοχικός ηγέτης που προσμετρά τις απόψεις και θέσεις της ομάδας του, τις οποίες σέβεται και αξιολογεί ανάλογα. Ο σεβασμός στα θέλω και τις προτάσεις των πολλών και η αναγνώρισή τους σε περίπτωση θετικής αξιολόγησής τους, αποτελεί ένα ισχυρό υποκινητικό παράγοντα για την συνοχή στην ομάδα, την αύξηση της επίδοσης, της αφοσίωσης στους στόχους και της αποτελεσματικότητας του κάθε εργαζόμενου.

Η αναλογική σχέση της υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών και της αποδοτικής συμπεριφοράς των εργαζομένων μέσα σε ένα κλίμα σύμπνοιας και αλληλοκατανόησης γίνεται εμφανής και από την απάντηση της δεύτερης κατά σειρά συνεντευξιαζόμενης.

Αναφερόμενη στον προγραμματισμό των αδειών είπε ότι *«έχουν προτεραιότητα οι υφιστάμενοί μου... Το προσωπικό συμφέρον θα πρέπει να παραμερίζεται με γνώμονα την ικανοποίηση των μελών της ομάδας και της εύρυθμης λειτουργίας της»*. Η παραγκώνιση του προσωπικού συμφέροντος για χάρη των άλλων αποσπά συναισθήματα εκτίμησης, ευγνωμοσύνης, σεβασμού και αναγνώρισης της αξίας του προσώπου, που ενώ ηγείται, βάζει ως προτεραιότητα τον «άλλον» και όχι το δικό του «εγώ». Η επιλογή του «συνόλου» έναντι του «ατόμου» ως σημαντικότερου για την εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού, σε συνδυασμό με την αντίληψη περί της μοναδικότητας της προσωπικότητας, οδηγεί αβίαστα στην αναγνώριση της αξίας του προσώπου του ηγέτη, που δεν είναι ανάλητος στα προβλήματα των υφισταμένων του και αποζητά πρωταρχικά το καλό της ομάδας.

Όμως, ακόμη και στην περίπτωση αυτή, της τοποθέτησης του κοινού συμφέροντος πάνω από το ατομικό, θα πρέπει να υπάρχουν όρια, όπως δήλωσε η πέμπτη από τους ερωτώμενους. Τα όρια κατ' αυτήν μπαίνουν μόνο όταν άπτονται θεμάτων υγείας, οπότε σε αυτήν την περίπτωση το ατομικό συμφέρον θα πρέπει να προηγείται του ομαδικού.

Όσον αφορά στα όρια, η τρίτη συνεντευξιαζόμενη διευκρινίζει ότι η καλή πρόθεση για προσφορά και συνεργασία εκ μέρους της διεύθυνσης, θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο ότι γίνεται για το κοινό καλό και το συμφέρον της υπηρεσίας και να μην εκλαμβάνεται ως αδυναμία του ηγέτη. Διότι, σε διαφορετική περίπτωση ούτε ο καθένας θα γνωρίζει τις υποχρεώσεις και τα καθήκοντά του και φυσικά δεν θα λειτουργεί ανάλογα με αυτά, ούτε ο επικεφαλής της ομάδας, που ασκεί τη διοίκηση, θα έχει κύρος.

Βέβαια, η συμπεριφορά του ηγέτη είναι αυτή που καθορίζει την αγαστή συνεργασία και τα όρια του καθενός. Κατά την άποψή της η επιτυχημένη ηγεσία είναι αυτή όπου *«ο επικεφαλής της ομάδας ασκεί τη διοίκηση, χωρίς ωστόσο να παραμερίζεται και η συμβολή των εργαζομένων στο τελικό αποτέλεσμα»* και συμπληρώνει ότι την ενδιαφέρει η ατομική προσπάθεια κάποιου *«να φέρει την υπογραφή του»*.

Η έκτη κατά σειρά ερωτώμενη θεωρεί ότι σαφώς και πρέπει να παραγκωνίζεται το προσωπικό προς όφελος του κοινού συμφέροντος, όχι όμως ως αδιαμφισβήτητος κανόνας. Θα πρέπει να αξιολογείται η κάθε περίπτωση χωριστά και αυτό να συμβαίνει όπου και όταν *«κρίνεται αυτό επιβεβλημένο και απαιτείται ολοκλήρωση των διαδικασιών ενός ζητήματος»*.

Στη συγκεκριμένη ερώτηση, όπως άλλωστε και στις δύο προηγούμενες, παρατηρούμε μία ομοφωνία αντιλήψεων που συγκλίνουν στην άποψη ότι το συμφέρον της ομάδας και, κατ' επέκταση του Οργανισμού, θα πρέπει πάντα να υπερισχύει του ατομικού συμφέροντος. Και εδώ όμως καταγράφονται αποχρώσεις στις απόψεις, όσον αφορά στην έννοια που δίνει ο κάθε ηγέτης στο «ομαδικό» και στο «ατομικό» συμφέρον, στο 'μέτρο' της συναισθηματικής νοημοσύνης που διαθέτει και στον τρόπο που την εφαρμόζει στην πράξη.

4^η ΕΡΩΤΗΣΗ. Η τέταρτη ερώτηση αφορά στον τρόπο λήψεως των αποφάσεων στην ομάδα. Εάν δηλαδή συμμετέχει των σύνολο των υφισταμένων και εάν τυχόν

προτάσεις τους υπάρχει πιθανότητα να εισακουσθούν, να συζητηθούν, να εφαρμοσθούν και σε ποιο βαθμό.

Όλοι οι ερωτηθέντες ενθαρρύνουν λίγο ή πολύ τη συμμετοχή όλων στην επικοινωνία με την ηγεσία και, η κατάθεση προτάσεων για τη βελτίωση του τρόπου λειτουργίας του Οργανισμού και της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών είναι πάντοτε καλοδεχούμενη από όλους τους ιθύνοντες.

Βέβαια, όσον αφορά στη λήψη αποφάσεων, οι απαντήσεις είχαν μία κλιμακούμενη θα λέγαμε τάση, από αυτούς οι οποίοι ναι μεν ακούν αλλά σε καμία περίπτωση δεν συναποφασίζουν με την ομάδα, μέχρι αυτούς που προσπαθούν να συζητήσουν τα θέματα με το σύνολο των εργαζομένων ώστε *«να υπάρχει μία ζύμωση, να ακουσθούν όλες οι απόψεις και οι πιθανές ενέργειες, ώστε η εφαρμογή της τελικής απόφασης να γίνει με τον καλύτερο και ηπιότερο κατά το δυνατόν τρόπο»*, όπως δηλώνει για παράδειγμα ο έβδομος ερωτώμενος.

Στο σημείο αυτό αξίζει να εξετάσουμε λίγο περισσότερο το πού δίνει βαρύτητα ο κάθε ηγέτης, ανάλογα με το ύψος της συναισθηματικής του νοημοσύνης, όσον αφορά στη λήψη των τελικών αποφάσεων.

Τα άτομα με τη χαμηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη φαίνεται να θεωρούν τους εαυτούς τους ως τους μόνους αρμόδιους, καθώς είναι και αυτοί που φέρουν την αποκλειστική ευθύνη για τις εκάστοτε ενέργειες της υπηρεσίας τους και σε περίπτωση προβλήματος είναι αυτοί που θα λογοδοτήσουν στους ανωτέρω τους. Δύο άτομα μάλιστα θεωρούν ότι η συμμετοχική λήψη αποφάσεων είναι στην ουσία ουτοπική, καθώς οι εργαζόμενοι δεν είναι σε θέση να έχουν γνώση πάνω σε όλα τα θέματα, εν αντιθέσει με τον διευθυντή, ο οποίος έχει -και οφείλει να έχει- μία συνολική εικόνα των θεμάτων που αναδύονται, των υπαλλήλων που είναι στη δικαιοδοσία του και του τρόπου λειτουργίας της υπηρεσίας του εν γένει.

Αντίθετα, τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη προβάλλουν πρώτιστα τη συνοχή της ομάδας. Θεωρούν ότι οι αποφάσεις σε θέματα που αφορούν στον τρόπο λειτουργίας της υπηρεσίας πρέπει να λαμβάνονται από κοινού. Συγκεκριμένα, υποστηρίζουν ότι, όταν δίνεται η δυνατότητα σε όλους να καταθέσουν προτάσεις, να επιχειρηματολογήσουν και μέσα από τον διάλογο να εισακουσθούν οι πλέον πρόσφορες για την λειτουργία της υπηρεσίας προτάσεις, το κλίμα μέσα στην ομάδα είναι θετικότερο, η εφαρμογή της τελικής απόφασης γίνεται αποδεκτή από όλους σχεδόν και όλοι θεωρούνται σημαντικοί, ανεξαρτήτως βαθμού και θέσης.

Πιο αναλυτικά, ο πρώτος ερωτώμενος θεωρεί ότι, λόγω της θέσης του, ο διευθυντής μπορεί να εκτιμήσει τις παραμέτρους που θα έχει η απόφαση που θα λάβει και να ζυγίσει τα υπέρ και τα κατά της συγκεκριμένης απόφασης, καθώς έχει στα χέρια του όλες τις σχετικές πληροφορίες και τα στοιχεία που απαιτούνται για μία συνολική μελέτη και ανάλογα στη συνέχεια να επωμισθεί και τις οποιεσδήποτε - θετικές ή και αρνητικές- ευθύνες ως επακόλουθο των δικών του αποφάσεων. Το γεγονός εξάλλου ότι είναι αυτός ο μόνος υπεύθυνος για τη σωστή λειτουργία της υπηρεσίας του και αν τυχόν υπάρχουν παραλείψεις ή λάθη αυτός θα λογοδοτήσει στους αρμοδίους, ρίχνουν σε αυτόν αποκλειστικά και το βάρος της ανάληψης της τελικής απόφασης.

Η τρίτη ερωτώμενη είναι αυτή η οποία υποστηρίζει ότι η λήψη μιας «συμμετοχικής» απόφασης είναι στην πραγματικότητα όχι μόνο ανέφικτη αλλά και αναποτελεσματική. Την άποψή της αυτή τη στηρίζει στη μακροχρόνια εμπειρία της. Θεωρεί ότι *«ο διευθυντής αποκλειστικά και μόνο θα πρέπει να λαμβάνει την τελική απόφαση και να φέρει την ευθύνη γι' αυτήν»*. Όμως και αυτή δεν αποκλείει τη δυνατότητα των υφισταμένων της να τις καταθέτουν τις απόψεις τους, τις προτάσεις και τις ιδέες τους, που μπορεί να εμπεριέχουν μία νέα ή και διαφορετική προοπτική του θέματος, που κανείς δεν την είχε δει μέχρι τώρα.

Η αλήθεια είναι ότι όταν ζητείται η άποψη της «πρώτης γραμμής» μπορούν να αναφερθούν και πτυχές που δεν είχαν ληφθεί υπόψη από την ηγεσία, η οποία συνήθως δεν έχει άμεση συνδιαλλαγή με το κοινό, πτυχές που όμως θα μπορούσαν να αποβούν καθοριστικές για τη μείωση της γραφειοκρατίας, για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης του πολίτη και για την επίτευξη των στόχων του Οργανισμού. Η συγκεκριμένη διευθύντρια θεωρεί ότι με τον τρόπο αυτό ο ηγέτης έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει μία σφαιρική εικόνα της εκάστοτε κατάστασης, πριν να πάρει τις σχετικές αποφάσεις πάνω στο υπό συζήτηση θέμα.

Ο τέταρτος ερωτώμενος συμφωνεί με τα ανωτέρω, όμως ρίχνει το βάρος και την προσοχή του στις προτάσεις που έρχονται κατά κύριο λόγο από τους υπαλλήλους που είναι *σχετικοί* με το προς συζήτηση θέμα, λόγω της πείρας και των γνώσεων που αυτοί έχουν. Συγκεκριμένα ο ίδιος υποστηρίζει ότι *«λαμβάνονται πολύ σοβαρά υπόψη οι θέσεις τους»*, αλλά δηλώνει παράλληλα ότι αυτός είναι που θα πάρει την τελική απόφαση, αναλαμβάνοντας και τις ανάλογες ευθύνες.

Η πέμπτη ερωτώμενη προσεγγίζει το θέμα λίγο διαφορετικά. Ακούει όλες τις προτάσεις/εισηγήσεις των υφισταμένων της επί του θέματος και συχνά προσπαθεί να

συνδυάσει «*τμήματα των προτάσεων*» που κατέθεσαν οι υφιστάμενοί της, ώστε «*η τελική λύση να ικανοποιεί διαφορετικές απαιτήσεις και να είναι λειτουργική και εφαρμόσιμη στην πράξη*».

Παρατηρείται ότι, η πλειοψηφία των ερωτώμενων θεωρεί πως όταν υπάρχει συμμετοχή των εργαζομένων που το γνωστικό τους αντικείμενο αφορά στο υπό συζήτηση κάθε φορά θέμα, ή/και όταν υπάρχουν περισσότερες της μιας προτάσεις και παρέχεται η δυνατότητα συζήτησής τους και ανάληψης της πλέον αποδεκτής απόφασης μετά από ανάλογη επιχειρηματολογία, τότε συνήθως η απόφαση αυτή είναι και η ορθότερη και οδηγεί στην καλύτερη επίλυση κάθε προβλήματος. Το γεγονός αυτό δημιουργεί με τη σειρά του μεγαλύτερη συνοχή στην ομάδα, ενισχύει το διάλογο, παράγει κίνητρα και η τελική λύση είναι καλύτερα αποδεκτή και εφαρμόσιμη στην πράξη από την πλειονότητα των εργαζομένων.

Επιπλέον, στην πλειοψηφία τους πιστεύουν ότι, μέσα από τις ως άνω αναφερόμενες διαδικασίες και έχοντας αποκτήσει μία σφαιρική ή/και νέα πιο ολοκληρωμένη εικόνα του υπό συζήτηση κάθε φορά προβλήματος, είναι οι μόνοι υπεύθυνοι - και βάσει της Νομοθεσίας - για τη λήψη των τελικών αποφάσεων και των πάσης φύσεως ευθυνών που συνεπάγονται αυτές.

Παρατηρείται επίσης ότι, τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, που θεωρούν την ομάδα τους ισότιμη όσον αφορά στη λήψη αποφάσεων, προωθούν την ανταλλαγή απόψεων, την κατάθεση προβλημάτων και τη δυνατότητα να ακουστούν όλες οι απόψεις και προτάσεις, από όπου και αν αυτές προέρχονται. Για να επιτύχουν την ενίσχυση / καθοδήγηση / ανατροφοδότηση, διοργανώνουν σε τακτά χρονικά διαστήματα συγκεντρώσεις της ομάδας τους (*meetings*) όπου δίδεται η δυνατότητα για κατάθεση προτάσεων και συζήτηση θεμάτων, που απασχολούν τόσο το λειτουργικό κομμάτι της εργασίας όσο και προβλήματα που τυχόν ανακύπτουν μεταξύ των ίδιων των εργαζομένων.

Στόχος αυτών των ηγετών είναι η διατήρηση της συνοχής της ομάδας τους και η στενή συνεργασία μέσα σε ένα κλίμα κατανόησης, συντροφικότητας, εμπιστοσύνης και εργασιακής ικανοποίησης. Η αποδοχή των προτάσεων, καλοπροαίρετα, από όπου και αν αυτές προέρχονται, η συζήτησή τους και η τυχόν κριτική που γίνεται με τη μορφή ανατροφοδότησης και όχι αποτυχίας ή επίπληξης, συμβάλλουν στον επικοινωνιακό διάλογο και στο συμμετοχικό μάνατζμεντ.

5^η ΕΡΩΤΗΣΗ: Η *πέμπτη ερώτηση* προσπαθεί να διερευνήσει τον τρόπο που βλέπουν τους υφισταμένους τους οι ηγέτες. Αν δηλαδή εκτιμούν τον καθένα τους ως ξεχωριστή προσωπικότητα, με τις ιδιαίτερες ικανότητες, δεξιότητες, τις φιλοδοξίες, τις προσδοκίες τους αλλά και τις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες τους ή απλά τους θεωρούν ως μονάδες ενός εργασιακού συνόλου. Ένας ηγέτης που διαβλέπει τις ικανότητες των υφισταμένων του αλλά συναισθάνεται και τις ανάγκες τους, φροντίζει για την ικανοποίηση αυτών των αναγκών και ταυτόχρονα υποστηρίζει την περαιτέρω ανάπτυξη των ικανοτήτων τους.

Και στη συγκεκριμένη ερώτηση το σύνολο των ερωτηθέντων απάντησαν θετικά. Με απόλυτη βεβαιότητα θεωρούν ότι κάθε άτομο έχει διαφορετικές ανάγκες, δεξιότητες και προσδοκίες όσον αφορά στην εργασία του και ο ρόλος του εκάστοτε διευθυντή είναι να συμβάλλει ώστε να γίνονται διαρκώς προσπάθειες για την ικανοποίηση αυτών των αναγκών και την εξέλιξη του ατόμου ως εργασιακής μονάδας και ως μέλους του κοινωνικού συνόλου. Γιατί, με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται και καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών και αυξημένη αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Ο τρόπος με τον οποίο όμως γίνεται αυτή η παρακίνηση ποικίλλει μεταξύ των ερωτηθέντων.

Εντύπωση προκαλεί η θέση του πρώτου ερωτώμενου, ο οποίος θεωρεί όλους τους εργαζόμενους, ανεξαρτήτως των ικανοτήτων/δεξιοτήτων τους, «εν δυνάμει» ικανούς να αναλάβουν ηγετικές θέσεις, αν τους δοθούν τα κατάλληλα ερεθίσματα. Πιστεύει ακράδαντα ότι εναπόκειται στην προσωπικότητα και τις ικανότητες του κάθε διευθυντή/ηγέτη να δημιουργήσει το κατάλληλο υπέδαφος, πάνω στο οποίο οι όποιες ικανότητες του κάθε υπαλλήλου θα καλλιεργηθούν και θα «ανθίσουν». Κατ' αυτόν, ο κάθε άνθρωπος είναι μία διαφορετική προσωπικότητα με τα «θέλω» και τα «πιστεύω» του· άλλοι είναι δυναμικοί και φιλόδοξοι, άλλοι χαμηλών τόνων, άλλοι ευθυνόφοβοι ή/και άβουλοι. Όμως ο ηγέτης είναι αυτός ο οποίος θα πρέπει να εστιάσει στις ιδιαιτερότητες της προσωπικότητας και του χαρακτήρα του κάθε εργαζόμενου και να βρει τους κατάλληλους τρόπους παρακίνησης/υποκίνησής τους.

Θεωρεί ότι σε κάθε εργασιακή ομάδα υπάρχουν άτομα που αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, ενεργοποιούνται θετικά και προσπαθούν, καταθέτοντας το 100% των δυνατοτήτων τους. Υπάρχουν όμως και άτομα που επαναπαύονται στο γεγονός ότι είναι δημόσιοι υπάλληλοι ή πιστεύουν ότι δεν θα καταφέρουν ποτέ να αναρριχηθούν σε θέσεις ευθύνης και εκτελούν απλά τα καθήκοντά τους, χωρίς να αποδίδουν το

μάξιμουμ των δυνατοτήτων τους. Ο ερωτώμενος υποστηρίζει ότι και στην περίπτωση αυτή, ο εκάστοτε ηγέτης οφείλει να πείσει το άτομο, που είτε είναι αδιάφορο είτε δεν πιστεύει στον εαυτό του, ότι όντως έχει τις ικανότητες να κατακτήσει την κορυφή και να αναλάβει θέση ευθύνης. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να τον παρακινήσει θετικά, πείθοντάς τον να δοκιμάσει τις ικανότητές του, να του αναθέτει αρμοδιότητες και τον εμπυχώνει. Η εμπιστοσύνη προς το πρόσωπό του, η ανάθεση ευθυνών και η παρακίνηση είναι ισχυρότατα κίνητρα για ενεργοποίηση και απόδοση στην εργασία. Με τον τρόπο αυτό, ακόμη και ο αδιάφορος υπάλληλος θα δημιουργήσει εσωτερικά κίνητρα, γιατί όλοι αποζητούν την αναγνώριση από το περιβάλλον τους και την κοινωνική καταξίωση.

Η δεύτερη ερωτώμενη συμφωνεί και αυτή ότι ο κάθε εργαζόμενος είναι μία ξεχωριστή προσωπικότητα με διαφορετικές ικανότητες και έχει διαφορετικές προσδοκίες από το εργασιακό του περιβάλλον. Με άξονα τις θέσεις αυτές, προσπαθεί μέσα στα εργασιακά της πλαίσια, να δημιουργήσει κίνητρα για ενεργοποίηση και υποστήριξη όλων, σε κάθε τομέα.

Μαζί της συμφωνεί και η τρίτη ερωτώμενη, η οποία προσπαθεί να διακρίνει τα προσόντα και τις γνώσεις των υφισταμένων της και συνυπολογίζοντας και την εμπειρία τους να τοποθετεί τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση. Επιπλέον, υποστηρίζει ένθερμα την συνεχή ενημέρωση και τη διαρκή επιμόρφωση, εφόσον πιστεύει ότι *«κάθε άτομο θα πρέπει διαρκώς και ακούραστα να αναπτύσσει και να βελτιώνει το γνωστικό του αντικείμενο όχι μόνο εντός εργασίας, αλλά και πέρα από αυτήν»*. Κατ' αυτήν, η ενημέρωση και η δια βίου μάθηση είναι το κλειδί για κάθε περαιτέρω εξέλιξη και ανάπτυξη των ικανοτήτων των υπαλλήλων, τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο. Τα άτομα με γνώσεις, τις οποίες συνεχώς διευρύνουν πάνω στο αντικείμενό τους, είναι σαφώς πιο λειτουργικά και αποδίδουν καλύτερα στην υπηρεσία τους και γι' αυτό προσπαθεί να κινητοποιήσει όλους προς την κατεύθυνση αυτή.

Ο τέταρτος ερωτώμενος μας δήλωσε ότι, επειδή ακριβώς πιστεύει πως κάθε εργαζόμενος έχει τη δική του ξεχωριστή προσωπικότητα και τις δικές του ανάγκες και προσδοκίες, προσπαθεί όσο μπορεί να συμβάλει στην περαιτέρω ανάπτυξη των ικανοτήτων του, γεγονός που αποτελεί επιθυμία τόσο του ίδιου ως διευθυντού, αλλά παράλληλα και της Περιφέρειας, η οποία επιζητά να έχει στις τάξεις της μορφωμένους και ικανούς υπαλλήλους.

Της ίδιας άποψης είναι και η πέμπτη ερωτώμενη, η οποία σαφώς υποστηρίζει οποιαδήποτε προσπάθεια για περαιτέρω ανάπτυξη των προσωπικών δεξιοτήτων καθενός ξεχωριστά, προς όφελος των ιδίων αλλά και της Υπηρεσίας.

Η έκτη ερωτώμενη συμπληρώνει ότι η ικανοποίηση των ιδιαίτερων αναγκών και η συνεχής κάλυψη και εξέλιξη των προσδοκιών και δεξιοτήτων όλων των ανθρώπων έχει θετική επίδραση σε αυτούς, η οποία στη συνέχεια ανακλάται και στην εργασία τους.

Τέλος, ο έβδομος κατά σειρά ερωτώμενος υπεισέρχεται σε βάθος στην ψυχολογία του κάθε υπαλλήλου ξεχωριστά, προσπαθώντας «να βρει το κουμπί του» ώστε επιλέγοντας τα κατάλληλα μέσα υποκίνησης, ανάλογα με τις ικανότητες και τις ανάγκες του, «να είναι όσο το δυνατόν πιο αποδοτικός στη δουλειά του».

6^η ΕΡΩΤΗΣΗ: Η έκτη ερώτηση εστιάζει στη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών για την ταχύτερη και αρτιότερη εξυπηρέτηση τόσο του κοινού όσο και των συναδέλφων. Είναι γνωστό ότι στον Δημόσιο Τομέα υπάρχει περιορισμός ως προς τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, καθώς το αντικείμενο ενασχόλησης, ειδικά όσον αφορά στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, θεωρείται κατά κάποιο τρόπο δομημένο, ώστε να απαιτεί τυποποιημένη, διακριτή εργασία. Επίσης, όπως επισημαίνεται στην πρώτη συνέντευξη, «η ανώτερη διοίκηση θέλει και επιζητεί βελτιώσεις, αρκεί να υποδεικνύεται και ο τρόπος υλοποίησής τους, να υπάρχει δηλαδή ολοκληρωμένη πρόταση».

Παρόλα αυτά, οι διευθυντές θεωρούν ότι υπάρχει ως ένα βαθμό δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, αλλά ο βαθμός αυτός είναι πολύ περιορισμένος καθώς όλοι οφείλουν να κινούνται μέσα σε συγκεκριμένα νομοθετικά και πολιτικά πλαίσια.

Το πρόβλημα από τον πρώτο ερωτηθέντα εντοπίζεται στη μετουσίωση των προτάσεων και πρωτοβουλιών σε πράξη καθώς, όπως υποστηρίζει, υπάρχει ιδιαίτερη δυσκολία στην αλλαγή της πολιτικής που εφαρμόζεται ως τώρα, στις διαδικασίες αλλά και τις πρακτικές, ώστε να γίνουν αποδεκτές από το κοινό και τους συναδέλφους.

Η δεύτερη, επίσης, ερωτώμενη εντοπίζει τον περιορισμένο βαθμό δυνατότητας ανάληψης πρωτοβουλιών στα νομοθετικά και πολιτικά πλαίσια που εκ των πραγμάτων θέτουν στεγανά και περιορίζουν τις εκάστοτε κινήσεις των ιθυνόντων. Με αυτήν συμφωνεί και η έκτη κατά σειρά ερωτώμενη.

Η τρίτη ερωτώμενη δίνει περισσότερες πληροφορίες όσον αφορά το γιατί η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών είναι περιορισμένη στο Δημόσιο Τομέα και κατ' επέκταση και στην Περιφέρεια. *«Το αντικείμενο ενασχόλησης της Διεύθυνσής μας είναι δομημένο κατά τέτοιο τρόπο ώστε να απαιτεί τυποποιημένη, διακριτή εργασία: οι προτάσεις κατατίθενται μέσω κοινού πληροφοριακού συστήματος και ακολουθούνται συγκεκριμένα βήματα ανά στάδιο και, φυσικά, οι απαραίτητοι λεπτομερείς έλεγχοι. Υπάρχει, συνεπώς, μεγάλη εξειδίκευση από τους υπαλλήλους που χειρίζονται τα διάφορα στάδια, αλλά είναι περιορισμένη η ανάληψη πρωτοβουλίας εφόσον ακολουθείται συγκεκριμένο νομοθετικό και χρηματοοικονομικό πλαίσιο και οι χρόνοι εξυπηρέτησης είναι δεδομένοι»*. Παρά τη μεγάλη εξειδίκευση που παρατηρείται στους διάφορους τομείς και παρά την τυποποιημένη διαδικασία με χρήση υπολογιστών και συγκεκριμένων βημάτων ανά στάδιο, η ίδια δεν παραλείπει να προσθέσει ότι *«Πάντοτε, βέβαια, προσπαθούμε και επιδιώκουμε τη βελτίωση κάθε διαδικασίας»*.

Ο τέταρτος ερωτώμενος διαφοροποιείται εν μέρει, λέγοντας ότι εάν υπάρχει πραγματική και αντικειμενική αναγκαιότητα, η ανάληψη πρωτοβουλιών θα πρέπει να θεωρηθεί η αναγκαία οδός προς όφελος όλων.

Ο προσωπικός ζήλος και η επιμονή δημιουργίας διαύλων επικοινωνίας με την ανώτερη Διοίκηση έχουν φέρει συχνά θετικά αποτελέσματα, όπως ισχυρίζεται η πέμπτη κατά σειρά ερωτώμενη. Ως παράδειγμα αναφέρει τη *«δημιουργία μιας σειράς προτυποποιημένων διοικητικών εγγράφων και διαδικασιών, που αφορούν αποκλειστικά την συγκεκριμένη Υπηρεσία και συμβάλλουν ιδιαίτερα στην εξυπηρέτηση κατά κύριο λόγο των πολιτών αλλά βεβαίως και των ίδιων των υπαλλήλων»*.

Ο τελευταίος ερωτώμενος αποδέχεται προτάσεις και αναλαμβάνει πρωτοβουλίες μέσα στα πλαίσια της δικαιοδοσίας του. Θεωρεί ειδικότερα ότι, μικρής εμβέλειας αλλαγές και τροποποιήσεις, στο να απλουστευθεί μία διαδικασία ή στο να υπάρξουν κάποιες ηλεκτρονικές εφαρμογές που συμβάλλουν προς την κατεύθυνση της ταχύτερης και αρτιότερης εξυπηρέτησης, μπορούν να γίνουν μέσα στα πλαίσια της ευχέρειας που δίνει η Δημόσια Διοίκηση στους κατά τόπους επικεφαλής της.

Αυτό που θα πρέπει να προσεχθεί εδώ είναι ότι οι ερωτηθέντες διευθυντές, λόγω της υψηλής γενικά συναισθηματικής τους νοημοσύνης, παρά το περιορισμένο των δυνατοτήτων τους, ενθαρρύνουν και επικροτούν προτάσεις και ιδέες που έρχονται από τους υφισταμένους τους και οι ίδιοι παίρνουν πρωτοβουλίες, στα πλαίσια βέβαια πάντα της νομιμότητας και του δημόσιου συμφέροντος και με

γνώμονα πάντοτε τη μείωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών. Την άποψη αυτή έρχεται να υποστηρίξει και η σειρά απαντήσεων που λάβαμε στην επόμενη ερώτηση που υποβάλλαμε προς τους συμμετέχοντες στην έρευνα.

7^η ΕΡΩΤΗΣΗ. Η *έβδομη ερώτηση* πραγματεύεται την ουσία της δυνατότητας ανάληψης πρωτοβουλιών. Συγκεκριμένα ερωτώνται οι διευθυντές εάν έχουν υποβάλλει ποτέ προτάσεις ή αναλάβει πρωτοβουλίες για την ποιοτική βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών και αν ναι, προς ποιους. Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι παρά τις περιορισμένες δυνατότητες ανάληψης πρωτοβουλιών, καθόσον η Δημόσια Διοίκηση κινείται σε αυστηρά νομοθετικά και χρονικά πλαίσια, οι 6 στους 7 ερωτηθέντες έχουν κατά καιρούς καταθέσει προτάσεις για βελτίωση της αποδοτικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών τους και, μάλιστα ορισμένες από αυτές έχουν τύχει αποδοχής.

Οι προτάσεις και αιτήσεις έχουν γίνει προς τους εκάστοτε ανωτέρους, όπως για παράδειγμα προς τους αιρετούς προϊσταμένους, τη Γενική Διευθύντρια Εσωτερικής Λειτουργίας της Περιφέρειας, προς τον Εκτελεστικό Γραμματέα της Π.Κ.Μ., προς τους Προέδρους των Συλλογικών Οργάνων Π.Κ.Μ., αλλά και προς τα αρμόδια Υπουργεία.

Οι εκάστοτε προτάσεις αφορούσαν αφενός διαδικασίες απλούστευσης περιττών γραφειοκρατικών διαδικασιών και αφετέρου, τρόπους ταχύτερης εξυπηρέτησης του κοινού. Για παράδειγμα, η δημιουργία μίας νέας διαδικτυακής πλατφόρμας όπου να γίνεται εξ αποστάσεως διαχείριση των διαφόρων προγραμμάτων, ενημέρωση καρτελών, κατάθεση αιτήσεων, επεξεργασία στοιχείων αλλά και άμεση -με κωδικούς- πρόσβαση των ενδιαφερομένων, προκειμένου να ενημερώνονται εύκολα και έγκαιρα για την εξέλιξη και την πρόοδο των υποθέσεών τους κλπ.

Από τις απαντήσεις των ερωτώμενων διαπιστώνεται μία μεγάλη κλίμακα διαφορετικής αντιμετώπισης, που ουσιαστικά οφείλεται τόσο στο αντικείμενο του κάθε τμήματος, όσο και στην εφαρμοσιμότητα της κάθε πρότασης. Όπως χαρακτηριστικά τονίζει ο πρώτος ερωτώμενος *«η ανώτερη διοίκηση θέλει και επιζητεί βελτιώσεις, αρκεί να υποδεικνύεται και ο τρόπος υλοποίησής τους, να υπάρχει δηλαδή ολοκληρωμένη πρόταση»*.

Παρατηρείται, επίσης, ότι όταν υπάρχει επιμονή και διάρκεια στην υποβολή συγκεκριμένων υλοποιήσιμων προτάσεων και, παρόλα τα δύσκαμπτα αρκετές φορές

δημοσιονομικά πλαίσια, τα αποτελέσματα μπορεί να είναι θετικά με άμεσο, εποικοδομητικό αντίκτυπο τόσο στην ποιότητα όσο και στην ταχύτητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, όπως διαπιστώνεται από την απάντηση της τρίτης ερωτώμενης «*όταν λόγω όγκου εργασίας υπήρχε επιτακτική ανάγκη αύξησης του προσωπικού, έγινε δεκτή και υλοποιήθηκε, με αποτέλεσμα να υπάρξει αισθητή βελτίωση στο χρόνο και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών*».

Ή όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο έβδομος συνεντευξιαζόμενος «*προσπαθώ πάντοτε σε όλη τη διάρκεια της καριέρας μου πιστεύω ότι έστω και μία μικρή βελτίωση μπορεί να επιφέρει πολλαπλάσιο αποτέλεσμα*»

Συνεπώς, διαφαίνεται ότι οι έχοντες διευθυντικό ρόλο στην Περιφέρεια παρακολουθούν εκ του σύνεγγυς και εκτιμούν την εκάστοτε ροή και αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διαδικασιών και των παρεχόμενων υπηρεσιών και επιδιώκουν, μέσω ανάληψης πρωτοβουλιών και υποβολής διορθωτικών ή/και ανανεωτικών προτάσεων να επιτύχουν το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα, εφόσον έστω και μεμονωμένα, ορισμένες από αυτές υλοποιούνται.

8^η ΕΡΩΤΗΣΗ: Η *όγδοη ερώτηση* προσπαθεί να διευκρινίσει κατά πόσο είναι εφικτή η δυνατότητα κατάθεσης προτάσεων από τη βάση προς την ηγεσία (γενική διοίκηση, Υπουργείο κλπ.) και ταυτόχρονα ζητάει και την προσωπική άποψη των διευθυντών, για το αν θεωρούν τη δυνατότητα αυτή σημαντική για τη διευκόλυνση του έργου τους και για τη βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων προς τους πολίτες υπηρεσιών.

Οι ερωτώμενοι πιστεύουν ότι είναι εφικτή η επικοινωνία με την ανώτερη Διοίκηση, όμως, σε γενικές γραμμές, θεωρούν ότι τα κανάλια επικοινωνίας προς τα άνω είναι σχετικά «στενά».

Αυτό συμβαίνει γιατί, όπως μας δηλώνει ο πρώτος ερωτώμενος, αφενός η ανώτερη Διοίκηση είναι επιφυλακτική ως προς το κατά πόσο είναι πρωτεύουσας σημασίας η εξέταση των κατά καιρούς προτάσεων που προέρχονται από τη βάση - καθόσον η ατζέντα των θεμάτων που την απασχολεί είναι δεδομένη - και αφετέρου, με σκεπτικισμό αντιμετωπίζει τη μεταβολή μιας διαδικασίας που έχει ήδη συζητηθεί ή/και αποφασισθεί στο παρελθόν.

Ο ίδιος, αναφερόμενος ειδικότερα στην ΠΚΜ, θεωρεί ότι υπάρχει μεν κανάλι επικοινωνίας με τη διοίκηση, αλλά ο τρόπος με τον οποίο είναι δομημένη αυτή (με

σύμπραξη αιρετών και υπαλλήλων) οδηγεί, ώστε το κομμάτι αυτό της επικοινωνίας συχνά να παραμελείται.

Και η δεύτερη ερωτώμενη συμφωνεί ότι αν τα άτομα που βρίσκονται στη Διοίκηση ή/και το Υπουργείο είναι «ανοιχτά και διαλλακτικά» απέναντι στις προτάσεις των υπαλλήλων, τότε η δυνατότητα αυτή είναι καθοριστικός παράγοντας για τη βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών. Η ερωτώμενη στην ουσία θεωρεί ότι μία ηγεσία που διακρίνεται από υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, μπορεί να ανοίξει διαύλους επικοινωνίας με τη βάση, προς όφελος όλων. Όμως, στη συγκεκριμένη περίπτωση το θεωρεί *«πράγμα σπάνιο»*.

Η τρίτη κατά σειρά ερωτώμενη τονίζει ότι όταν οι προτάσεις είναι συγκεκριμένες, τεκμηριωμένες με επιχειρήματα, ουσιαστικές, μέσα στα πλαίσια που ορίζει ο νόμος, και παράλληλα έχουν ληφθεί υπόψη και οι πολιτικές παράμετροι που διέπουν τον τρόπο λειτουργίας του Οργανισμού, δεν είναι λίγες οι φορές που όντως οι προτάσεις εισακούγονται. Συγκεκριμένα αναφέρει, με βάση την εμπειρία της, ότι όσες φορές απευθύνθηκε στο Υπουργείο με τεκμηριωμένες προτάσεις, που αφορούσαν κυρίως στη βελτίωση του χρόνου και της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών, εν μέρει εισακούσθηκε. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει ότι όταν οι προτάσεις είναι εμπειριστατωμένες, με επιχειρήματα και υποβάλλονται από ανθρώπους με όραμα και γνώση για τη Δημόσια Διοίκηση, τότε δεν είναι σπάνιες οι φορές που αυτές γίνονται αποδεκτές. Βέβαια, πάντοτε κατά την ίδια, υπάρχει δυνατότητα βελτίωσης της επικοινωνίας με την ανώτερη Διοίκηση και προς αυτή την κατεύθυνση θα πρέπει να στοχεύουν όλοι.

Με τις απόψεις της τρίτης ταυτίζεται απόλυτα και ο τέταρτος ερωτώμενος. Και αυτός εστιάζει στην ποιότητα και σοβαρότητα που θα πρέπει να έχουν οι προτάσεις που κατατίθενται προς την ανώτερη Διοίκηση. Όταν οι εισηγήσεις που δέχεται η διοίκηση είναι καλά τεκμηριωμένες και λαμβάνουν υπόψη όλες τις παραμέτρους ώστε να είναι υλοποιήσιμες, σαφώς δημιουργούν διαύλους επικοινωνίας μεταξύ βάσης και κορυφής, καθώς *«η δυνατότητα επικοινωνίας είναι εξαιρετικά σημαντική για την αποτελεσματικότερη λειτουργία όλων των Υπηρεσιών»*.

Η πέμπτη κατά σειρά ερωτώμενη ισχυρίζεται ξεκάθαρα ότι η επικοινωνία με την ανώτερη Διοίκηση είναι εφικτή, μιλώντας από προσωπική πείρα, καθώς έχει πολλές φορές απευθυνθεί στο Υπουργείο. Βέβαια, όπως η ίδια αναφέρει, αρκετές φορές, για να εισακουσθεί χρησιμοποιεί και άλλες διόδους επικοινωνίας, όπως τους εργασιακούς συλλόγους και τα συνδικαλιστικά όργανα. Συγκεκριμένα αναφέρει ότι

«εάν εντοπισθεί κάποιο πρόβλημα και χρήζει άμεσης λύσης είναι δυνατό μέσω των συνδικαλιστικών οργάνων να ασκηθεί ιδιαίτερη πίεση προς τα Υπουργεία ή τους αρμόδιους φορείς, αλλά και προς τη Διοίκηση της Περιφέρειας, ώστε να δοθεί πιο άμεσα και γρηγορότερα μία λύση».

Η έκτη ερωτώμενη θεωρεί άκρως σημαντική την επικοινωνία προς την ανώτερη Διοίκηση και πιστεύει ότι αυτό εν μέρει το επιθυμεί και η ίδια η Διοίκηση *«δεδομένου ότι υπάρχει δυνατότητα καταγραφής και αξιολόγησης προβλημάτων, τα οποία δεν είναι ορατά στην κορυφή της πυραμίδας της Ανώτερης Διοίκησης».*

Ο τελευταίος κατά σειρά ερωτώμενος θεωρεί ότι, αν στην ανώτερη Διοίκηση φθάσουν εγγράφως, τεκμηριωμένες προτάσεις που υποδεικνύουν αλλά και αποδεικνύουν την ανάγκη αλλαγών σχετικά με διαδικασίες, που είτε δεν είχαν προβλεφθεί νομοθετικά, είτε βρήκαν προσκόμματα κατά την εφαρμογή τους στη πράξη και οι οποίες θα διευκολύνουν στην καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, τότε είναι δυνατόν αυτές να γίνουν αποδεκτές.

9^η ΕΡΩΤΗΣΗ: Η *ένατη ερώτηση* προσπαθεί να εκμαιεύσει την άποψη του κάθε διευθυντή όσον αφορά την εικόνα που έχει για τον ρόλο του. Ερωτάται ειδικότερα αν θεωρεί τον ρόλο του ως ευκολότερο ή δυσκολότερο σε σχέση με αυτόν του απλού υπαλλήλου και σε ποιους τομείς βρίσκει αντίστοιχα μεγαλύτερες ευκολίες ή δυσκολίες.

Όλοι οι διευθυντές συμφωνούν ότι ο ρόλος του διευθυντή είναι σαφώς δυσκολότερος σε σχέση με αυτόν του απλού υπαλλήλου. Οι δυσκολίες που εντοπίζονται αφορούν τόσο τον διαδικαστικό όσο και τον εκτελεστικό ρόλο τους, αλλά και την ευθύνη που έχουν προς τη Διοίκηση και προς το ανθρώπινο δυναμικό των υπηρεσιών τους. Βέβαια, αρκετοί δεν παρέλειψαν να υπογραμμίσουν ότι σε επίπεδο καθημερινής δουλειάς, όπως διεκπεραίωσης εγγράφων, γραφικής εργασίας, ή/και ελευθερίας κινήσεων, ο ρόλος του διευθυντή είναι σαφώς ευκολότερος από αυτόν ενός υπαλλήλου.

Πιο συγκεκριμένα ο πρώτος ερωτώμενος θεωρεί ότι το μεγαλύτερο πρόβλημα, που αποτελεί ταυτόχρονα και πρόκληση για κάθε διευθυντή, είναι η διαχείριση του προσωπικού, ώστε αυτό να βρίσκεται σε εγρήγορση και το ενδιαφέρον του για την εργασία να είναι υψηλό. Το πρόβλημα εντοπίζεται κυρίως στο ότι ο κάθε άνθρωπος είναι μία μοναδική, ξεχωριστή προσωπικότητα, με τις ανάγκες, τις

επιθυμίες και τις επιδιώξεις του, που είναι δύσκολο να εντοπισθούν, πόσο μάλλον να ικανοποιηθούν.

Ο συγκεκριμένος διευθυντής, άτομο με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, για να υπερπηδήσει το πρόβλημα αυτό στηρίχθηκε στη δημιουργία κινήτρου για εργασία, με την έννοια ότι προσπάθησε να γίνει κατανοητό από τους υφισταμένους ότι εργάζονται σε ένα περιβάλλον συγκριτικά «προνομιακό». Όπως μας δήλωσε «στη Διεύθυνσή μας είναι λίγο διαφορετικά γιατί υπάρχουν πολύ ενδιαφέροντα αντικείμενα και πολλοί υπάλληλοι της Π.Κ.Μ. θα επιθυμούσαν να εργάζονται σε κάποιο από τα τμήματά της. Έτσι, λοιπόν, με αυτό το κίνητρο και με δεδομένο ότι εφόσον βρίσκονται σε αυτή τη θέση θα πρέπει και να αποδείξουν ότι το αξίζουν, προσπαθεί κανείς να τους κρατάει σε διαρκή εγρήγορση, με αμείωτο ενδιαφέρον για την εργασία και να τους μεταδίδει το όραμα και την αποτελεσματικότητα της καθημερινής εργασίας τους».

Ένα δεύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζει και καλείται να διαχειρισθεί ο ίδιος ερωτώμενος είναι αυτό της μεταφοράς προτάσεων και αιτημάτων δικών του ή των υφισταμένων του προς τα άνω. Κατά δήλωσή του, η Διοίκηση η οποία αποτελείται κυρίως από πολιτικά πρόσωπα, δύσκολα ακούει και πιο δύσκολα πείθεται να αποδεχθεί αιτήματα, τα οποία δεν συνάδουν με τις δικές της απόψεις, ακόμη και αν αυτά είναι σωστά. Χρειάζονται λεπτοί χειρισμοί, επιμονή και επιχειρήματα για να καταφέρει ένας διευθυντής να αλλάξει την αρχική τοποθέτηση της ανώτερης Διοίκησης.

Η δεύτερη συμμετέχουσα στην έρευνα, εντοπίζει τη δυσκολία της θέσης στο γεγονός ότι ο διευθυντής, ως ο «συνδεδετικός κρίκος» ανάμεσα στη Διοίκηση και στους υπαλλήλους, πολλές φορές είναι αναγκασμένος να μεταφέρει, είτε προς τα άνω είτε προς τα κάτω, δυσάρεστα ή/και αυστηρά μηνύματα, με αποτέλεσμα να εισπράττει τη δυσαρέσκεια των υφισταμένων του από ακατανόητες πολλές φορές γι' αυτούς εντολές.

Έργο επομένως του διευθυντή, κατ' αυτήν, είναι να λειτουργεί ως κυματοθραύστης, μειώνοντας ή εξαλείφοντας τον αρνητισμό που τυχόν δημιουργείται, διευκρινίζοντας και δίνοντας λύσεις σε σοβαρά θέματα, προς όφελος της υπηρεσίας και της διατήρησης του ομαδικού πνεύματος μεταξύ των συναδέλφων.

Η ίδια, βέβαια, δεν παρέλειψε να αναφέρει ότι όσον αφορά στην καθημερινή δουλειά από διαδικαστική άποψη (της διεκπεραίωσης εγγράφων, της γραφικής εργασίας κλπ.) αλλά και στον τομέα της ελευθερίας των κινήσεων, ο ρόλος της είναι σαφώς ευκολότερος από αυτόν ενός υπαλλήλου.

Με την άποψή της συμφωνεί και η τρίτη ερωτώμενη, η οποία θεωρεί τη θέση του απλού υπαλλήλου χωρίς υψηλές ευθύνες, περισσότερο διαδικαστική και εκτελεστική και παρεπόμενα ευκολότερη.

Το γεγονός βέβαια ότι ο ρόλος του διευθυντή, κατά γενική αποδοχή είναι μακράν δυσκολότερος από αυτόν του υπαλλήλου, λόγω των ευθυνών που έχει και γιατί η διαχείριση του προσωπικού απαιτεί υψηλές ικανότητες και γνώσεις, υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, λεπτούς χειρισμούς, δημιουργία κινήτρων, τόνωση του διαλόγου και διατήρηση των λεπτών ισορροπιών ανάμεσα στις ανθρώπινες σχέσεις, δεν σημαίνει ότι είναι και λιγότερο ελκυστικός. Για αρκετούς μάλιστα θεωρείται ένα είδος πρόκλησης για δημιουργία και καινοτομίες, στο οποίο η τρίτη ερωτώμενη *«βρίσκει γοητεία και αντλεί μεγάλη ικανοποίηση»*, σε σχέση με το ρόλο του υπαλλήλου που έχει περιορισμένο, κατά γενική ομολογία, ενδιαφέρον και λιγότερες προκλήσεις.

Ο τέταρτος κατά σειρά ερωτώμενος, μέσα από τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει, στην ουσία σκιαγραφεί τα προσόντα ενός ηγέτη με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Συγκεκριμένα αναφέρει: *«Ο ρόλος του Γενικού Διευθυντή είναι κατά πολύ δυσκολότερος εάν επιθυμείς να εργαστείς πραγματικά. Η δυσκολία έγκειται στην επιλογή των κατάλληλων υπαλλήλων για κάθε θέμα, πράγμα που προϋποθέτει την πολύ καλή γνώση του χαρακτήρα, των δεξιοτήτων και ικανοτήτων του. Σημαντική δυσκολία είναι ότι πρέπει να έχεις υπομονή, επιμονή, ανεκτικότητα, διοικητικές ικανότητες, πειθώ και να εμπνέεις εμπιστοσύνη πρακτικά και όχι θεωρητικά»*.

Τις θέσεις αυτές έρχεται να συμπληρώσει η απάντηση της πέμπτης κατά σειρά ερωτώμενης, η οποία, μεταξύ άλλων, θεωρεί τον διευθυντή υπεύθυνο για την αρμονική συνεργασία και αποτελεσματική λειτουργία όλου του προσωπικού. Οι απαιτήσεις του ρόλου και οι ικανότητες που οφείλουν να διέπουν ένα καλό ηγέτη εξηγούνται γιατί πρόκειται *«για θέση sandwich, αφού αφενός διαχειρίζεται πολλούς και διαφορετικούς ανθρώπους με πιθανές αντιδράσεις, αρνήσεις, ενστάσεις ή/και παράπονα και, αφετέρου, δέχεται τις πιέσεις και θα πρέπει συνεχώς να λογοδοτεί στην ανώτερη διοίκηση, οπότε υπάρχει διαρκής και επαναλαμβανόμενη ένταση, την οποία καλείται επιτυχώς και εκατέρωθεν να διαχειρισθεί»*.

Η έκτη κατά σειρά ερωτώμενη εντοπίζει τη δυσκολία καθαρά στην ευθύνη που φέρει ο κάθε διευθυντής, άποψη την οποία ενστερνίζεται και ο έβδομος ερωτώμενος, ο οποίος διευκρινίζει το μέγεθος αυτών των ευθυνών: *«Σαν διευθυντής*

δεν έχω το καθημερινό βάρος διεκπεραίωσης ενός συγκεκριμένου ζητήματος, έχω όμως την υποχρέωση της διαρκούς ενημέρωσης σε συνδυασμό με τις ήδη προαπαιτούμενες γνώσεις, την ευθύνη για τις πράξεις όλων των υπαλλήλων και τις επιπτώσεις τους απέναντι στις άλλες Υπηρεσίες, στις Δικαστικές Αρχές, στον ίδιο τον Πολιτικό μου Προϊστάμενο. Ο διευθυντής είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ ανώτερης ηγεσίας και υφισταμένων, αποδέκτης των παραπόνων ή/και των αιτημάτων των εργαζομένων, αλλά και της Γενικής Διεύθυνσης και πολλές φορές ο ρόλος του συνίσταται μεταξύ άλλων και στην εξισορρόπηση και εξομάλυνση των όποιων αντιδράσεων».

10^η ΕΡΩΤΗΣΗ: Η δέκατη ερώτηση αφορά στην αξιολόγηση των σχέσεων συνεργασίας με τις προϊστάμενες υπηρεσίες της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας και τις αντίστοιχες του Υπουργείου.

Όλοι συμφωνούν ότι η συνεργασία των διευθυντών με τα Υπουργεία όποτε απαιτείται, δεν είναι πάντοτε η προσδοκώμενη και σαφώς υπολείπεται της αντίστοιχης των διευθυντών της Περιφέρειας μεταξύ τους και με τους υφισταμένους τους. Η έκτη μάλιστα κατά σειρά ερωτώμενη θεωρεί ότι η έλλειψη συνεργασίας οφείλεται στην έλλειψη διάθεσης και θέλησης εκ μέρους των ατόμων που στελεχώνουν το Υπουργείο. Χαρακτηριστικά αναφέρει: *«Δεν υπάρχουν δυνατότητες συνεργασίας, καθώς απουσιάζει η βούληση για την επίλυση προβλημάτων χρησιμοποιώντας τρόπους που θα αποσβέσουν το πρόβλημα στη γέννηση του».*

Όλοι οι ερωτώμενοι διευθυντές που επιδίωξαν επικοινωνία με τα καθ' ύλην αρμόδια κάθε φορά Υπουργεία, τόνισαν ότι η αποτελεσματικότητα των επαφών τους εξαρτιόταν σε μεγάλο βαθμό από τον αρμόδιο υπεύθυνο, που υπηρετούσε στην ανάλογη θέση. Όπως χαρακτηριστικά τονίζει η δεύτερη ερωτώμενη *«η αποδοτικότητα της συνεργασίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις γνώσεις, την κατάρτιση και την κατανόηση των αρμόδιων υπευθύνων και, κυρίως, σε ότι αφορά στα Υπουργεία η συνεργασία τους δεν είναι πάντοτε η προσδοκώμενη»*

Όντως, ο τρόπος που λειτουργούν τόσο τα Υπουργεία ως ανώτερη Κρατική Διοίκηση, όσο και η Περιφέρεια ως Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης - με ένα υποχρεωτικό γενικό πλαίσιο πολιτειακών, νομοθετικών, οικονομικών, πολιτισμικών, κοινωνικών κλπ. μηχανισμών, που δεν είναι πάντοτε ικανοποιητικοί αλλά ούτε και τόσο αποδοτικοί όσο θα έπρεπε- (κατά δήλωση της τρίτης ερωτώμενης), δεν διευκολύνει την άμεση επικοινωνία. Η όποια επικοινωνία υπάρχει, στηρίζεται κατά βάση στις συνεχείς προσωπικές επαφές, στο υψηλό ή χαμηλό επίπεδο κατάρτισης στο

εκάστοτε γνωστικό αντικείμενο και, βέβαια, σε μεγάλο βαθμό στην καλή διάθεση ορισμένων ατόμων για συνεργασία και βοήθεια.

Στην πραγματικότητα, παρά τα προβλήματα που υψώνονται στην επικοινωνία, λόγω των νομικών περιορισμών και γενικά του τρόπου που λειτουργεί η ανώτερη Διοίκηση, δεν είναι σπάνιες οι φορές που άτομα, υψηλά ιστάμενα, με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, ανοίγουν διαύλους επικοινωνίας και επενδύουν στον παράγοντα άνθρωπο και στις καλές διαπροσωπικές σχέσεις, για να δώσουν λύσεις και να διευκολύνουν τους υφισταμένους στο έργο τους.

Αντίθετα, άτομα με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη, που κατέχουν υψηλές θέσεις στην ιεραρχική κλίμακα, μπορεί να δημιουργήσουν σοβαρά προβλήματα στην επικοινωνία, όπως δηλώνει ο τέταρτος κατά σειρά ερωτώμενος, ο οποίος έτυχε να συναντήσει - σε ελάχιστες βέβαια περιπτώσεις στη μακρόχρονη εμπειρία του - απαράδεκτες συνθήκες συνεργασίας, κυρίως μέσα στα Υπουργεία.

Ο έβδομος κατά σειρά ερωτώμενος δίνει ένα από παράδειγμα της σπουδαιότητας που παίζει, σε θέματα επικοινωνίας και συνεργασίας, ο παράγοντας άνθρωπος: *«Η Υπηρεσία μας ασχολείται κατά κύριο λόγο με την τεχνική και οικονομική διαχείριση προγραμμάτων και συνεργάζεται με πολλές άλλες δημόσιες υπηρεσίες, όπως η Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης, η Διεύθυνση Τεχνικών Έργων, η Διεύθυνση Τουρισμού, η Διεύθυνση Οικονομικού και με τις αρμόδιες υπηρεσίες των Υπουργείων. Δεδομένου ότι κάθε υπηρεσία φροντίζει να καλύπτει το δικό της νομοθετικό πλαίσιο και να ικανοποιεί το δικό της - καλώς εννοούμενο - συμφέρον, θεωρώ ότι έχουμε γενικότερα καλή συνεργασία και αμοιβαία εξυπηρέτηση. Διαφωνίες φυσικά και υπάρχουν, αλλά εξαρτάται και από τους αρμόδιους που βρίσκονται στις αντίστοιχες θέσεις. Για παράδειγμα, με το Υπουργείο Εσωτερικών, παρόλο που σε αυτό υπαγόμαστε δεν έχουμε και τόσο καλές σχέσεις σε αντίθεση με το Υπουργείο Ανάπτυξης, με το οποίο έχουμε πολύ καλή συνεργασία».*

Τέλος, όπως διαφαίνεται από τις απαντήσεις όλων κατά τη διάρκεια της κάθε συνέντευξης, καταλυτικό ρόλο διαδραματίζει ο πολιτικός παράγοντας, όπως διαπιστώνεται και από την απάντηση της τρίτης συνεντευξιζόμενης : *«έχουμε γενικότερα καλή συνεργασία, αλλά πολλές φορές υπερισχύει ο πολιτικός παράγοντας και σίγουρα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης τόσο της ποιότητας όσο και της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών.*

11^η ΚΑΙ 12^η ΕΡΩΤΗΣΗ: Η ενδέκατη και δωδέκατη ερώτηση αφορούν στην ανάληψη πρωτοβουλιών και στη δυνατότητα δημιουργίας κινήτρων για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων και την ταχύτερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Όλοι οι διευθυντές, όχι μόνο επιτρέπουν αλλά ενισχύουν την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους υφισταμένους τους, πάντα μέσα στο πλαίσιο των επιτρεπόμενων δυνατοτήτων τους και όσον αφορά στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της Διεύθυνσής τους.

Δεν ισχύει όμως το ίδιο για τα κίνητρα, τουλάχιστον με τη μορφή που έχει μέχρι σήμερα ο Δημόσιος Τομέας. Ο πρώτος μάλιστα από τους ερωτώμενους ισχυρίζεται ότι είναι πιο πιθανό να θεωρήσει κανείς ότι υπάρχουν αντικίνητρα, όσον αφορά κάποιες Υπηρεσίες του Δημοσίου, δεδομένου ότι *«οι αρμοδιότητες, η γραφειοκρατία και τα στάδια ολοκλήρωσης του κάθε θέματος είναι υπερβολικά ανεπτυγμένα, δύσκαμπτα και ιδιαίτερα χρονοβόρα ως προς τον χειρισμό τους»*.

Επίσης, το γεγονός ότι στο Δημόσιο δεν υφίσταται κάποιο κίνητρο οικονομικής φύσης, αυτόματα μεταφέρει την παρακίνηση στον εκάστοτε διευθυντή και στις ηγετικές του ικανότητες. Για το λόγο αυτό και υπογραμμίζεται από την πλειοψηφία των ερωτώμενων ότι γίνεται προσπάθεια εκ μέρους τους να δουλεύουν οι υφιστάμενοί τους σε ένα ήρεμο και ευχάριστο περιβάλλον, με καλές διαπροσωπικές σχέσεις και άριστη συνεργασία, που στην ουσία αποτελούν εσωτερικά κίνητρα για υψηλή απόδοση και βελτίωση της ποιότητας της προσφερόμενης εργασίας.

Στα εσωτερικά κίνητρα, που δεν συνδέονται με οικονομικές απολαβές, ρίχνουν το βάρος της ενεργοποίησης και υποκίνησης των υπαλλήλων οι περισσότεροι από τους ερωτώμενους. Η τρίτη κατά σειρά ερωτώμενη θεωρεί ότι *«η αναγνώριση της απόδοσης του κάθε υπαλλήλου ξεχωριστά, ακόμη και αυτών που έχουν πολύ μικρή θητεία και εμπειρία στη Διεύθυνσή μας, αλλά και η κατανόηση των αναγκών, η αντιμετώπιση με αξιοπρέπεια και σεβασμό και, γενικότερα, το πολιτισμένο κλίμα συνεργασίας αποτελούν σημαντικά κίνητρα»* ενώ ο τέταρτος αναφέρεται και αυτός αποκλειστικά σε «ηθικά» κίνητρα.

Παρόλα αυτά, όλοι πιστεύουν ότι πέρα από την αναγνώριση των προσπαθειών και την επιβράβευση, που συνδέονται με την ηθική ικανοποίηση όσων προσφέρουν και επιτυγχάνουν στον τομέα τους, θα πρέπει να θεσμοθετηθεί και κάποιο οικονομικό αντίκρισμα, ως επιπλέον κίνητρο των εξαιρετικών επιδόσεων.

Σημαντική είναι και η παρατήρηση της έκτης κατά σειρά ερωτώμενης, η οποία αντιπροτείνει κίνητρα που θα καλύπτουν τις προσωπικές ανάγκες των

εργαζομένων, όπως για παράδειγμα το ευέλικτο ωράριο εργασίας, αντί των οικονομικών - που προφανώς είναι μάλλον αδύνατον να υλοποιηθούν, ειδικά σήμερα, με την οικονομική κρίση που μαστίζει τη χώρα. Η συγκεκριμένη διευθύντρια είναι όμως επιφυλακτική στο κατά πόσο και τα κίνητρα αυτά είναι εύκολα εφαρμόσιμα στο Δημόσιο Τομέα.

Επίσης, εστιάζει στην παρακίνηση και ενθάρρυνση των υπαλλήλων εκ μέρους της διεύθυνσης, ώστε να γίνονται ενεργοί όσον αφορά στην αναζήτηση διευκρινίσεων από τις αρμόδιες υπηρεσίες και τα Υπουργεία, και με τον τρόπο αυτό να μειωθούν οι χρόνοι διεκπεραίωσης των υποθέσεων.

Ο τελευταίος ερωτώμενος όχι μόνο επιτρέπει την ανάληψη πρωτοβουλιών και την κατάθεση προτάσεων για βελτίωση των συνθηκών εργασίας, αλλά την επιζητεί μάλιστα και ο ίδιος, καθώς πιστεύει ότι *«σε κάποια θέματα έχουν [οι υφιστάμενοι] καλύτερη γνώση από εμένα, ακριβώς επειδή ασχολούνται αποκλειστικά και μόνο με αυτό το θέμα και οφείλω να ζητήσω να μου μεταφέρουν τη γνώση και την εμπειρία τους επ' αυτού»*.

Ταυτόχρονα, προσπαθεί να καλύψει, στο πλαίσιο των δυνατοτήτων του, τις ανάγκες των υπηρεσιών που εποπτεύει όσον αφορά στην τεχνολογική υποστήριξη σε θέματα υπολογιστών ή/και εφαρμογών πληροφορικής κλπ. Ο ίδιος φροντίζει το κλίμα στην υπηρεσία του να είναι ήρεμο και συνεργατικό, εμπνυχώνει και ανατροφοδοτεί, τονίζοντας τα θετικά στην απόδοση των υφισταμένων του. Επιπλέον, προσφέρει υποστήριξη και κάλυψη στους υπαλλήλους του έναντι των τρίτων αλλά και της πολιτικής ηγεσίας, παρέχοντάς τους ένα πλαίσιο εργασιακής ασφάλειας. Η συγκεκριμένη στάση του θεωρεί ότι εκτιμάται ανάλογα από τους υφισταμένους, οι οποίοι φαίνεται ότι ανταποκρίνονται θετικά, καταθέτοντας στην υπηρεσία το μέγιστο των δυνατοτήτων τους.

13^η ΕΡΩΤΗΣΗ: Η δέκατη τρίτη ερώτηση αφορά στο αν και κατά πόσο πρέπει η διοίκηση να είναι προσανατολισμένη στη βελτίωση της ποιότητας, τόσο ως προς την απόδοση των υπαλλήλων όσο και προς το είδος των παρεχόμενων υπηρεσιών. Όλοι οι ερωτηθέντες συμφωνούν ότι η βελτίωση της ποιότητας θα πρέπει να είναι ο απώτερος στόχος κάθε διοίκησης και να ελέγχονται τυχόν λόγοι που εμποδίζουν την εφαρμογή της.

Ο πρώτος ερωτώμενος διασαφηνίζει ότι θα πρέπει να υπάρχει σαφής καταγραφή του τι είναι ποιότητα καθώς και ορισμένες σταθερές, όπως για

παράδειγμα συγκεκριμένος αριθμός ατόμων ανά υπηρεσία, συγκεκριμένες αρμοδιότητες κλπ., που να μετρούν αυτήν την ποιότητα. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει, εάν μειωθεί ο αριθμός των υπαλλήλων ή αυξηθούν οι απαιτήσεις από το συγκεκριμένο τμήμα, σαφώς και η αυξομείωση αυτή θα έχει αντίκτυπο στην ποιότητα της προσφοράς της εργασίας.

Της άποψης αυτής, ότι δηλαδή είναι σημαντικό να καθορισθεί η έννοια του όρου «ποιότητα», είναι και η τρίτη κατά σειρά ερωτώμενη, η οποία θεωρεί ότι η έννοια της ποιότητας συγχέεται συχνά, καθώς εμπλέκεται και πιθανόν να υπερισχύει ο πολιτικός παράγοντας. Για παράδειγμα, θεωρεί ότι *«δεν αποτελεί σίγουρα δείγμα ποιότητας να παραγκωνίζεται ή να μειώνεται ένας υπάλληλος προς χάριν εξυπηρέτησης ενός πολίτη»*. Υπεραμύνεται της άποψης ότι *«όταν υπάρχει αξιοπρέπεια και ειλικρινής συνεργασία μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, σεβασμός τόσο προς τους εργαζόμενους όσο και προς τον πολίτη, αλλά και αμοιβαίος σεβασμός υφισταμένων και διοίκησης, τότε σίγουρα μπορούμε να μιλάμε για ποιοτικότερη και αποτελεσματικότερη συνεργασία και εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος»*. Μία διεύθυνση, που σέβεται τους υπαλλήλους, συνεργάζεται μαζί τους με ειλικρίνεια και κρατά θετική στάση απέναντί τους, συμβάλλει στην ποιοτικότερη και αποτελεσματικότερη συνεργασία μεταξύ των φορέων του δημοσίου και εξυπηρετεί ταυτόχρονα και το δημόσιο συμφέρον.

Της ίδιας άποψης είναι και η δεύτερη ερωτώμενη, η οποία θεωρεί ότι η διοίκηση, στα πλαίσια της ποιότητας θα πρέπει να μεριμνά για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων της, είτε σε υλικό είτε σε συναισθηματικό επίπεδο, γιατί *«ένας ευχαριστημένος υπάλληλος θα προσφέρει και ποιοτική υπηρεσία»*.

Ο τέταρτος των συνεντευξιαζόμενων διατηρεί επιφυλάξεις ως προς το καθεστώς που ισχύει σήμερα, καθώς θεωρεί ότι μόνο μία ανεξάρτητη αυτοδιοίκηση είναι σε θέση να προσφέρει πραγματική ποιότητα υπηρεσιών.

Η πέμπτη ερωτώμενη, αναφερόμενη στην προσφερόμενη ποιότητα στις υπηρεσίες προς τον πολίτη, πέρα από τον ανθρώπινο παράγοντα εστιάζει και στις σωστές υποδομές (κτιριακές και τεχνολογικές), αλλά και στον αριθμό των υπαλλήλων καθώς σήμερα οι υπηρεσίες προσπαθούν να δουλέψουν με τον ελάχιστο αριθμό υπαλλήλων, ενώ ζητείται από αυτούς το ίδιο ποιοτικό επίπεδο με υψηλότερους όμως ρυθμούς απόδοσης. Η ποιότητα, επομένως, θα πρέπει να απαιτείται από όλους: και από τους πολίτες και από τους υπαλλήλους και έργο της διοίκησης για τη διατήρηση της ποιότητας είναι η τοποθέτηση του κατάλληλου

ανθρώπου, που είναι εξοπλισμένος με την απαραίτητη γνώση - και κάποιες φορές εξειδίκευση - στην κατάλληλη θέση.

Η ποιότητα κατά την έκτη ερωτώμενη θα πρέπει να βελτιώνεται συνεχώς, *«ιδιαίτερα σε εποχές ραγδαίων εργασιακών και κοινωνικών αλλαγών, όπως η σημερινή»*. Με την άποψη αυτή συμφωνεί και ο έβδομος ερωτώμενος, ο οποίος πρόσθεσε ότι είναι αναγκαίο, για διατήρηση και βελτίωση της ποιότητας - ειδικά στη δική του Υπηρεσία - να εισακούονται και οι όποιες νέες καινοτόμες ιδέες και εφαρμογές που προέρχονται από τρίτους, εκτός υπηρεσίας, οι οποίοι όμως είναι σχετικοί με το εκάστοτε αντικείμενο (π.χ. Πανεπιστήμιο, Επαγγελματικοί Φορείς, Επιμελητήρια κλπ.). Οι ειδήμονες κατ' αυτόν, σαφώς μπορούν να βοηθήσουν ώστε η Περιφέρεια να αναπτυχθεί περαιτέρω με απώτερο σκοπό το καλό των πολιτών της.

14^η ΕΡΩΤΗΣΗ. Η δέκατη τέταρτη ερώτηση στοχεύει στον εντοπισμό των παραγόντων που συμβάλλουν στην ποιοτική απόδοση στην εργασία. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ρωτήθηκαν συγκεκριμένα να αναφέρουν αν και κατά πόσο θεωρούν σημαντικούς παράγοντες για την ποιότητα την ακαδημαϊκή μόρφωση και εξειδίκευση, τη συνεργασία της ομάδας, την ενίσχυση και καθοδήγηση από τον ηγέτη της, τη συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού, τη δημιουργία κινήτρων (εσωτερικών ή/και εξωτερικών) και φυσικά όποια άλλη παράμετρο θεωρούν οι ίδιοι σημαντική.

Όλοι ανεξαιρέτως θεωρούν τους παράγοντες αυτούς απαραίτητους και σημαντικούς για την ποιοτική απόδοση στην εργασία, όμως τους ιεραρχούν με διαφορετική σειρά προτεραιότητας. Ο πρώτος ερωτώμενος ρίχνει το βάρος της ποιότητας στην απόδοση, κυρίως στο εύρος της συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη, ο οποίος, 'βρίσκοντας το κουμπί' του καθενός υφισταμένου του και διαμορφώνοντας κίνητρα ανάλογα με τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τα 'θέλω' του, τον παρακινεί εξατομικευμένα να εργασθεί και να αποδώσει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του.

Κατ' αυτόν, οι γνώσεις και η εμπειρία είναι εφόδια που συμβάλλουν στην ποιοτική προσφορά εργασίας· όμως δεν είναι αρκετά. Χρειάζεται η δημιουργία εσωτερικών κινήτρων, που ωθούν το άτομο στην προσπάθεια να αγγίξει την προσωπική καταξίωση και αυτοπραγμάτωση, καθώς όλοι επιζητούν την κοινωνική αναγνώριση και ανέλιξη. Εδώ ο ρόλος του ηγέτη είναι καταλυτικός. Η παρακίνηση

του ατόμου με την δημιουργία των κατάλληλων κινήτρων, ανάλογα με την ψυχοσύνθεση και την προσωπικότητα που ο καθένας διαθέτει, είναι το κατεξοχήν στοιχείο που καθορίζει την ποιότητα της προσφερόμενης εργασίας. Ουσιαστικά, όμως *«όλα εξαρτώνται από τη θέληση του ατόμου και από το κατά πόσο έχει ενταχθεί στην κουλτούρα του οργανισμού, που είναι κάτι που δυστυχώς λείπει από το Δημόσιο»*.

Η δεύτερη ερωτώμενη συμφωνεί σε όλες τις επιμέρους παραμέτρους, αναφέροντας ως επιπλέον σημαντικό παράγοντα *«την ασφάλεια της μονιμότητας στην εργασία»*. Εστιάζει επίσης, όπως εξάλλου και ο πρώτος ερωτώμενος, στην προσωπικότητα του χαρισματικού ηγέτη, ο οποίος μπορεί να βρει τους κατάλληλους χειρισμούς για να παρακινήσει και να βελτιώσει την ποσότητα και την ποιότητα της απόδοσης στην ομάδα του. Κατ' αυτήν ένας υποκινητικός και ευφυής προϊστάμενος είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για παρακίνηση και υψηλή απόδοση στην εργασία.

Η τρίτη κατά σειρά συνεντευξιαζόμενη θεωρεί ότι στην έννοια της ποιότητας εμπεριέχονται όλοι οι προαναφερόμενοι παράγοντες. Στέκεται όμως ιδιαίτερα στην ποσότητα και ποιότητα των γνώσεων που πρέπει να διαθέτει ο κάθε εργαζόμενος. Θεωρεί ότι έχει βαρύνουσα σημασία η δια βίου εκπαίδευση των ατόμων, καθώς *«συμβάλλει τα μέγιστα στην βελτίωση της ποιότητας τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο»*.

Ο τέταρτος ερωτώμενος ιεραρχεί τους παράγοντες που συμβάλλουν στην ποιότητα στην απόδοση του κάθε εργαζόμενου ως εξής: *«στην καλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων στη μονάδα διοίκησης, στην προσπάθεια δημιουργίας κινήτρων, στο γνωστικό επίπεδο αλλά και τη διαρκή εκπαίδευση του προσωπικού και, φυσικά την υποκίνηση και καθοδήγηση του διευθυντή, αλλά και την επιβράβευση του έργου των υφισταμένων όταν αυτό απαιτείται»*.

Η πέμπτη κατά σειρά ερωτώμενη θεωρεί ότι σημαντικοί παράγοντες είναι όλοι οι προαναφερθέντες όπως *«το καλό 'κλίμα' μέσα στην ομάδα, η διαρκής επικαιροποίηση και ο εμπλουτισμός των γνώσεων των υπαλλήλων, η υποκίνηση και παρακίνηση από τον διευθυντή, αλλά και η επιβράβευση»*. Προσθέτει επίσης ότι θα πρέπει η ηγεσία να φροντίζει για τη στελέχωση με τον αναγκαίο αριθμό υπαλλήλων, ώστε να επιτυγχάνεται η ορθή λειτουργικότητα του Οργανισμού και παρεπόμενα η βέλτιστη αποδοτικότητα του εργατικού του δυναμικού.

Αξίζει να σταθούμε στην παρατήρηση που κάνει ο έβδομος κατά σειρά συμμετέχων στην έρευνα. Εστιάζει - πέραν όλων των άλλων παραμέτρων - στο

«ελληνικό φιλότιμο», το οποίο το θεωρεί κινητήρια δύναμη για κάθε υψηλό επίτευγμα. Το φιλότιμο των εργαζομένων είναι αυτό που υποκινεί, παρακινεί, ευαισθητοποιεί, επιβραβεύει, ενθαρρύνει, δημιουργεί οράματα, κατακτά το στόχο. Για το λόγο αυτό και είναι συχνό το φαινόμενο *«να υπάρχουν υπάλληλοι με γνώσεις, με σπουδές, μεταπτυχιακά κλπ. οι οποίοι δεν ενδιαφέρονται να προσφέρουν πέραν της τυπικής εργασίας τους ή ακόμη ούτε κι αυτήν - παρόλη την υποκίνηση και την ενθάρρυνση που μπορεί να τους παρέχεται - και υπάρχουν υπάλληλοι με βασικές σπουδές που δραστηριοποιούνται, ερευνούν, αναζητούν εναλλακτικές και ενδιαφέρονται πραγματικά για το εργασιακό τους αντικείμενο. Άνθρωποι που, με την κατάλληλη υποκίνηση, μπορεί να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, να τους αναθέτεις και να υλοποιούν σημαντικά projects και να μπορείς να είσαι σίγουρος για την ποιότητα της δουλειάς τους»*.

Το φιλότιμο γι' αυτόν είναι, ίσως, ένας ιδιαίτερα σημαντικός και πολύτιμος παράγοντας της Ελληνικής νοοτροπίας και κουλτούρας και μπορεί να αποτελέσει έμμεση και ευφυή υποκίνηση ενός οξυδερκή και χαρισματικού ηγέτη.

15^η ΕΡΩΤΗΣΗ: Η δέκατη πέμπτη ερώτηση διερευνά την άποψη των συμμετεχόντων στην έρευνα σχετικά με τον ρόλο της διοίκησης, αλλά και το είδος της ηγεσίας που οι ίδιοι εφαρμόζουν. Όλοι οι ερωτηθέντες κλίνουν προς μία μετασχηματιστική ηγεσία, όπου όλοι είναι μέρος του συνόλου και για τη λήψη αποφάσεων όπως και για την εκτέλεσή τους, θα πρέπει να υπάρχει αγαστή συνεργασία.

Όμως, αυτό δεν είναι πάντα εφικτό, όπως υπογραμμίζεται από τον πρώτο ερωτώμενο, ο οποίος εντοπίζει το πρόβλημα στην ιδιομορφία του Δημοσίου. *«Ειδικά εδώ, στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας υπάρχουν οι αιρετοί και ο Περιφερειάρχης που προέρχονται από την επιλογή του λαού, ο λαός αποφάσισε για την εκλογή τους, υπάρχει ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα και είναι απαραίτητο να υλοποιηθούν συγκεκριμένα ζητήματα. Οι εργαζόμενοι καλούνται να υποστηρίξουν και συμβάλλουν στην πραγματοποίηση και εφαρμογή των προγραμμάτων αυτών, ανεξάρτητα από τις προσωπικές τους πολιτικές πεποιθήσεις. Συνεργασία υπάρχει σε όλα τα επίπεδα, αλλά οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να ασκούν διοίκηση»*.

Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι ο συγκεκριμένος διευθυντής, όπως και οι άλλοι συνεντευξιζόμενοι, δεν εφαρμόζουν, μέσα στα περιθώρια που τους δίνει η εξουσία που διαθέτουν, μετασχηματιστική ηγεσία. Όλοι επιζητούν την καλή συνεργασία με

τους υφισταμένους τους και οι προτάσεις τους εισακούονται και συζητούνται. Προσπάθεια γίνεται επίσης να περνούν αμφίδρομα τα μηνύματα και προς την Κεντρική Διοίκηση αλλά και ως προς τη βάση, ώστε «να είναι όλοι ικανοποιημένοι», όπως αναφέρει η τρίτη ερωτώμενη, ενώ ο τέταρτος πιστεύει ότι η αγαστή συνεργασία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, σε κάθε επίπεδο, «αποτελεί μονόδρομο για την ποιοτική και αποτελεσματική λειτουργία όλου του Οργανισμού».

Η πέμπτη βέβαια ερωτώμενη διευκρίνισε ότι, με την έννοια της συνεργασίας δεν θα πρέπει να νοείται σε καμία περίπτωση υπερκερασμός της ιεραρχίας, γιατί σε διαφορετική περίπτωση «δημιουργείται άναρχη κατάσταση».

Ο τελευταίος συμμετέχων θεωρεί ότι μία επιτυχημένη ηγεσία είναι αυτή που επιτυγχάνει την καλή συνεργασία στα πλαίσια της θετικής επανατροφοδότησης και της επένδυσης σε ηθικά κίνητρα. Για να διασαφηνίσει τη θέση του δίνει ένα συγκεκριμένο παράδειγμα επιχειρηματολογώντας σχετικά: «εάν η ιδέα ενός υπαλλήλου εισακουσθεί με αποτέλεσμα να διευκολύνει και την εργασία του, θεωρώ ότι η ηθική ικανοποίηση είναι πολύ σημαντική γι' αυτόν. Η Διοίκηση και οι εργαζόμενοι είναι "κομμάτια" αλληλένδετα και θα πρέπει πάντοτε να υπάρχει αλληλοσεβασμός και αλληλοεκτίμηση. Το να είναι μόνο αυστηρός και απόλυτος αυτός που διοικεί, δεν σημαίνει ότι είναι καλός αλλά ούτε και αποτελεσματικός. Το κρίσιμο για εμένα είναι να καταφέρεις να κερδίσεις το σεβασμό και να αποτελεις θετικό παράδειγμα, να συμμετέχεις και να εμπλέκεσαι και, κυρίως, να εμπνέεις και να προκαλείς το ενδιαφέρον και τη συμμετοχή όλης της ομάδας που ηγείσαι με σκοπό το βέλτιστο ποιοτικό αποτέλεσμα».

Καταλήγοντας, παρατηρούμε ότι όλοι θεωρούν την μετασχηματιστική ηγεσία ως την καλύτερη μορφή ηγεσίας για παρακίνηση των υπαλλήλων και κατάκτηση των στόχων του Οργανισμού, χωρίς ωστόσο να παραβλέπεται το γεγονός της ιδιομορφίας του Δημοσίου και η προσπάθεια εναρμόνισης με τις εκάστοτε κατευθυντήριες πολιτικές γραμμές. Όταν, ωστόσο, το προσωπικό όφελος συμπίπτει με το όφελος του Οργανισμού στον οποίο τα άτομα εργάζονται, όλοι δεσμεύονται με την αποστολή και τους στόχους της υπηρεσίας τους και επιθυμούν να επιτύχουν σε αυτούς. Προς την κατεύθυνση αυτή, ο εκάστοτε ηγέτης παίζει καθοριστικό ρόλο, ανάλογα πάντοτε με τη συναισθηματική νοημοσύνη που διαθέτει.

16^η ΕΡΩΤΗΣΗ: Η δέκατη έκτη ερώτηση αφορά στον έλεγχο λειτουργίας του Οργανισμού και κατά πόσο σε περίπτωση οιοδήποτε λάθους η διοίκηση εστιάζει

περισσότερο στην επίρριψη ευθυνών ή στην ορθή επίλυση του προβλήματος που ανακύπτει. Όλοι οι διευθύνοντες συμφωνούν ότι θα πρέπει να υπάρχει έλεγχος και ανάλογη επιβράβευση όταν προτείνονται λύσεις και καταθέτονται προτάσεις προς όφελος της υπηρεσίας και της ποιοτικής εξυπηρέτησης των πολιτών. Όσο για την απόδοση ευθυνών σε περίπτωση λαθών, την θεωρούν κυρίως υπό το πρίσμα της ανατροφοδότησης και ενίσχυσης και όχι με τη μορφή της στείρας κατηγορίας των υπευθύνων.

Θα πρέπει βεβαίως να σημειωθεί ότι ο τρόπος χειρισμού ενός υπαλλήλου είτε στην περίπτωση της επιβράβευσης είτε στην περίπτωση της απόδοσης ευθυνών, ποικίλλει, βάσει των απαντήσεων των συνεντευξιαζόμενων.

Ειδικότερα, ο πρώτος ερωτώμενος υπογράμμισε την ανάγκη ο διευθυντής να εστιάζει στο γιατί έγινε κάτι και κυρίως στο πώς αυτό να μην επαναληφθεί. Η σωστή αντιμετώπιση ενός προβλήματος, η συζήτηση με τους άμεσα ενδιαφερόμενους και η εξάλειψη των παραμέτρων εκείνων που μπορεί να οδηγήσουν σε επανάληψη του ίδιου λάθους, συνήθως είναι η σωστότερη και πλέον λειτουργική λύση στο πρόβλημα, που γίνεται αποδεκτή και από τους υπευθύνους. Παράλληλα θεωρεί ότι *«δεν είναι λειτουργική, αλλά ούτε και αποτελεσματική η προσπάθεια επίρριψης ευθυνών, ιδιαίτερα σε ζητήματα όπου η καλή συνεργασία, οι ώριμες προτάσεις και ο προσανατολισμός στην ποιοτική απόδοση μπορούν να οδηγήσουν σε αποτελεσματική επίλυση των προβλημάτων»*.

Με την ανωτέρω άποψη, η οποία εστιάζει στην λύση των προβλημάτων στην πηγή και όχι απλά στην επίρριψη ευθυνών, συμφωνεί η πλειονότητα των ερωτηθέντων. Η δεύτερη όπως και η τρίτη ερωτώμενη ισχυρίζονται ότι η πολιτική της επίρριψης ευθυνών είναι εντελώς στείρα και αναποτελεσματική και επιφέρει αρνητικές συνέπειες σε όλους: στον υπεύθυνο, στην απόδοση της ομάδας, αλλά και στην συνοχή της. Αντίθετα, όπως τονίζει η δεύτερη ερωτώμενη, η παροχή πρωτοβουλιών και η επίδειξη της ανάλογης εμπιστοσύνης στους υφισταμένους, που χειρίζονται τα εκάστοτε ανακύπτοντα θέματα, καθώς και η λύση των προβλημάτων με κατάθεση και συζήτηση προτάσεων, συμβάλλουν στην τόνωση της αυτοπεποίθησης, στην συγκέντρωση της προσοχής και στην αποφυγή επανάληψης του ίδιου λάθους.

Η τρίτη κατά σειρά ερωτώμενη προτάσσει την άποψη ότι *«όταν υπάρχει ένα πρόβλημα ή ένας λάθος χειρισμός από ένα υφιστάμενο, αντί για επίρριψη ευθυνών θα πρέπει ο διοικών να του αναγνωρίσει τη αξία του έργου που παράγει, να του δείξει ότι*

εξακολουθεί να τον εμπιστεύεται, και να του αναθέσει πρωτοβουλία για να ολοκληρώσει τη συγκεκριμένη εργασία, τονώνοντας την αυτοπεποίθησή του».

Έξι από τους επτά ερωτηθέντες είναι της άποψης ότι η πολιτική της επίρριψης ευθυνών παράγει μόνο αρνητικές συνέπειες για τον ‘ψυχισμό’ και την αποδοτικότητα της οποιασδήποτε ομάδας. Πιστεύουν ότι είναι προτιμότερη η αντιμετώπιση λαθών και η επίλυση προβλημάτων μέσα από την ομαδική συζήτηση και κατάθεση προτάσεων. Με τον τρόπο αυτό δίνεται η δυνατότητα να μειωθεί το αρνητικό συναίσθημα της αποτυχίας, ενώ παράλληλα ενισχύεται η τόνωση της αυτοπεποίθησης και η ικανοποίηση από την επίδειξη εμπιστοσύνης στις ικανότητες και τη διάθεση για προφορά των ατόμων.

Και εδώ, όλοι ενστερνίζονται τη λαϊκή ρήση, ότι *«δεν κάνουν λάθη μόνον όσοι δεν εργάζονται»*. Λάθη και παραλείψεις σαφώς μπορούν να γίνουν. Όταν όμως δεν γίνονται με κακή πρόθεση και εσκεμμένα θα πρέπει να υπάρχει μία ανοχή και μία θετική στάση της διεύθυνσης, ώστε με τη θετική ενίσχυση κυρίως, να επιτυγχάνεται η μείωση των λαθών και παραλείψεων και η βελτίωση της αποδοτικότητας του προσωπικού. Της άποψης αυτής είναι και η πέμπτη ερωτώμενη, η οποία θεωρεί ότι και η ανώτερη Διοίκηση αντιλαμβάνεται τη σπουδαιότητα της επίλυσης λαθών μέσα στα πλαίσια της συζήτησης και επανατροφοδότησης, και για το λόγο αυτό *“σπάνια θα επιρρίψει ευθύνες ή θα στραφεί κατά των υπαλλήλων, εκτός εάν πρόκειται για εσκεμμένη ή δόλια ενέργεια»*. Και συμπληρώνει ότι *«σε όσες υπηρεσίες εργάσθηκα κυριαρχεί σαν τακτική η προσπάθεια επίλυσης των προβλημάτων»*.

Τέλος, ο έβδομος συνεντευξιζόμενος θεωρεί πολύ σπουδαίο το κλίμα ειλικρίνειας και συνεργασίας μέσα στην ομάδα, στα πλαίσια του οποίου επιδιώκεται η επίλυση ή/και διόρθωση μέσω προτάσεων του εκάστοτε προβλήματος ή λάθους που ανακύπτει. Συγκεκριμένα, αναφέρει *«θεωρώ ότι όταν επικρατεί κοινή λογική και ειλικρίνεια, χωρίς να προσπαθεί κανείς να “στήσει παγίδες” και αμοιβαία εμπιστοσύνη σε μία ομάδα, τότε λειτουργώντας σε κλίμα ασφαλείας μπορεί πάντα να βρεθεί μία λύση – ακόμη και μέσα από τις διαφωνίες»*.

17^η ΕΡΩΤΗΣΗ: Η δέκατη εβδομή και τελευταία ερώτηση δίνει τη δυνατότητα στους ερωτώμενους να καταθέσουν προτάσεις, που πιστεύουν ότι θα βοηθούσαν περαιτέρω το έργο τους ως διευθυντών της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας. Οι περισσότεροι θεωρούν ότι, για τα δεδομένα της Δημόσιας Διοίκησης, η Περιφέρεια έχει σχετικά καλή δομή και οργάνωση. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν

περιθώρια βελτίωσης. Οι προτάσεις που κατατέθηκαν παρατίθενται αναλυτικά στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο και εστιάζουν στις εξής παραμέτρους : στη δομημένη αξιοποίηση του προσωπικού βάσει των σπουδών τους, του γνωστικού τους αντικειμένου, αλλά και των αντίστοιχων αναγκών των Υπηρεσιών, στη μεγαλύτερη ελευθερία κινήσεων ως προς την ανάληψη πρωτοβουλιών, στη δημιουργία κινήτρων (κυρίως οικονομικών αλλά και προσωπικής/ μεμονωμένης επιβράβευσης), στη μείωση της γραφειοκρατίας και στη δημιουργία επαρκώς στελεχωμένων τμημάτων, στη βελτίωση της υπάρχουσας υποδομής, στη συνεργασία του παραγωγικού τομέα με το δημόσιο, στην υπάρχουσα Νομοθεσία και, τέλος, στη γενικότερη αλλαγή νοοτροπίας, όσον αφορά τις σχέσεις με την Κρατική Κεντρική Διοίκηση.

Συμπεράσματα και Προτάσεις

A.- Συμπεράσματα

Η παρούσα έρευνα έρχεται να επιβεβαιώσει όσα θεωρητικά αναφέρονται για τη σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διαμόρφωση και υλοποίηση μιας αποτελεσματικής ηγεσίας. Ειδικότερα, ερευνήθηκε το στυλ της ηγεσίας που ασκείται στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας και η σχέση του με το εύρος της συναισθηματικής νοημοσύνης που ο κάθε διευθυντής διαθέτει. Μελετήθηκαν παράλληλα οι μέθοδοι που χρησιμοποιούν οι διευθυντές της Περιφέρειας, τόσο για να παρακινήσουν και να επηρεάσουν τους υπαλλήλους τους, προκειμένου να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους προς επίτευξη των στόχων του Οργανισμού και της καλύτερης εξυπηρέτησης των πολιτών, όσο και τον τρόπο με τον οποίο επικοινωνούν για θέματα βελτίωσης της ποιότητας και της αποδοτικότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών προς την ανώτερη Διοίκηση και κατά πόσο αυτή η επικοινωνία είναι αμφίδρομη.

Ειδικότερα μελετήθηκαν τα εξής:

1. Ποιο είναι το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης των προϊσταμένων στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, όσον αφορά στην αυτογνωσία, την αυτοδιαχείριση και την κοινωνική ευαισθητοποίηση.

2. Ποιες μεθόδους χρησιμοποιούν οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες για να παρακινήσουν και να επηρεάσουν τους υπαλλήλους τους να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους.

3. Αν η επίδραση του συναισθηματικά ευφυούς ηγέτη έχει αντίκτυπο στη συμπεριφορά και τη στάση των εργαζομένων στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας.

4. Και τέλος, πώς θα μπορούσε να βελτιώσει περαιτέρω την απόδοση των υπαλλήλων και την αποτελεσματικότητα, όσον αφορά την οργάνωση του δημόσιου τομέα, μία ηγεσία με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη.

Τα συμπεράσματα τα οποία εξάγονται από την μελέτη, ανάλυση και σύγκριση των ημιδομημένων συνεντεύξεων των διευθυντών της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας είναι τα ακόλουθα:

Κατά πρώτον όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα, χαρακτηρίζονται από υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, παράλληλα με τη γνωστική τους, η οποία φαίνεται ότι παίζει καθοριστικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων, στη διαχείριση κρίσεων,

στη δημιουργία στενών διαπροσωπικών σχέσεων και στη ομαλή λειτουργία εν γένει της ομάδας τους. Παρατηρήθηκε ότι διακατέχονται από υψηλό αίσθημα ευθύνης, όχι μόνο προς τους πολίτες της χώρας που καλούνται να υπηρετήσουν, αλλά και προς όλους ανεξαρτήτως τους υφισταμένους τους, φροντίζουν για την εύρυθμη λειτουργία των υπηρεσιών τους μέσα σε κλίμα κατανόησης, αλληλοβοήθειας, ενίσχυσης, καθοδήγησης, ανατροφοδότησης και επιβράβευσης, ενώ συνυπολογίζουν και τις τυχόν ιδιαιτερότητες ή/και προβλήματα των υφισταμένων τους και προσπαθούν να βοηθήσουν όσο μπορούν, στα πλαίσια των δυνατοτήτων που τους παρέχονται.

Γνώστες σε βάθος του αντικειμένου το οποίο πραγματεύεται η υπηρεσία τους και με μεγάλη πείρα οι περισσότεροι στο δημόσιο τομέα, δεν διστάζουν να δώσουν λύσεις, να ακούσουν προτάσεις, να δεχθούν ενστάσεις, να επιτρέψουν πρωτοβουλίες, να υποστηρίξουν καινοτόμες προτάσεις προς τα άνω και να αναλάβουν κάθε ευθύνη για την αρτιότερη εξυπηρέτηση των πολιτών και την ομαλή και απρόσκοπτη λειτουργία του Οργανισμού του οποίου ηγούνται, μέσα σε πνεύμα συνεργασίας, σύμπνοιας και διαρκούς επικοινωνίας.

Όπως έχει διαπιστωθεί στην παγκόσμια βιβλιογραφία, αλλά και από τα αποτελέσματα ερευνών των τελευταίων κυρίως ετών, οι συναισθηματικά ευφυείς διοικούντες επιδιώκουν να συνδέσουν την εύρυθμη λειτουργία μιας ομάδας με την δημιουργία εσωτερικών κυρίως κινήτρων, αλλά και την επίδειξη ενσυναίσθησης όσον αφορά σε προβλήματα που ανακύπτουν στην υπηρεσία αλλά και σε θέματα που άπτονται της συνεργασίας, της ποιότητας και της παραγωγικότητας.

Οι επικοινωνιακές ικανότητες του ηγέτη τον βοηθούν αρχικά να καταλάβει ο ίδιος τις ανάγκες και τα συναισθήματα των υφισταμένων του και στη συνέχεια να είναι σε θέση να τους βοηθήσει ουσιαστικά, ώστε να βελτιώσουν τη συμπεριφορά τους, στα πλαίσια ενός περιβάλλοντος ασφάλειας, εμπιστευτικότητας, αποδοχής, υποστήριξης και ειλικρινούς ενδιαφέροντος, μέσω της ενσυναίσθησης, της ενεργητικής ακρόασης και της ενίσχυσης/καθοδήγησης.

Η ιδιαιτερότητα της θέσης ευθύνης των διευθυντών της παρούσας έρευνας συνέβαλε στο να ριχθεί φως και σε μία άλλη, πολλές φορές αθέατη πλευρά, όσον αφορά το είδος της ηγεσίας που εφαρμόζεται από τον εκάστοτε ηγέτη, αλλά και τις δυνατότητες που έχει ο συγκεκριμένος αυτός ηγέτης στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του.

Πιο συγκεκριμένα, στο δημόσιο τομέα οι ιθύνοντες βρίσκονται ανάμεσα σε δύο πυλώνες: από τη μία πλευρά η ανάγκη εφαρμογής των νομοθετικών διατάξεων

που καθορίζουν τις λειτουργίες και αρμοδιότητές τους και που αντικατοπτρίζουν μία ‘συναλλακτική’ κατά κύριο λόγο ηγεσία και, από την άλλη, η ικανοποίηση του προσωπικού, η οποία με τη σειρά της έχει άμεση αντανάκλαση στην ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και στηρίζεται σε μία ‘μετασχηματιστική’ ηγεσία.

Μεταξύ των δύο αυτών πυλώνων προσπαθούν να ισορροπήσουν οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα, κλίνοντας προς τη μία ή την άλλη πλευρά, ανάλογα με το πόσο υψηλή είναι η συναισθηματική τους νοημοσύνη αλλά και με βάση θεώρησης πάντοτε τα νομοθετικά και δημοσιονομικά πλαίσια του δημόσιου τομέα. Το στενό νομικό πλαίσιο που ορίζει τον τρόπο λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, η έλλειψη προσωπικού, οι κακές σχέσεις και το αρνητικό κλίμα που μπορεί να υπάρχουν στην ομάδα, το αίσθημα αδικίας και επαγγελματικής εξουθένωσης, η υψηλή γραφειοκρατία, οι εκάστοτε πολιτικές που καθορίζουν ηγέτες και εργασιακούς στόχους αλλά και η έλλειψη ενδιαφέροντος ως προς το αντικείμενο της εργασίας, αποτελούν αντικίνητρα, που συχνά συναντώνται στον δημόσιο τομέα.

Σε ότι αφορά στην εσωτερική ιεραρχία του Οργανισμού διαπιστώνεται ότι, παρά τη στενότητα στη δυνατότητα ελιγμών και ανάληψης πρωτοβουλιών, οι ιθύνοντες κάνουν «ό,τι περνάει από το χέρι τους» για να δημιουργήσουν κίνητρα, να δώσουν τη δυνατότητα έκφρασης απόψεων, κατάθεσης προτάσεων και ενεργού συμμετοχής των υπαλλήλων στις αποφάσεις της διοίκησης, δρώντας κυρίως ως ενισχυτές/καθοδηγητές και λιγότερο ως ελεγκτές και επικριτές τυχόν λαθών ή παραλήψεων. Η ενίσχυση των θετικών σημείων που διαθέτει ο καθένας, η ανάθεση υπεύθυνης εργασίας, η επανατροφοδότηση, ο έπαινος και η αναγνώριση του έργου που προσφέρουν οι υφιστάμενοι δημιουργεί κίνητρα και ενεργοποιεί ακόμη και τους αδιάφορους ή «επαναπαυμένους στην ασφάλεια του δημοσίου» υπαλλήλους να προσφέρουν τον καλύτερο εαυτό τους για την επίτευξη των στόχων του Οργανισμού.

Η θετική αυτή στάση εκ μέρους της διεύθυνσης και η αποφυγή επίπληξης ή απόδοσης ευθυνών σε περίπτωση λάθους ή παραλείψεων, και μάλιστα σε προσωπικό επίπεδο, συμβάλλει τα μέγιστα στην αποδοχή και εκτίμηση του ηγέτη από την ομάδα, στη σύσφιξη των σχέσεων μέσα στην ομάδα, στην υψηλή εργασιακή ικανοποίηση και στην ευκολότερη αποδοχή και εφαρμογή των κανόνων που τίθενται από την ηγεσία.

Ωστόσο, σε ότι αφορά στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας με τους καθ’ ύλην αρμόδιους στα Υπουργεία, με τα οποία συνεργάζονται οι διαφορετικές διευθύνσεις του Οργανισμού, θα πρέπει να τονισθεί πως κοινή είναι η πεποίθηση των

διοικούντων ότι δεν είναι πάντοτε η προσδοκώμενη και σαφώς εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον αρμόδιο υπεύθυνο που υπηρετεί σε ανάλογη θέση. Στην πλειονότητά τους οι συμμετέχοντες στην έρευνα υποστήριξαν ότι, η όποια επικοινωνία υπάρχει, στηρίζεται κατά βάση στις συνεχείς προσωπικές επαφές, στο υψηλό ή χαμηλό επίπεδο κατάρτισης στο εκάστοτε γνωστικό αντικείμενο και, βέβαια, σε μεγάλο βαθμό στην καλή διάθεση ορισμένων ατόμων για συνεργασία και βοήθεια όταν διαπιστώνουν ότι πρόκειται για προτάσεις εμπειριστατωμένες, ουσιαστικές, καινοτόμες και τεκμηριωμένες, που υποβάλλονται από στελέχη με γνώσεις, πείρα και όραμα. Σε αυτές τις περιπτώσεις όλοι ανέφεραν ότι η συνεργασία γίνεται πιο άμεση και αποδοτική με αποτέλεσμα οι προτάσεις να γίνονται συχνά αποδεκτές και να υλοποιούνται.

Συμπερασματικά, όπως προκύπτει από την έρευνα, στο δημόσιο τομέα οι διευθυντές με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζουν καταλυτικό ρόλο στην αύξηση της ποιότητας απόδοσης και αποτελεσματικότητας των υφισταμένων τους με βασικό εργαλείο τη δημιουργία εσωτερικών κυρίως κινήτρων, καθόσον η δυνατότητα εξωτερικών κινήτρων (οικονομική ενίσχυση ή άλλες χρηματικές αμοιβές, δυνατότητα εργασίας από το σπίτι κλπ.) που συχνά εφαρμόζονται στον ιδιωτικό τομέα και κυρίως σε επιχειρήσεις του εξωτερικού, δεν είναι προς το παρόν δυνατή στο Δημόσιο, στον ελλαδικό χώρο. Τα εσωτερικά κίνητρα μπορεί να είναι ευρέως φάσματος: από την θετική στάση για ανάληψη ευθυνών και εξάλειψη παραμέτρων που να οδηγούν σε λάθη και προβλήματα, μέχρι την αναγνώριση και ηθική επιβράβευση, την ανάθεση πρωτοβουλιών και “ελευθερίας χειρισμού” σε σημαντικά θέματα, την παρότρυνση για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα που θα βελτιώσουν τόσο την επαγγελματική όσο και την προσωπική τους μόρφωση και καταξίωση και την προσπάθεια δημιουργίας ενός θετικού κλίματος ένταξης στην κουλτούρα της Περιφέρειας.

B. Προτάσεις

Οι προτάσεις που κατατέθηκαν από τους διευθυντές - ηγέτες, που αποτέλεσαν το δείγμα της παρούσας έρευνας, για βελτίωση τόσο των σχέσεων μεταξύ διοίκησης και υπαλλήλων όσο και της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, ώστε να ξεπεραστούν τα διαρθρωτικά προβλήματα του παρελθόντος και να αξιοποιηθεί η γνώση, η καινοτομία και οι υποδομές, εστιάζουν στις εξής κυρίως παραμέτρους:

1.- Στη μείωση της γραφειοκρατίας και στη δημιουργία επαρκώς στελεχωμένων τμημάτων. Η υποστελέχωση των υπηρεσιών σε συνδυασμό με την αύξηση του αριθμού των αρμοδιοτήτων και των εργασιακών αντικειμένων, που έχουν μετακυλήσει από την κεντρική Κρατική Διοίκηση στις Περιφέρειες, αποτελεί ένα σημαντικότατο πρόβλημα που επιζητά άμεσα λύσεις.

2.- Στη δομημένη αξιοποίηση του προσωπικού βάσει των σπουδών τους και του γνωστικού τους αντικειμένου, κάτι που υπογραμμίζεται ότι βρίσκεται μακράν της νοοτροπίας του δημόσιου τομέα, τουλάχιστον μέχρι τις ημέρες μας. Η επανεκτίμηση και η αποτελεσματική αξιοποίηση του εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι ο γνώμονας για την επίτευξη της βέλτιστης ποιότητας στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπαλλήλων.

Επιπλέον, εάν λάβει κανείς υπόψη του ότι τα τελευταία χρόνια οι προσλήψεις προσωπικού έχουν δραματικά μειωθεί ενώ παράλληλα έχει σημειωθεί μεγάλος αριθμός συνταξιοδοτήσεων, με αποτέλεσμα τη συρρίκνωση του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα, εύκολα αντιλαμβάνεται πόσο σημαντικό είναι στις ημέρες μας να απασχολείται “ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση”. Αυτό, άλλωστε, αποτελεί και καθολικό αίτημα όλων των εμπλεκομένων στην έρευνα διευθυντών.

3.- Στη δημιουργία εξωτερικών κινήτρων, κυρίως οικονομικών (εφόσον βάσει Νομοθεσίας θα ήταν εφικτό) παράλληλα με τα εσωτερικά, τα οποία πρωτίστως θα πρέπει να στοχεύουν στην προσωπική/μεμονωμένη αναγνώριση και επιβράβευση του επιτελούμενου έργου.

4.- Στη βελτίωση της υπάρχουσας υποδομής, με την αναβάθμιση και επέκταση των υπαρχόντων ηλεκτρονικών και πληροφοριακών συστημάτων, αλλά και την επικαιροποίηση των γνώσεων όλων των εμπλεκομένων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας.

5.- Στη μεγαλύτερη ελευθερία κινήσεων ως προς την ανάληψη πρωτοβουλιών, πράγμα που θα προϋπέθετε την απεμπλοκή - εν μέρει - της δημόσιας διοίκησης από την πολιτική ηγεσία και την παροχή δυνατότητας μεγαλύτερης ευελιξίας προγραμματισμού, σχεδιασμού και υλοποίησης προγραμμάτων και εφαρμογών.

6.- Στη συνεργασία του παραγωγικού τομέα με το δημόσιο και στη δυνατότητα κατάθεσης, μελέτης και αποδοχής προτάσεων για βελτίωση της ποιότητας της προσφερόμενης εργασίας, αλλά και περαιτέρω ανάπτυξη και διαχείριση προγραμμάτων και πόρων. Είναι, πλέον, απαραίτητο να εισακούονται και τυχόν νέες και αναπτυξιακές προτάσεις, πιθανές καινοτόμες ιδέες και εφαρμογές τρίτων π.χ. από το Πανεπιστήμιο, από Επαγγελματικούς Φορείς, από τα Επιμελητήρια κλπ., ώστε αυτές να μπορούν να υλοποιηθούν, με απώτερο σκοπό το καλό των πολιτών της Περιφέρειας και την περαιτέρω ανάπτυξη όλων των επιχειρησιακών τομέων.

7.- Στη νομοθεσία. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου η σχετική νομοθεσία εμφανίζει κάποιες ελλείψεις, κενά, επικαλύψεις ή ακόμη και ανελαστικότητα στον χειρισμό και λόγω της κρισιμότητας των καταστάσεων που οι υπάλληλοι διαχειρίζονται, απαιτείται η άμεση και αποτελεσματική αναθεώρηση ή/και συμπλήρωση των νομοθετικών διατάξεων, ώστε να υπάρξει καλύτερος και έγκαιρος συντονισμός μεταξύ των υπηρεσιών και άρα θετικότερα αποτελέσματα.

8. Τέλος, ιδιαίτερη αναφορά έγινε στην αλλαγή νοοτροπίας της Κρατικής Κεντρικής Διοίκησης γενικότερα, αλλά και ειδικότερα της Περιφέρειας. Πέρα από τα στεγανά που δημιουργεί η κατά καιρούς νομοθεσία και το δύσκαμπτο των ενεργειών εξαιτίας της γραφειοκρατίας, η ανάγκη συνεχών μεταρρυθμίσεων και προσαρμογής στις απαιτήσεις της σύγχρονης Ευρωπαϊκής, αλλά και Διεθνούς κοινωνίας παραμένει υψηλή.

Εν κατακλείδι, ολοκληρώνοντας την παρούσα μελέτη, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι οι διευθυντές της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας χαρακτηρίζονται, γενικά, από αρκετά υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης και στη συντριπτική πλειονότητά τους έχουν κατορθώσει να αναπτύξουν θετική δομή μέσα στις αντίστοιχες ομάδες και Υπηρεσίες, με ενσυναίσθηση, παρακίνηση και υποκίνηση, αποδοχή και προώθηση εποικοδομητικών προτάσεων, αλληλοεκτίμηση και αμοιβαίο σεβασμό, διατηρώντας ισορροπίες ανάμεσα στα διοικητικά όρια και την αναγνώριση της ιδιαίτερης προσωπικότητας του κάθε εργαζόμενου και κυρίως, με τη

συνεχή και απρόσκοπτη επικοινωνία και ανατροφοδότηση με όλους τους υπαλλήλους.

Και, βέβαια, κρίνοντας εκ των αποτελεσμάτων⁹ μπορεί κανείς να διαπιστώσει το μέγεθος της θετικής δύναμης αλλά και της αποτελεσματικότητας που μπορεί να έχει η υιοθέτηση από τους εκάστοτε διοικούντες της συναισθηματικής νοημοσύνης, στα πλαίσια μιας χρηστής διοίκησης στο δημόσιο τομέα και αποτελεί θέμα προς περαιτέρω μελέτη και διερεύνηση.

⁹ Τη βράβευση της Κεντρικής Μακεδονίας ως «Επιχειρηματικής Περιφέρειας της Ευρώπης» για το 2018 από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή.
<http://www.pkm.gov.gr/default.aspx?lang=el-GR&page=35&pressid=18570>.
<http://www.pkm.gov.gr/default.aspx?lang=el-GR&page=35&pressid=17752>.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ackerly, S. (1935). Instinctive, emotional and mental changes following prefrontal lobe extirpation, *The American Journal of Psychiatry*, 92(3):717-729.
- Adolphs, R., Baron-Cohen, S. & Tranel, D. (2002). Impaired Recognition of Social Emotions following Amygdala Damage, *Journal of Cognitive Neuroscience*, 14(8):1264-1274.
- Allemann, M.W. (2016). *Leadership & Non-Verbal Communication*, <https://pcsrslaw.com/wp-content/uploads/2016/03/Leadership-and-Non-Verbal-Communication.pdf>.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice. Improving Performance through reward*, (3rd edition), London, Philadelphia and New Delhi: Replika Press Ltd.
- Bar-On, R. (1997). *The emotional intelligence inventory (EQ-I): Technical manual*.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, supl.: 13-25, available at http://www.eiconsortium.org/reprints/bar-on_model_of_emotional-social_intelligence.htm.
- Bass, B. & Avolio, B. (1994). *Full range leadership development: Manual for the multi factor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, (3rd ed.), New York, London, Toronto, Sydney: The Free Press.
- Baum, T. (1995). *Human resource management and the tourism and hospitality industry: An introduction*, London: Chapman and Hall.
- Begg, D., Fischer, S. & Dornbusch, R. (1998). *Εισαγωγή στην Οικονομική*, τ.2^{ος}, (μτφ. Σ. Πανταζίδης), Αθήνα: Κριτική Επιστημονική Βιβλιοθήκη.
- Bell, J. (1997). *Μεθοδολογικός Σχεδιασμός Παιδαγωγικής και Εκπαιδευτικής Έρευνας*, (μτφ. Ρήγα), Αθήνα: Gutenberg.

- Bhatnagar, J. (2008). Managing capabilities for talent engagement and pipeline development. *Industrial and Commercial Training*, 40(1):19-28.
- Bhatti, N., Maitlo, G.M., Shaikh, N. & Hashmi, M.A. (2012). The Impact of Autocratic and Democratic Leadership on Job Satisfaction. *International Business Research*, 5(2): 192-201.
- Cherniss, C. & Goleman, D. (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace*, San Francisco: Jossey – Bass.
- Cialdini, R.B., Brown, S.L., Lewis, B.P., Luce, C. & Neuberg, S.L. (1997). Reinterpreting the empathy-altruism relationship: When one into one equals oneness, *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(3):481-494.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας. Νέα συμπληρωμένη και αναθεωρημένη έκδοση* (μτφ. Σ. Κυρανάκης, Μ. Μαυράκη, Χ. Μητσοπούλου, Π. Μπιθάρα & Μ. Φιλοπούλου), (5^η εκδ.), Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Deary, J.I., Penke, L. & Johnson, W. (2010). Intelligence differences. *Nature Reviews Neuroscience*, 11:201-211.
- Deming, W.E. (1991). *Quality, Productivity and Competitive Position*, Cincinnati: Attendee Roster, available at <http://gpsinc.us/files/Deming.pdf>.
- Drucker, P. (1977). *The Leader of the Future*, USA: Jossey-Bass.
- Eagly, H.A., Johannesen-Schmidt, C.M. & van Engen, L.M. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-faire Leadership Styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4):569-591.
- Fine, C. & Blair, R.J.R. (2000). The cognitive and emotional effects of amygdala damage. *The Neural Basis of Cognition*, 5(6):435-450.
- Fiske, J. (1992). *Εισαγωγή στην Επικοινωνία*, (μτφ. Β. Μεσσήνη & Ε. Λούντζη), Αθήνα: Επικοινωνία και Κουλτούρα.

- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. NY: Basic Books.
- Gardner, H. (1999). *Intelligence reframed multiple intelligences for the 21st century*, NY: Basic Books.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence. Why It Can Matter More Than IQ*. NY: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Η συναισθηματική νοημοσύνη. Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»;* (μτφ. Α. Παπασταύρου; επιμ. Ι.Ν. Νέστορος & Χ. Ξενάκη), Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D. (1998a). *Working with Emotional Intelligence*. NY: Bantam Books.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, March-April, Harvard Business School Publishing Co., pp.78-90.
- Goleman, D. (2001). Emotional Intelligence: Perspectives on a Theory of Performance. In *The Emotionally Intelligent Workplace*; (Chermiss, C. & Goleman, D., Eds.): San Francisco, USA: Jossey-Bass CA.
- Hecht, A.M. & Ambady, N. (1999). Nonverbal communication and psychology: Past and Future. *New Jersey Journal of Communication*, 7(2):156-170.
- Hollander, P.E. (1992). Leadership, followership, self, and others. *The Leadership Quarterly*, Elsevier 3(1):43-54.
- Jaques, D. (2001). *Μάθηση σε ομάδες. Εγχειρίδιο για όσους συντονίζουν ομάδες ενηλίκων εκπαιδευομένων*, (μτφ. Ν. Φίλλιπς), Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Juran, S.M. & Godfrey, B.A. (eds.), (1999). *Juran's Quality Handbook*, (5th edition). USA: McGraw-Hill.
- Katz, R. (1977). The influence of group conflict on leadership effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, Elsevier, 20(2):265-286.
- Khokhar, C.P. & Kush, T. (2009). Emotional Intelligence and Work Performance among Executives. *Europe's Journal of Psychology*, 5(1):1-11.

- Kleinginna, P.R. & Kleinginna, A.M (1981). A categorized list of emotion definitions, with suggestions for a consensual definition. *Motivation and Emotion*, 5(4):345-379.
- Krugman, P. & Wells, R. (2009). *Μακροοικονομική*, (μτφ. & επιμ. Α. Γκούνας), Αθήνα: Επίκεντρο.
- Li, R. (2012). A Study of Relationship between Emotional Intelligence and Leaders In the Chinese Context, *Master Thesis in Human Resource Management*, National College of Ireland.
- Liu, J., Siu, O. & Shi, K. (2010). Transformational Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Trust in the Leader and Self-Efficacy. *Applied Psychology*, 59(3):454-479.
- Liu, L. & McMurray, A. (2004). Frontline leaders: The entry point for leadership development in the manufacturing industry. *Journal of European Industrial Training*, 28(2/3/4):339-352.
- Malandro, L.A., Barker. L.L. & Barker. D.A. (1989). *Nonverbal Communication*, (2nd edition), N.Y: McGraw Hill.
- Mandell, B. & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business & Psychology*, 17(3):387-404.
- Maragkaki, K. (2016). *Enhancing Learning. A case study of mind's responses to external stimuli interfacing with brain wave sensors*, Master of Science, Crete: Department of Informatics Engineering School of Applied Technology.
- Mayer, D.J. & Salovey P. (1993). The Intelligence of Emotional Intelligence. *Intelligence*, 17:433-442.
- McCord P. (2014). How Netflix Reinvented HR. Trust People, not policies. Reward candor. And throw away the standard playbook. *Harvard Business Review*, 8(15):71-77.

- McLeod, S.A. (2007). *Maslow's Hierarchy of Needs*. HCC Certificate in Counselling Skills, CT2 Paper 1, USA, available at <http://highgatecounselling.org.uk/members/certificate/CT2%20Paper%201.pdf>
- Muczyk, P.J. & Holt, T.D. (2008). Toward a Cultural Contingency Model of Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(4), available at <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1548051808315551>.
- Nabih, Y., Metwally, H.A. & Nawar, S.Y. (2016). Emotional Intelligence as a Predictor of Leadership Effectiveness. *The Business and Management Review*, 7(5):133-142.
- Normann, R. (2013). Regional Leadership: A Systemic View, *Syst Pract Action Res* 26:36-38.
- O'Rourke, J. (2008). *The Truth about Confident Presenting: The Essential Truths in 20 Minutes, "Focus on what can go right and win them over..."*, New Jersey USA: FT Press, Pearson Education, Inc.
- Pearson, C.J., Nelson, E.P., Titsworth, S. & Harter, L. (2011). *Human Communication. Make it Smart. Keep it Real*, (4th edition), USA: McGraw Hill.
- Phipps, T.A., Prieto, C.L. & Ndinguri, N.E. (2014). Emotional Intelligence: Is it Necessary for Leader Development? *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 11(1):73-89.
- Purcell, J., Kinnie, K., Hutchinson, Rayton. B. & Swart, J. (2003). *People and performance: How people management impacts on organizational performance*. London: CIPD.
- Rejai, M. & Phillips, K. (2004). Leadership Theory and Human Nature. *Journal of Political and Military Society*, 32(2):185-192.
- Salovey, P. & Mayer, D.J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3):185-211.
- Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2):109-119.

- Schneider, B. (2000). The psychological life of organizations. (pp.17-21), in N.M. Ashkanasy, C. P.M. Wilderom, & M.F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate*. USA: Thousand Oaks CA, Sage.
- Sosik, J.J. & Megerian, E.L. (1999). Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance: The Role of Self-Other Agreement on Transformational Leadership Perceptions. *Group & Organization Management*, abstract.
- Stern, W. (1912). The psychological methods of intelligence testing. <http://www.intelltheory.com/stern.shtml>.
- Sternberg, J.R. (2011). *Εισαγωγή στη Γνωστική Ψυχολογία*, (μτφ. Ι. Βραχωρίτου; επιμ. Γ. Ξανθάκου & Μ. Κάιλα), Αθήνα: Πολιτεία.
- Storey, J. (2007). *Human resource management: A critical text*, (3rd edition). London: Thomson Learning.
- Strang, D.K. (2005). Examining effective and ineffective transformational project leadership, *Emerald Insight*, 11(3/4), available at <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13527590510606299>, ανάκτηση 5.5.2019.
- Sullivan, J.E. & Decker, J.Ph. (2009). *Αποτελεσματική Ηγεσία και Διοίκηση στις Υπηρεσίες Υγείας*, (6^η εκδ.), (μτφ. & επιμ. Θάλεια Μπελλάλη), Αθήνα: Μ. Γκιούρδας.
- Thorndike, E.L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, American Psychological Association, 140:227-235.
- Tigani, A. (2014). *Developing effective leadership through emotional intelligence tools in the public sector management*, Master's Thesis, Sarajevo: School of Economics and Business University of Sarajevo and Faculty of Economics University of Ljubljana.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. & Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in. Six Competencies for the Future of Human Resources*, New York: McGraw-Hill.

- Viswesvaran, Ch., Sanchez, J. & Fisher, J. (1999). The Role of Social Support in the Process of Work Stress: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54:314-334.
- Wan-Jing, A. & Tung, C.H. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective, *International Journal of Manpower*, 26(5):434-449.
- Webb, S.K. (2009). Why Emotional Intelligence Should Matter to Management: A Survey of the Literature, *Corpus Christi*, 74(2):32-41.
- Wechsler, D. (1943). Non-intellective factors in general intelligence. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, American Psychological Association, 38(1):101-103.
- Winston, E.B. (2003). *A Complete Definition of Leadership*. Ph.D., USA: School of Leadership Studies.
- Woods, A.P. (2004). Democratic leadership: drawing distinctions with distributed leadership. *International Journal of Leadership in Education. Theory and Practice*, 7(1):3-26.
- Αδαμάκου Λ. (2012). *Οι στρατηγικές Marketing στο Δημόσιο Τομέα: Η περίπτωση των περιφερειών*, Καβάλα: ΤΕΙ Καβάλας.
- Αθανασίου, Λ. (2007). *Μέθοδοι και Τεχνικές Έρευνας στις Επιστήμες της Αγωγής. Ποσοτικές και ποιοτικές προσεγγίσεις*, (2^η εκδ.), Ιωάννινα: Γέφυρα.
- Αλεξίου, Ο.Δ. (2017). *Οι επιπτώσεις της Οργανωσιακής Αλλαγής στη Στάση και Συμπεριφορά των Εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα*, Μεταπτυχιακή Διατριβή, Θεσσαλονίκη: ΠΑΜΑΚ, Δημόσια Διοίκηση.
- Βελισσαρίου, Ευ. (2017). *Υποκίνηση*, διαθέσιμο στο <https://docplayer.gr/64359900-Yposi-toys-skopoys-tis-anagkes-kai-ta-kinitra-toys.html>, ανάκτηση 14.4.2019.
- Βούζας, Κ.Φ. (2002). Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Στρατηγικός Παράγοντας Βελτίωσης της Ποιότητας: A Contingency Approach. *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, 108-109:294-297.

- Γούδας, Ι. (1998). *Συλλογή Αποφθεγμάτων και Γνωμικών*, Θεσσαλονίκη: αυτοέκδοση.
- Γούλα, Ι. (2016). *Η σημασία της συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Δημόσια Διοίκηση*, Μεταπτυχιακή Διατριβή, Πάτρα: ΕΑΠ, Διοίκηση Επιχειρήσεων.
- Δελλατόλας, Α. (2013). *Συναισθηματική Νοημοσύνη & Μετασχηματιστική Ηγεσία στους καθηγητές της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*, σ.18-39, Πρακτικά 7^{ου} Συνεδρίου για την Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση με θέμα «Μεθοδολογίες Μάθησης», 8-10 Νοεμβρίου 2013, τ.5^{ος}, (επιμ. Α. Λιοναράκης), Αθήνα: Ελληνικό Δίκτυο Ανοικτής και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης.
- Δημητρίου, Α.Κ. (1991). *Μέθοδοι και Τεχνικές Υποκίνησης Εργαζομένων στην Πράξη*. Αθήνα: Γαλαίος.
- ΕΣΠΑ (2014-2020). *Ινστιτούτο Επιμόρφωσης*, διαθέσιμο στο <https://www.espa.gr/el/Pages/DictionaryFS.aspx?item=256> ανάκτηση 13.5.2019.
- Καραδήμας, Θ. & Καραδήμα, Π. (2014). Η συναισθηματική νοημοσύνη ως αυθύπαρκτη έννοια και η χρησιμότητά της για τον σύγχρονο άνθρωπο και τις επιχειρήσεις, *e-journal of Science & Technology*, 5(9):59-79.
- Καφέτσιος, Κ. (2003). Ικανότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης: Θεωρία και εφαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον, *Ελληνική Ακαδημία Διοίκησης Επιχειρήσεων*: 2:16-25.
- Κεμπάρη, Ε. (2006). *Τα αποτελέσματα της ομαδικής εργασίας στην αποδοτικότητα των υπαλλήλων και την παραγωγικότητα της επιχείρησης*, Μεταπτυχιακή Διατριβή, Μεσολόγγι: ΤΕΙ Μεσολογγίου, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας.
- Κουτούζης, Μ. (1999). «Η υποκίνηση», σ.309-326, στο Δικαίος, Κ., Κουτούζης, Μ., Πολύζος, Ν., Σιγάλας, Ι. & Χλέτσος, Μ., *Βασικές αρχές διοίκησης διαχείρισης (management) υπηρεσιών υγείας*, Πάτρα: ΕΑΠ.
- Λαζόγκα, Γ. & Παναγούλης, Ε. (2017). *Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων σε επιχειρήσεις και οργανισμούς. Εφαρμογή της μεθόδου Balanced Scorecard στην ΑΚΜΩΝ ΑΕ. και στην Ελληνική Αστυνομία*, Μεταπτυχιακή Διατριβή, Πειραιάς, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.

- Λαναρά, Α.Β. (2008). *Διοίκηση νοσηλευτικών υπηρεσιών. Θεωρητικό και οργανωτικό πλαίσιο*, Αθήνα: Ιατρικές Εκδόσεις Γ.Β. Παρισιάνος.
- Λιολιόπουλος, Θ. (2004). *Ο εγκέφαλος και η ανάπτυξη του παιδιού. Οι νευροεπιστήμες και η κινητική, συναισθηματική, κοινωνική και γνωστική ανάπτυξη του παιδιού*, Θεσσαλονίκη: ΤΕΙΘ.
- Ματαπά, Ε. (2015). *Η επίδραση της οικονομικής κρίσης στην ικανοποίηση του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού του Ιπποκρατείου Γενικού Νοσοκομείου Θεσσαλονίκης*, Μεταπτυχιακή Διατριβή, Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών.
- Μαυρομαμάτη, Κ. (2017). *Η σημασία των κινήτρων των εργαζομένων στους Δήμους*, Μεταπτυχιακή Διατριβή, Κόρινθος: Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, ΑΠΘ, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών & Πανεπιστήμιο Πειραιά, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων.
- Μουστάκης, Β. (2012). *Εισαγωγή στη Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών*, τ.1^{ος}, Πάτρα: ΕΑΠ:2-84.
- Μπαλασοπούλου, Α. (2011). *Αρχές Διοίκησης και Στρατηγικής στις Υπηρεσίες Υγείας*, Αθήνα: Εθνική Σχολή Δημόσιας Υγείας.
- Μυλούλη, Ευ. (2012). *Οργανωσιακή Αλλαγή: Εφαρμογή πληροφοριακού συστήματος στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Μεταπτυχιακή Διατριβή, Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας.
- Ναζάκης, Χ. (2014). *Η λειτουργία του προγραμματισμού και η λήψη των αποφάσεων*, τ.1^{ος}, «Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών». Πάτρα: ΕΑΠ:85-127.
- Νταλιάρης, Α. (2015). *Ανταμοιβές και υποκίνηση στο σύγχρονο προβληματικό εργασιακό περιβάλλον*, Μεταπτυχιακή Διατριβή, Θεσσαλονίκη: ΑΠΘ, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών.

- Οκανταρίδου, Α. (2007). *Business Excellence: Διερεύνηση του Ρόλου της Ηγεσίας Οργανισμών που Στοχεύουν στην Κατάκτηση της Επιχειρηματικής Αριστείας. Η Περίπτωση της Τεχνομετόν Α.Ε.*, Μεταπτυχιακή Διατριβή, Θεσσαλονίκη: ΠΑ.ΜΑΚ. Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων.
- Παπαβασίλη, Θ. (2017). *Ικανοποίηση δημοτικών υπαλλήλων νομού Αιτωλοακαρνανίας και προσδοκίες αυτών από την πλευρά της διοίκησης. Μελέτη περίπτωσης. Δήμος Αγρινίου*, Μεταπτυχιακή Διατριβή, Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Αγροτικών Προϊόντων και Τροφίμων.
- Παπαδοπούλου, Ολ. (2012). *Διοίκηση συγκρούσεων, επικοινωνία, μοντέλα ηγεσίας και λήψη αποφάσεων*, Μεταπτυχιακή Διατριβή, Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, (1^η εκδ.), Αθήνα: Γ. Μπένου.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική Ηγεσία. Από την Περίοδο της Ευμενούς Αδιαφορίας στη Σύγχρονη Εποχή*, σειρά: «Επιστήμες της Αγωγής/Οικονομία-Διοίκηση της Εκπαίδευσης», (1^η εκδ.) Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Πατρώνας, Σ.Δ. (2009). *Management*, Αθήνα: Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.
- Ρίνγκελμαν, Δ. (2015). Leadership. Τι είναι καλύτερο: Να σ' αγαπούν ή να σε φοβούνται; *Fortune Greece*, 19:57.
- Ταρασίδου, Ε. (2017). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρίας Qualifood Ltd. Παρακίνηση και κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον*. Μεταπτυχιακή Διατριβή, Κύπρος: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.
- Τασούλα, Α. (2018). *Εισαγωγή των μεθόδων του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ στη Δημόσια Διοίκηση: Διερεύνηση της Εφαρμογής της Διοίκησης Μέσω Στόχων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης*, Μεταπτυχιακή Διατριβή, Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, Τμήμα Οικονομικών

Επιστημών, ΑΠΘ, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών & Πανεπιστήμιο Πειραιά,
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Τεγόπουλος & Φυτράκης (1990). *Ελληνικό Λεξικό: Ορθογραφικό, Ερμηνευτικό, Ετυμολογικό*, (4^η εκδ.) Αθήνα: Χ.Γ. Ζαχαρόπουλος & Δ. Σιταράς.

Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Αλ. (1999). *Οργάνωση και Διοίκηση. Μάνατζμεντ. Νέες Ιδέες και Τεχνικές στον 21^ο αιώνα*, (2^η εκδ.), Αθήνα: Rosili.

Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Αλ. (2001). *Αρχές Μάρκετινγκ. Η ελληνική προσέγγιση*, Αθήνα: Rosili.

Τρούλη, Κ. & Χριστολουκά, Μ. (2018). *Η εξέλιξη και οι επιλογές ανάληψης θέσης ευθύνης του σύγχρονου εκπαιδευτικού*, Ερευνητική Μεταπτυχιακή Εργασία, Πειραιάς: Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Διαδίκτυο

<http://www.pkm.gov.gr/default.aspx?lang=el-GR&page=35&pressid=18570>.

<http://www.pkm.gov.gr/default.aspx?lang=el-GR&page=35&pressid=17752>.

<http://www.pkm.gov.gr/default.aspx?lang=el-GR&page=130>

ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ/ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

βλ.	:	βλέπε
Δ.Α.Π.	:	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
ΕΑΠ	:	Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	:	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ.	:	Ελληνικός Οργανισμός Μικρών-Μεσαίων Επιχειρήσεων και Χειροτεχνίας
Ε.Φ.Ε.Τ.	:	Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων
εκδ.	:	έκδοση
επιμ.	:	επιμέλεια
ΙΝ.ΕΠ.	:	Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
μτφ.	:	μετάφραση
Ν.Π.Δ.Δ.	:	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
τ.	:	τόμος
υποσημ.	:	υποσημείωση
Σ.Ν.	:	Συναισθηματική Νοημοσύνη
Ε.Q.	:	Emotional Quotient
Ε.Q.I.	:	Emotional Quotient Inventory
Eds.	:	Editors
I.Q.	:	Intelligence Quotient
pp.	:	pages
supl.	:	supplement

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η Γ Ε Σ Ι Α	ΔΙΟΙΚΗΣΗ (MANAGEMENT)
<ul style="list-style-type: none">• Πρώτη δημιουργία – νοητική.• Προηγείται.• Προαποφασισμένα: Ποιους στόχους θέλω να επιτύχω, πώς θα ενεργήσω και γιατί.• Να κάνω τις σωστές ενέργειες.• Καθορίζει αν ο ηγέτης έθεσε τους σωστούς στόχους.• Ασχολείται με ζητήματα διοίκησης, οικοδόμησης της κουλτούρας του οργανισμού, της ανάλυσης των προβλημάτων και της εκμετάλλευσης νέων ευκαιριών.	<ul style="list-style-type: none">• Δεύτερη δημιουργία – υλική.• Έπεται της νοητικής.• Ζητούμενα: Πώς και με ποιον τρόπο μπορώ να εκτελέσω καλύτερα τα προαποφασισμένα.• Να κάνω τις σωστές ενέργειες.• Είναι η αποτελεσματικότητα στην επίτευξη των στόχων.• Αντιπροσωπεύει πειστικά καθήκοντα και λεπτομέρειες της καθημερινότητας.

Πηγή: Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, (2003:17).

Οι πιο συχνά αναφερόμενες διαφορές μεταξύ των δύο πόλων της οργάνωσης, διαχείρισης και ελέγχου ενός οργανισμού, της ηγεσίας δηλαδή και της διοίκησης, παρουσιάζονται στον ανωτέρω πίνακα. Βέβαια, θα πρέπει να υπογραμμισθεί ότι μέχρι και σήμερα, πολλοί επιστήμονες δεν ξεχωρίζουν τα δύο είδη ή βρίσκουν μεταξύ τους ελάχιστες αποκλίσεις. Ανάλογα επίσης πού ρίχνουν το βάρος -στην οργάνωση, στη στελέχωση, στον έλεγχο ή στη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα- θεωρούν αντίστοιχα σημαντική την ηγεσία ή την διοίκηση (βλ. και Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1999; Μπαλασοπούλου, 2011). Ένας από τους «γκουρού» του Management, ο Edwards Deming, ο οποίος με τα «14 Σημεία» του και την φιλοσοφία που επέβαλε στον τρόπο λειτουργίας της βιομηχανίας της Ιαπωνίας, κατάφερε να εκτινάξει την ποιότητα των ιαπωνικών προϊόντων, με αποτέλεσμα να γίνονται ανάρπαστα ανά την

υφήλιο, καθώς ήταν μοναδικά σε ποιότητα και αξιοπιστία. Η αρχή της προσέγγισης του Deming στηρίχθηκε, όχι μόνο στην στατιστική ανάλυση και τον έλεγχο αλλά και στην ενίσχυση, ανατροφοδότηση, παρακίνηση και επιβράβευση του προσωπικού, καταφέροντας να αλλάξει τον τρόπο σκέψης και λειτουργίας των υπαλλήλων και φυσικών των εκάστοτε ιθυνόντων. Στην επιτυχία του αυτή θα πρέπει να σημειωθεί ότι συνέβαλε και η συνεχής εκπαίδευση και επανεκπαίδευση του προσωπικού, που αποτελούσε ένα από τα 14 σημεία της θεωρίας του (Deming, 1991; βλ. και Begg et al., 1998; Krugman & Wells, 2009).

Διοικητική Διάρθρωση Π.Κ.Μ.

- Γενικές Πληροφορίες
- Γραφείο Περιφερειάρχη
- + Γραφεία Αντιπεριφερειάρχων
- Γραφείο Εκτελεστικού Γραμματέα
- + Νομική Υπηρεσία
- + **Αυτοτελής Διεύθυνση Υποστήριξης Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας**
- + **Αυτοτελής Διεύθυνση Πολιτικής Προστασίας**
- Αυτοτελές Τμήμα Συλλογικών Οργάνων (ΠΚΜ)
- Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου
- + Αυτοτελές Τμήμα ΠΑΜ – ΠΣΕΑ
- Αυτοτελές Γραφείο Περιφερειακού Συμπαραστάτη του Πολίτη και της Επιχείρησης
- Αυτοτελές Γραφείο Τύπου και Δημοσίων και Διεθνών Σχέσεων
- + Συλλογικά Όργανα Περιφέρειας
- + Εντεταλμένοι Σύμβουλοι
- + **Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Οργάνωσης και Λειτουργίας**
- + **Γενική Διεύθυνση Προγραμματισμού και Υποδομών**
- + **Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης και Περιβάλλοντος**
- **Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας**
 - + Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας (ΠΚΜ)
 - + Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας ΜΕ Θεσσαλονίκης
 - + Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας ΠΕ Ημαθίας
 - + Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας ΠΕ Κιλκίς
 - + Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας ΠΕ Πέλλας
 - + Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας ΠΕ Πιερίας
 - + Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας ΠΕ Σερρών
 - + Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας ΠΕ Χαλκιδικής
 - Γραφείο Γενικής Διεύθυνσης Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας
- + **Γενική Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών**
- + **Γενική Διεύθυνση Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής**

Πηγή : [Οργανισμός ΠΚΜ \(ΦΕΚ Β 4302-30.12.2016\)](#)

<http://www.pkm.gov.gr/default.aspx?lang=el-GR&page=130>

ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Η παρούσα ημιδομημένη συνέντευξη θα χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά για τις ανάγκες της μελέτης με θέμα “*Η συναισθηματική νοημοσύνη ως παράγοντας διαμόρφωσης και υλοποίησης μιας αποτελεσματικής ηγεσίας: Η περίπτωση της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας*”. Αποτελεί το ερευνητικό τμήμα της διπλωματικής μου στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων του Αλεξάνδρειου Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης. Τα προσωπικά στοιχεία και οι λοιπές πληροφορίες που αφορούν το άτομό σας είναι απολύτως εμπιστευτικά και θα τηρηθεί η ηθική δεοντολογία, καθώς και η ανωνυμία των συμμετεχόντων. Επίσης, θα σας γνωστοποιηθούν τα αποτελέσματα της έρευνας.

Παρακαλώ οι απαντήσεις σας να είναι ειλικρινείς και οποιεσδήποτε τυχόν προτάσεις ή/και σκέψεις που θα μπορούσαν να συμβάλλουν όχι μόνο στην ποιότητα και αρτιότητα της παρούσας έρευνας, αλλά και στον τρόπο διοίκησης της υπηρεσίας γενικότερα, να μην διστάσετε να τις καταθέσετε κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

ΦΥΛΟ

Άνδρας

Γυναίκα

ΗΛΙΚΙΑ

25 – 35

36 – 45

46 – 55

56 – 65

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Άγαμος/η

Έγγαμος/η

Διαζευγμένος

Μονογονεϊκή
οικογένεια

ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ - ΘΕΣΕΙΣ

0 – 10

11 – 20

21 – 30

30 και άνω

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΕ ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ

1 – 5 έτη

6 – 10 έτη

11 – 15 έτη

ΓΝΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Εκπαιδευτικό επίπεδο:

ΥΕ ΔΕ ΤΕ ΠΕ Μεταπτυχιακό Διδακτορικό

Γνώση ξένης γλώσσας

Αγγλικά Γαλλικά Γερμανικά Άλλη/ες

Γνώση και καθημερινή χρήση του υπολογιστή (στην εργασία αλλά και στον προσωπικό σας χρόνο) :

μικρή μέτρια καλή αρκετά καλή πολύ καλή

Επιμόρφωση και διά βίου μάθηση

Παρακολουθήσατε σεμινάρια και αν ναι, ποια;

.....

Τα σεμινάρια ήταν υποχρεωτικά ή προαιρετικά;

.....

Από ποιους ενημερωθήκατε σχετικά;

.....

Γνωρίζετε για το ρόλο του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α) και του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ);

.....

Πιστεύετε ότι τα σεμινάρια και εν γένει η διά βίου μάθηση συμβάλλουν στη βελτίωση της επιστημονικής σας κατάρτισης ή/και της απόδοσης στην εργασία σας και με ποιον τρόπο;

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Το πλαίσιο εργασίας σας (καθήκοντα, υποχρεώσεις κλπ.) ανταποκρίνεται στο θεωρητικό πλαίσιο της μέχρι τώρα εκπαίδευσής σας; Αν όχι, διευκρινίστε.

2. Υπάρχουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις στην ομάδα/τμήμα σας (αλληλοβοήθεια, υποστήριξη, ανάληψη πρωτοβουλιών, εισακούονται οι προτάσεις σας, άλλο...) και καλή συνεργασία μεταξύ των μελών της ;

3. Παραμερίζετε το προσωπικό σας συμφέρον για το καλό της ομάδας;

4. Στη λήψη αποφάσεων συμμετέχει το σύνολο των εργαζομένων; Ενστερνίζεστε προτάσεις των υφισταμένων σας προκειμένου να ληφθεί μία απόφαση;

5. Θεωρείτε ότι κάθε άτομο έχει διαφορετικές ανάγκες, δεξιότητες και προσδοκίες από την εργασία του και υποστηρίζετε την περαιτέρω ανάπτυξη των ικανοτήτων του;

6. Έχετε τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών για την ταχύτερη και αρτιότερη εξυπηρέτηση του κοινού/των συναδέλφων;

7. Έχετε υποβάλει ποτέ προτάσεις ή έχετε αναλάβει πρωτοβουλίες για την ποιοτική βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών; Αν ναι προς ποιους;

8. Πιστεύετε ότι η κατάθεση προτάσεων από τη βάση προς την ηγεσία (γενική διοίκηση, Υπουργείο κλπ.) είναι εφικτή ή ουτοπική και πόσο σημαντική θεωρείτε αυτή τη δυνατότητα;

9. Ο ρόλος σας ως διευθυντή είναι ευκολότερος ή δυσκολότερος σε σχέση με αυτόν του απλού υπαλλήλου; Διευκρινίστε τους τομείς ευκολίας ή/και δυσκολίας που συναντήσατε.

10. Πώς αξιολογείτε τις σχέσεις συνεργασίας με τις προϊστάμενες υπηρεσίες και τις αντίστοιχες του Υπουργείου;

11. Ως διευθυντής/διευθύντρια επιτρέπετε αντίστοιχες πρωτοβουλίες από τους υφισταμένους σας ή/και παρέχετε σχετικά κίνητρα; Αν ναι, τι είδους;

12. Υπάρχουν κατά τη γνώμη σας δυνατότητες δημιουργίας κινήτρων για βελτίωση της αποδοτικότητας και της καλύτερης/ταχύτερης εξυπηρέτησης των πολιτών;

13. Πιστεύετε ότι η διοίκηση πρέπει να είναι προσανατολισμένη με σταθερότητα και επιμονή σε στόχους διαρκούς βελτίωσης της ποιότητας;

14. Η ποιότητα στην απόδοση εξαρτάται από α) τις γνώσεις του προσωπικού β) τη συνεργασία της ομάδας γ) την ενίσχυση και καθοδήγηση του ηγέτη/διευθυντή δ) τη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού ε) τη δημιουργία εσωτερικών/εξωτερικών κινήτρων στ) όλα τα ανωτέρω ζ) άλλο.....

15. Πιστεύετε ότι ο ρόλος της διοίκησης είναι να σκέφτεται, προγραμματίζει, ελέγχει και αξιολογεί ενώ οι εργαζόμενοι απλά εκτελούν, ή θα πρέπει τα ανωτέρω να γίνονται σε αμοιβαία συνεργασία των δύο μερών;

16. Είστε της άποψης ότι η νοοτροπία της επίρριψης τυχόν ευθυνών θα πρέπει να δώσει τη θέση της στη νοοτροπία της επίλυσης των προβλημάτων; Αν ναι, πώς πιστεύετε ότι μπορεί να γίνει αυτή η επίλυση; (με κατάθεση και συζήτηση προτάσεων, από όπου και αν αυτές προέρχονται, με επιβράβευση, με δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, άλλο).

17. Τι νομίζετε ότι θα μπορούσε να βοηθήσει περαιτέρω το έργο σας;

Σας ευχαριστούμε για τη συμμετοχή σας.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

Συνέντευξη 1η

Γενικά στοιχεία

Άνδρας, 52 ετών, έγγαμος, πατέρας 2 παιδιών.

Συνολική προϋπηρεσία στο Δημόσιο 11 έτη, εκ των οποίων 5 σε θέση ευθύνης.

Οικονομικές σπουδές, μεταπτυχιακό με ειδίκευση σε Χρηματιστηριακά θέματα και διδακτορικό με αντικείμενα Τραπεζικά ζητήματα.

Εργάστηκε σε ιδιωτική Τράπεζα ως τραπεζικός σύμβουλος και στη συνέχεια στο Περιφερειακό Ταμείο Ανάπτυξης και στην Π.Κ.Μ.

Πολύ καλή γνώση Αγγλικών και χειρισμός Η/Υ σε καθημερινή βάση.

Παρακολούθησε το βασικό εκπαιδευτικό σεμινάριο – υποχρεωτικό για όλους τους μονίμους υπαλλήλους, ενημερωτικά σεμινάρια που αφορούν στο αντικείμενο εργασίας του όπως π.χ. τον νέο νόμο για τις διαγωνιστικές διαδικασίες κλπ., για τα οποία είχε ενημέρωση μέσα από την υπηρεσία του.

Γνωρίζει για το Ε.Κ.Δ.Δ. και για το ΙΝΕΠ, αλλά δεν συμμετέχει στα σεμινάρια που διοργανώνονται.

Πιστεύει ότι η επιμόρφωση προέρχεται από τις σπουδές και από τη διαρκή μελέτη εκτός της Υπηρεσίας, ώστε να υπάρχει αέναη ενημέρωση και παρακολούθηση των εξελίξεων στο αντικείμενο που ασχολείται.

Απαντήσεις των γενικών ερωτήσεων

1.- Όχι, δεν υπάρχει συνέχεια των σπουδών και της σημερινής εργασίας. Βέβαια, σε κάποια μορφή όλα βοηθάνε, εν μέρει συνδέεται το αντικείμενο και τα καθήκοντα με το θεωρητικό κομμάτι. Για παράδειγμα, η εμπειρία μου κυρίως στον τραπεζικό τομέα συνέβαλε στην κατανόηση του αναπτυξιακού Νόμου που έχει πολλά οικονομικά στοιχεία, ισολογισμούς κλπ. και στις χρηματοδοτήσεις των επιχειρήσεων. Σε ότι όμως αφορά το τμήμα της εργασίας που έχει σαν βάση τις κοινωνικές επιστήμες δεν θα έλεγα ότι έχουν κάποια εφαρμογή ή συνέχεια οι σπουδές μου. Στο Δημόσιο γενικά και, ειδικά στους Φορείς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, είναι πολύ δύσκολο να βρει κανείς εργασία πάνω στο αντικείμενο που έχει σπουδάσει.

2.- Νομίζω ότι το πιο δύσκολο κομμάτι στη Δημόσια Διοίκηση είναι αυτό της δημιουργίας καλών διαπροσωπικών σχέσεων. Ο καθένας έχει τις απόψεις του και τα «βαρίδια» που κουβαλάει, την άποψη ότι αυτός αδικείται ενώ κάποιος άλλος ευνοείται, είναι δύσκολο να διατηρήσει κανείς μία ισορροπία. Είναι ενήλικες και έχουνε όπως όλη η Ελλάδα υψηλό το “εγώ”. Στη Διεύθυνση μου προσπαθώ να είμαι ισορροπιστής και θεωρώ ότι οι σχέσεις τους γενικά είναι καλές, υπάρχει υποστήριξη και πρωτοβουλία, ακούω και ενστάσεις, αλλά βέβαια δεν είναι και το ιδανικό το οποίο νομίζω ότι δεν υφίσταται. Γενικά υπάρχουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις, αλλά πρέπει κανείς να προσέχει τα όρια και να διατηρεί τις σχέσεις σε κάποιο επίπεδο, διαφορετικά γίνεται δύσκολος ο χειρισμός και οι ισορροπίες μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.

3.- Ναι, θεωρώ ότι παραμερίζω το προσωπικό συμφέρον προς χάριν της ομάδας. Αρκετές φορές ασχολούμαι με πράγματα που θα μπορούσαν να τα κάνουν άλλοι όταν υπάρχει φόρτος εργασίας, προκειμένου να αποσυμφορηθεί ο όγκος των εργασιών και να μπορούν οι υπάλληλοι να ασχοληθούν με άλλα σοβαρά θέματα. Επίσης, εάν η ομάδα έχει ένα σταθερό αίτημα προκειμένου να διεκπεραιώσει σωστά την εργασία της, ακόμη και εάν δεν το πιστεύω απόλυτα, ωστόσο θα το διεκδικήσω από την ανώτερη Διοίκηση. Για παράδειγμα, εάν είμαστε σε επιτροπή διαγωνισμού και υπάρχει η πίεση το έργο να προχωρήσει γρήγορα, εφόσον η ομάδα κρίνει ότι χρειάζεται περισσότερος χρόνος για περαιτέρω μελέτη, προσοχή και προσπάθεια λεπτομερούς εξέτασης του θέματος, όση πίεση και να υπάρχει, η άποψη της ομάδας είναι απολύτως σεβαστή και προσωπικά την υποστηρίζω καθολικά.

4.- Ναι, πολλές φορές εισακούω τις προτάσεις των υφισταμένων για να παρθεί μια απόφαση. Θεωρώ όμως ότι μία απόφαση δεν μπορεί να λαμβάνεται από το σύνολο των συμμετεχόντων. Πρέπει να στηρίζεται σε δεδομένα και σε στοιχεία. Κάθε εργαζόμενος διατυπώνει την άποψή του με βάση τη γνώση του πάνω στα θέματα, αλλά δεν μπορεί να γνωρίζει τη συνολική εικόνα. Ο διευθυντής είναι αυτός που θα πρέπει να κάνει μία εκτίμηση όλων των παραμέτρων και να λάβει την τελική απόφαση, εφόσον αυτός είναι που θα επωμισθεί και τις οποιεσδήποτε – θετικές ή αρνητικές – ευθύνες.

5.- Ναι, φυσικά και πιστεύω ότι κάθε άτομο έχει διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και προσδοκίες : άλλοι θέλουν να αναρριχηθούν και άλλοι όχι, δεν έχουν όλοι τις ίδιες φιλοδοξίες και δεξιότητες, σίγουρα όμως πρέπει σιγά – σιγά να “χτίζεις” στελέχη, δεν μπορεί κανείς να πει ότι ένας εργαζόμενος είναι μόνο αυτό, πάει και τελείωσε. Ακόμη και εάν κάποιος ισχυρίζεται πχ. ότι «εμένα δεν με ενδιαφέρει, θέλω να είμαι ένας απλός υπάλληλος», ακόμη και αυτό δεν πρέπει να γίνεται αποδεκτό. Για μένα όλοι οι υπάλληλοι είναι εν δυνάμει Γενικοί Διευθυντές και έτσι πρέπει να κινηθεί κανείς. Δηλαδή να μην περιμένεις να ενεργοποιηθεί από μόνος του ο εργαζόμενος, αλλά να του αναθέτεις αρμοδιότητες και τμήματα ευθύνης εξηγώντας του ότι του δίνεις την ευκαιρία να δοκιμάσει τις ικανότητές του, ώστε στο μέλλον να μπορεί να φτάσει ως τη θέση του Γενικού Διευθυντή.

6. & 7.- Ναι, γενικότερα θεωρώ ότι μας έχουν δώσει τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών σαν απόρροια του έργου που παράγουμε και έχουμε κάνει ανάλογες προτάσεις βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών. Απλά η μετουσίωσή τους σε πράξη έχει ιδιαίτερη δυσκολία, δηλαδή πως θα αλλάξεις την πολιτική σου, τις διαδικασίες σου, τις πρακτικές σου για να μπορέσει να το καταλάβει και το κοινό και οι συνάδελφοι. Η ανώτερη διοίκηση θέλει και επιζητεί βελτιώσεις, αρκεί να υποδεικνύεται και ο τρόπος υλοποίησής τους, να υπάρχει δηλαδή ολοκληρωμένη πρόταση.

8.- Είναι εφικτή, αλλά δευτερεύουσας προτεραιότητας για την κορυφή, γιατί είναι δεδομένη η ατζέντα των θεμάτων που απασχολεί την ανώτερη διοίκηση και όταν προτείνεται να προστεθεί και κάποιο νέο θέμα ή βελτίωση σε ήδη υπάρχον, δύσκολα γίνεται αποδεκτό. Είναι σημαντικό να υπάρχει η δυνατότητα κατάθεσης προτάσεων από τη βάση προς την ηγεσία, να υπάρχει κανάλι επικοινωνίας και γενικά στην ΠΚΜ είναι εφικτή, αλλά με τον τρόπο που είναι δομημένη η διοίκηση (με αιρετούς και υπαλλήλους) έχει οδηγήσει στο να παραμεληθεί αυτό το κομμάτι επικοινωνίας.

9.- Ο ρόλος του Διευθυντή είναι μακράν δυσκολότερος από αυτόν του υπαλλήλου. Το μεγαλύτερο πρόβλημα είναι η διαχείριση του προσωπικού, ώστε να το κρατάς σε εγρήγορση και σε ενδιαφέρον δεδομένου ότι καθένας είναι και μια ξεχωριστή προσωπικότητα. Στη Διεύθυνσή μας είναι λίγο διαφορετικά γιατί

υπάρχουν πολύ ενδιαφέροντα αντικείμενα και πολλοί υπάλληλοι της Π.Κ.Μ θα επιθυμούσαν να εργάζονται σε κάποιο από τα τμήματά της. Έτσι, λοιπόν, με αυτό το κίνητρο και με δεδομένο ότι εφόσον βρίσκονται σε αυτή τη θέση θα πρέπει και να αποδείξουν ότι το αξίζουν, προσπαθεί κανείς να τους κρατάει σε διαρκή εγρήγορση, με αμείωτο ενδιαφέρον για την εργασία και να τους μεταδίδει το όραμα και την αποτελεσματικότητα της καθημερινής εργασίας τους.

Επίσης, πολλές φορές αυτό που είναι δύσκολο, είναι να μεταφέρεις και να πείσεις ως Διευθυντής τη Διοίκηση ότι ορισμένα αιτήματα ή προτάσεις των υφισταμένων σου είναι σωστά, ενώ η Διοίκηση έχει την αντίθετη άποψη. Απαιτείται λεπτός χειρισμός, επιμονή και επιχειρήματα για να καταφέρεις να αλλάξεις την αρχική τοποθέτηση.

10.- Με τα Υπουργεία, γενικότερα, η Διεύθυνσή μας έχει ελάχιστες επαφές και η αποτελεσματικότητα των επαφών αυτών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον αρμόδιο υπεύθυνο (τμηματάρχη, διευθυντή κλπ.) που υπηρετεί στην ανάλογη θέση. Θεωρώ ότι δεν είναι στον ιδανικό βαθμό σήμερα.

11.- Ναι, οι υφιστάμενοι φυσικά και αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, αλλά πάντοτε στο πλαίσιο της καθημερινότητας και της δουλειάς τους. Κίνητρα δεν ξέρω εάν μπορούν να υπάρξουν με τη σημερινή μορφή του Δημόσιου Τομέα. Το Δημόσιο θα έπρεπε να είναι διαφορετικά δομημένο, απαλλαγμένο από περιττά γραφειοκρατικά θέματα που διογκώνουν τον αριθμό και περιορίζουν το χρόνο των εργασιών που απαιτούνται σε κάθε στάδιο.

12.- Δεν ξέρω εάν υπάρχουν ή μπορεί να δημιουργηθούν κάποια κίνητρα. Δεδομένης της ιδιαιτερότητας μεταξύ των διαφόρων υπηρεσιών, όπου άλλες έχουν και άλλες όχι σχέση με την απευθείας εξυπηρέτηση των πολιτών δεν ξέρω εάν θα ήταν εφικτή η δημιουργία κινήτρων και, βέβαια, εφόσον πρόκειται για δημόσιο τομέα δεν υφίσταται κανενός είδους οικονομικό κίνητρο. Πιο πιθανό είναι να θεωρήσει κανείς ότι υπάρχουν αντικίνητρα σε ότι αφορά σε κάποιες υπηρεσίες ή τμήματα του Δημοσίου, όπου οι αρμοδιότητες, η γραφειοκρατία και τα στάδια ολοκλήρωσης του κάθε θέματος είναι υπερβολικά ανεπτυγμένα, δύσκαμπτα και ιδιαίτερα χρονοβόρα ως προς τον χειρισμό τους.

13.- Αναμφίβολα η διοίκηση θα πρέπει να επιδιώκει συνεχή βελτίωση της ποιότητας, να επιμένει προς αυτό το στόχο και να ελέγχει τυχόν λόγους που την εμποδίζουν. Αλλά για να μπορέσει να βελτιώσει την ποιότητα κάποιος θα πρέπει να έχει κάποιες σταθερές. Εάν, για παράδειγμα μειωθεί το προσωπικό σε ένα τμήμα, τότε το να μπορέσει η υπηρεσία να ανταπεξέλθει στις ίδιες αρμοδιότητες και χρόνους αλλά με λιγότερο προσωπικό, συνιστά και αυτό βελτίωση της ποιότητας. Συνεπώς, πρέπει να υπάρχει σαφής καταγραφή του τι είναι ποιότητα.

14.- Όλα είναι απαραίτητα και σημαντικά. Οι γνώσεις είναι απαραίτητη προϋπόθεση και εφόδιο, ακόμη και όταν δεν σχετίζονται αποκλειστικά με το εργασιακό αντικείμενο. Με την καλή συνεργασία ενισχύεται η αυτοπεποίθηση, γιατί δείχνεις στον υφιστάμενο ότι μπορεί να φέρει εις πέρας επιτυχώς το θέμα που του αναθέτεις και, επιπλέον, να το αξιοποιήσει περαιτέρω. Σίγουρα η εκπαίδευση παίζει σημαντικό ρόλο μέσα σε ένα πλαίσιο, επειδή η εκπαίδευση αφορά συγκεκριμένα στο αντικείμενο ενασχόλησης του εργαζόμενου. Θεωρώ, ωστόσο ότι η ποιότητα στην απόδοση εξαρτάται κυρίως από τη θέληση του ανθρώπου, τι θέλει να κάνει στη ζωή του και εάν τον ευχαριστεί να εργάζεται. Γιατί εάν ένα άτομο δεν θέλει να αποδώσει στην εργασία του, τότε ούτε οι φωνές αλλά ούτε και οι συγκρούσεις θα έχουν κάποιο αποτέλεσμα. Έτσι ο διευθυντής θα πρέπει να ανακαλύψει το προσωπικό κίνητρο, το “κουμπί” του καθενός, ανάλογα με την προσωπικότητά του, ώστε να τον υποκινήσει να εργασθεί και να αποδώσει. Τελικά, όμως, όλα εξαρτώνται από τη θέληση του ατόμου και από το κατά πόσο έχει ενταχθεί στην κουλτούρα του οργανισμού, που είναι κάτι που δυστυχώς λείπει από το Δημόσιο.

15.- Κατά τη γνώμη μου οι εργαζόμενοι δεν πρέπει απλά να εκτελούν, ούτε όμως και να διοικούν. Είναι μέρος του όλου συστήματος, η συμμετοχή και οι προτάσεις τους είναι απαραίτητες αλλά υπάρχει και η ιδιομορφία του Δημοσίου. Ειδικά εδώ, στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας υπάρχουν οι αιρετοί και ο Περιφερειάρχης που προέρχονται από την επιλογή του λαού, ο λαός αποφάσισε για την εκλογή τους, υπάρχει ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα και είναι απαραίτητο να υλοποιηθούν συγκεκριμένα ζητήματα. Οι εργαζόμενοι καλούνται να υποστηρίξουν και συμβάλλουν στην πραγματοποίηση και εφαρμογή των προγραμμάτων αυτών, ανεξάρτητα από τις προσωπικές τους πολιτικές πεποιθήσεις. Συνεργασία υπάρχει σε όλα τα επίπεδα, αλλά οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να ασκούν διοίκηση.

16.- Ένας διευθυντής θα πρέπει να εστιάζει στο γιατί έγινε κάτι και πως δεν θα επαναληφθεί. Και αυτό θα πρέπει να συζητηθεί περισσότερο και εκτεταμένα κυρίως με τους υφισταμένους, έτσι ώστε να διαπιστωθούν οι λόγοι που οδήγησαν σε ένα λάθος και, κυρίως, να εξαλειφθούν οι παράμετροι εκείνες που θα οδηγούσαν σε επανάληψη του ίδιου λάθους. Δεν είναι λειτουργική, αλλά ούτε και αποτελεσματική η προσπάθεια επίρριψης ευθυνών, ιδιαίτερα σε ζητήματα όπου η καλή συνεργασία, οι ώριμες προτάσεις και ο προσανατολισμός στην ποιοτική απόδοση μπορούν να οδηγήσουν σε αποτελεσματική επίλυση των προβλημάτων.

17.- Η Π.Κ.Μ. έχει καλή δομή και οργάνωση. Θεωρώ, όμως ότι αυτό που θα βοηθούσε περισσότερο το έργο της είναι, καταρχήν, να γίνει μια πιο δομημένη αξιοποίηση του προσωπικού. Υπάρχουν άνθρωποι που έχουν σπουδάσει, έχουν αποκτήσει μία εξειδίκευση και, ωστόσο, δεν αξιοποιείται το γνωστικό τους αντικείμενο, αλλά ούτε και το ενδιαφέρον που μπορεί να έχουν δείξει να ασχοληθούν με το αντικείμενο αυτό, λόγω ακριβώς της δομής αλλά και της νοοτροπίας του δημόσιου τομέα. Θα πρέπει, λοιπόν, άμεσα να επιδιώξουμε την επανεκτίμηση και αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Συνέντευξη 2η

Γενικά στοιχεία

Γυναίκα, 51 ετών, άγαμη.

Συνολική προϋπηρεσία στο Δημόσιο τομέα 19 έτη, εκ των οποίων τα 5 σε θέση ευθύνης.

Εργάστηκε 10 έτη στον Ιδιωτικό τομέα σε μεγάλες ανώνυμες εταιρείες, στα τμήματα πωλήσεων και εμπορίου.

Σπούδασε Δημόσια Διοίκηση στο Πάντειο Πανεπιστήμιο κι έκανε μεταπτυχιακά στη Διοίκηση & Οργάνωση Επιχειρήσεων.

Γνωρίζει άριστα Αγγλικά και πολύ καλά Ρωσικά και Τούρκικα. Πολύ καλή γνώση υπολογιστών και καθημερινή χρήση εντός και εκτός εργασίας.

Παρακολούθησε το βασικό εκπαιδευτικό σεμινάριο – υποχρεωτικό για όλους τους μονίμους υπαλλήλους, ενημερωτικά σεμινάρια που αφορούν στο αντικείμενο εργασίας της, τη νομιμότητα και διαφάνεια στη δημόσια διοίκηση, τη βελτίωση κοινωνικών ικανοτήτων κλπ., για τα οποία είχε ενημέρωση από την υπηρεσία της και από το διαδίκτυο.

Γνωρίζει για το Ε.Κ.Δ.Δ. και για το ΙΝΕΠ και συμμετέχει κατά διαστήματα στα σεμινάρια που διοργανώνονται.

Σε ότι αφορά στα σεμινάρια και εν γένει τη διά βίου μάθηση πιστεύει ότι συμβάλλουν περισσότερο στην επιστημονική της κατάρτιση και λιγότερο στην απόδοσή της στην εργασία. Μέσα από τις γνώσεις που προσφέρουν, ακόμη και από τη συναναστροφή με συναδέλφους, με παρόμοια ενδιαφέροντα και προβληματισμούς, βρίσκονται χρήσιμες λύσεις.

Απαντήσεις των γενικών ερωτήσεων

1. Ναι, δεδομένου ότι τελείωσα τη σχολή Δημόσιας Διοίκησης θεωρώ ότι υπάρχει συνέχεια και συνάφεια ως προς το γνωστικό αντικείμενο, ωστόσο η εφαρμογή στην πράξη δεν είναι πάντα εφικτή και διαφοροποιείται της θεωρητικής κατάρτισης.

2. Ναι, θα έλεγα ότι οι σχέσεις στην ομάδα μου είναι πολύ καλές. Υπάρχει υποστήριξη, διάλογος, ομαδικό πνεύμα, αλληλοκατανόηση και προσπάθεια αποφυγής ρήξεων.

3. Συχνά παραμερίζω το προσωπικό μου συμφέρον, πάντοτε με γνώμονα την εύρυθμη λειτουργία του τμήματος. Για παράδειγμα, πολλές φορές στον προγραμματισμό των αδειών έχουν προτεραιότητα οι υφιστάμενοί μου, ενώ κάποιες φορές μπορεί να εργαστώ πέραν του ωραρίου προκειμένου να ολοκληρωθεί έγκαιρα κάποια επείγουσα εργασία.

4. Ακούω πάντοτε τις προτάσεις των υφισταμένων. Άλλωστε προσπαθώ να υπάρχει ομαδικό πνεύμα και καλή επικοινωνία μεταξύ όλων των ατόμων της ομάδας. Όταν προκύπτει κάποιο σοβαρό πρόβλημα κάνουμε πάντοτε meetings, προκειμένου να ακουστούν όλες οι απόψεις και προτάσεις και, εάν κάποια πρόταση οδηγεί σε διευθέτηση ή και επίλυση συγκεκριμένου ζητήματος να γίνει αποδεκτή. Η οριστική απόφαση, ωστόσο, όπως άλλωστε και η ανάληψη της ευθύνης θεωρώ ότι είναι υπόθεση του εκάστοτε προϊσταμένου (δηλαδή δική μου).

5. Θεωρώ ότι κάθε εργαζόμενος είναι και μία ξεχωριστή προσωπικότητα με διαφορετικές ικανότητες και προσδοκίες από το εργασιακό του περιβάλλον και προσπαθώ να τους υποστηρίζω σε κάθε τομέα - στα πλαίσια που μου το επιτρέπουν οι απαιτήσεις της δουλειάς.

6. Υπάρχει η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, αλλά σε περιορισμένο βαθμό, γιατί θα πρέπει κανείς να κινείται μέσα σε στεγανά νομοθετικά και πολιτικά πλαίσια.

7. Ναι, προς τους ανωτέρους μου, π.χ. προς τη Γενική Διευθύντρια Εσωτερικής Λειτουργίας της Περιφέρειας, προς τον Εκτελεστικό Γραμματέα της Π.Κ.Μ., προς τους Προέδρους των Συλλογικών Οργάνων Π.Κ.Μ., κ.λπ..

8. Είναι εφικτή, εφόσον η εξουσία είναι διαλλακτική και έχει «ανοιχτή την πόρτα» στους υπαλλήλους της Διοίκησης ή/και του Υπουργείου της, πράγμα σπάνιο βέβαια αλλά και τόσο σημαντικό, καθοριστικό, αν συνέβαινε.

9. Ο ρόλος της διευθύντριας είναι σαφώς πιο δύσκολος τόσο από άποψη ευθύνης όσο και εξαιτίας του γεγονότος ότι αποτελεί τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα

στην «εξουσία» και στους υπαλλήλους, μεταφέροντας συχνά μηνύματα από πάνω προς τα κάτω, αυστηρά ή δυσάρεστα. Όπως και από κάτω προς τα πάνω, λειτουργώντας σαν κυματοθραύστης, εισπράττοντας τη δυσαρέσκεια των υφισταμένων από ακατανόητες για αυτούς εντολές. Σε επίπεδο όμως καθημερινής δουλειάς, διεκπεραίωση εγγράφων, γραφική εργασία, ελευθερία κινήσεων, ο ρόλος μου ως Διευθύντριας είναι σαφώς ευκολότερος από αυτόν ενός υπαλλήλου.

10. Καλές σε γενικές γραμμές. Η αποδοτικότητα της συνεργασίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις γνώσεις, την κατάρτιση και την κατανόηση των αρμόδιων υπευθύνων και, κυρίως, σε ότι αφορά στα Υπουργεία η συνεργασία δεν είναι πάντοτε η προσδοκώμενη.

11. Επιτρέπω πρωτοβουλίες, συμμεριζόμενη πολύ συχνά εύστοχες προτάσεις τους για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του Τμήματος.

12. Νομίζω η δυνατότητα δημιουργίας κινήτρων από την πλευρά μου προς τους υφισταμένους μου είναι πολύ περιορισμένη, δεδομένου ότι στο δημόσιο δεν υφίσταται κάποιο οικονομικής φύσης κίνητρο. Ωστόσο, θεωρώ ότι κίνητρο μπορεί να αποτελέσει ένα ήρεμο και ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον και, βέβαια, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις με σεβασμό στην προσωπικότητα του κάθε υπαλλήλου.

13. Μάλλον εννοούμε τη βελτίωση ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών της. Ναι, εφόσον αυτό γίνεται με σύνεση και αφού πρώτα η Διοίκηση μεριμνήσει για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων της, είτε σε υλικό είτε σε συναισθηματικό επίπεδο. Γιατί πιστεύω ότι ένας ευχαριστημένος υπάλληλος, θα προσφέρει ποιοτική υπηρεσία.

14. Όλα τα παραπάνω κι επιπλέον την ασφάλεια της «μονιμότητας» στην εργασία και το καλό κλίμα ανάμεσα στους συναδέλφους και στο σύνολο της ομάδας. Θεωρώ, επίσης, πολύ σημαντικό παράγοντα τη διάθεση του κάθε ανθρώπου να εργαστεί, να ενδιαφέρεται για το αντικείμενο της εργασίας του και να θέλει να είναι αποτελεσματικός. Και σε αυτόν τον τομέα πιστεύω ότι ένας εμπνευσμένος, υποκινητικός και ευφυής προϊστάμενος οφείλει να ανακαλύψει και να επιτύχει την παρακίνηση και βελτίωση της απόδοσης των υφισταμένων του υπαλλήλων.

15. Φυσικά και θα πρέπει να υπάρχει καλή συνεργασία και διαρκής επικοινωνία μεταξύ των δύο μερών, με διαρκή ανατροφοδότηση προς και από τη Διοίκηση.

16. Θεωρώ ότι η πολιτική της επίρριψης ευθυνών είναι εντελώς αναποτελεσματική, με αρνητικές μόνο συνέπειες για τον ‘ψυχισμό’ και την αποδοτικότητα της οποιασδήποτε ομάδας. Πιστεύω ότι είναι προτιμότερη η προσπάθεια διόρθωσης πιθανών λαθών και επίλυσης των εκάστοτε προβλημάτων με κατάθεση και συζήτηση προτάσεων, με επιβράβευση που συμβάλλει στην τόνωση της αυτοπεποίθησης, με παροχή πρωτοβουλίας και, κυρίως με επίδειξη της ανάλογης εμπιστοσύνης σε αυτούς που χειρίζονται τα εκάστοτε ανακύπτοντα θέματα.

17. Ίσως μεγαλύτερη ελευθερία κινήσεων ως προς την ανάληψη πρωτοβουλιών, λιγότερη γραφειοκρατία και, βέβαια, επαρκώς στελεχωμένα τμήματα.

Συνέντευξη 3η

Γενικά στοιχεία

Γυναίκα, 62 ετών, έγγαμη, μητέρα 2 παιδιών.

Συνολική προϋπηρεσία στον Δημόσιο Τομέα 31 έτη, εκ των οποίων 6 σε θέση ευθύνης.

Νομικές και Οικονομικές σπουδές, 18ετής υπηρεσία στον ΕΟΜΜΕΧ (Ελληνικός Οργανισμός Μικρών-Μεσαίων Επιχειρήσεων και Χειροτεχνίας). Πολύχρονη παρακολούθηση και διδασκαλία σε σεμινάρια για management, ανάλυση χρηματοοικονομικών στοιχείων και εκπαίδευση εκπαιδευτών.

Καλή γνώση Αγγλικών και Γαλλικών και χειρισμός Η/Υ σε καθημερινή βάση.

Παρακολούθησε το βασικό εκπαιδευτικό σεμινάριο – υποχρεωτικό για όλους τους μονίμους υπαλλήλους, ενημερωτικά σεμινάρια που αφορούν στο αντικείμενο εργασίας της όπως π.χ. ανάλυση, ερμηνεία και εφαρμογή των εκάστοτε αναπτυξιακών νόμων κλπ., για τα οποία είχε ενημέρωση τόσο εντός όσο και εκτός υπηρεσίας..

Γνωρίζει για το Ε.Κ.Δ.Δ. και για το ΙΝΕΠ, αλλά δεν συμμετέχει πλέον στα σεμινάρια που διοργανώνονται.

Πιστεύει ότι η δια βίου επιμόρφωση αποτελεί επιτακτική ανάγκη για όλους τους ανθρώπους στη σύγχρονη κοινωνία της παγκοσμιοποίησης, πολύ δε περισσότερο για όσους ασχολούνται σε δημόσιες θέσεις ευθύνης.

Απαντήσεις των γενικών ερωτήσεων

1.- Ναι, στη δική μου περίπτωση το αντικείμενο εργασίας έχει σχέση με το αντικείμενο σπουδών, επειδή υπήρχε η δυνατότητα επιλογής αλλά και επεδίωξα να ακολουθήσω αυτή την πορεία. Βέβαια, η πανεπιστημιακή κατάρτιση είναι σίγουρα πολύ θεωρητική σε σχέση με την εφαρμογή σε πρακτικό επίπεδο, αλλά τα σεμινάρια που παρακολουθούσα κάθε χρόνο κάλυπταν το πρακτικό κομμάτι. Ακόμη και σήμερα, η εργασία μου εξακολουθεί να έχει σχέση με την επιχειρηματικότητα, τους αναπτυξιακούς νόμους, τις αξιολογήσεις και τον έλεγχο των επιχειρήσεων.

2.- Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις μέσα στην ομάδα. Δίνω ιδιαίτερη σημασία στην καλή συνεργασία και, μάλιστα, έχω διδάξει η ίδια σε σεμινάρια για ομαδική συνεργασία. Όσο σημαντικό όμως είναι να

καταφέρουμε να λειτουργούμε σαν ομάδα, τόσο δύσκολος είναι ο χειρισμός των ατόμων και η διατήρηση των ισορροπιών. Πολλές φορές είναι απαραίτητο να συνυπολογίζονται και οι προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων, προκειμένου με σεβασμό και υποστήριξη να οδηγηθούμε σε περισσότερο ποιοτική και πιο αποτελεσματική διοίκηση. Έχω διαπιστώσει, άλλωστε, ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων στη συγκεκριμένη διεύθυνση, έχοντας εκτιμήσει το καλό κλίμα και την ειλικρινή και δίκαιη αντιμετώπιση όλων εκ μέρους μου, αποδέχεται και υποστηρίζει τυχόν προτάσεις μου για βελτιωμένη και λειτουργικότερη διευθέτηση επιμέρους ζητημάτων.

3.- Θεωρώ πολύ σημαντικό να λειτουργούμε σαν ομάδα και δεν διστάζω να παραμερίσω το προσωπικό μου συμφέρον προς χάριν της ομάδας. Υπάρχουν φορές που αναλαμβάνω ένα αντικείμενο εργασίας που θα μπορούσε να ολοκληρωθεί από κάποιον υπάλληλο, προκειμένου να αποσυμφορηθεί ο ίδιος και να προχωρήσει στο επόμενο στάδιο της εργασίας του, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι επιτρέπω να υπάρχει υπέρμετρη ελαστικότητα στα “όρια” εργασίας του καθενός.

Πιστεύω, επίσης, ότι ο επικεφαλής της ομάδας είναι αυτός που ασκεί διοίκηση, χωρίς ωστόσο να παραμερίζεται και η συμβολή των εργαζομένων στο τελικό αποτέλεσμα και, με ενδιαφέρει η ατομική προσπάθεια κάποιου να φέρει την υπογραφή του.

4.- Είμαι πάντοτε ανοικτή σε προτάσεις των υφισταμένων, που πιθανόν να εμπεριέχουν και μια νέα ή και διαφορετική προοπτική του θέματος, γιατί θεωρώ ότι ο διευθυντής πρέπει να γνωρίζει και να έχει μία συνολική εκτίμηση όλων των επιμέρους παραμέτρων πριν ληφθεί μία απόφαση. Η πολύχρονη εμπειρία μου, όμως, μου έχει διδάξει ότι η λήψη μιας “συμμετοχικής” απόφασης είναι στην πραγματικότητα ανέφικτη και αναποτελεσματική και, ουσιαστικά ο διευθυντής αποκλειστικά και μόνο θα πρέπει να λαμβάνει την τελική απόφαση και να φέρει την ευθύνη γι’ αυτήν.

5.- Κάθε εργαζόμενος έχει τη δική του ξεχωριστή προσωπικότητα, μοναδικά χαρακτηριστικά, ικανότητες ή αδυναμίες και σίγουρα διαφορετικές ανάγκες και προσδοκίες από τον εργασιακό του χώρο. Υπάρχουν άνθρωποι που έχουν διάθεση και ενδιαφέρον για εργασία, άνθρωποι που πρέπει να υποκινηθούν, αυτοί που μπορεί να

πάρουν πρωτοβουλία προκειμένου να διεκπεραιωθεί ένα ζήτημα και άλλοι που παραμένουν στο ελάχιστο των δυνατοτήτων απόδοσης. Προσωπικά πιστεύω και αναγνωρίζω τα προσόντα, τις γνώσεις και την πιθανή εμπειρία που απαιτούνται για να είναι αποτελεσματική μια θέση εργασίας και υποστηρίζω ένθερμα ότι κάθε άτομο θα πρέπει διαρκώς και ακούραστα να αναπτύσσει και να βελτιώνει το γνωστικό του αντικείμενο όχι μόνο εντός εργασίας, αλλά και πέρα από αυτήν.

6.- Το αντικείμενο ενασχόλησης της Διεύθυνσής μας είναι δομημένο κατά τέτοιο τρόπο ώστε να απαιτεί τυποποιημένη, διακριτή εργασία : οι προτάσεις κατατίθενται μέσω κοινού πληροφοριακού συστήματος και ακολουθούνται συγκεκριμένα βήματα ανά στάδιο και, φυσικά, οι απαραίτητοι λεπτομερείς έλεγχοι. Υπάρχει, συνεπώς, μεγάλη εξειδίκευση από τους υπαλλήλους που χειρίζονται τα διάφορα στάδια, αλλά είναι περιορισμένη η ανάληψη πρωτοβουλίας εφόσον ακολουθείται συγκεκριμένο νομοθετικό και χρηματοοικονομικό πλαίσιο και οι χρόνοι εξυπηρέτησης είναι δεδομένοι. Πάντοτε, βέβαια, προσπαθούμε και επιδιώκουμε τη βελτίωση κάθε διαδικασίας.

7.- Ναι, προτάσεις έχουν γίνει προς την ανώτερη διοίκηση στην Π.Κ.Μ., όπως για παράδειγμα όταν λόγω όγκου εργασίας υπήρχε επιτακτική ανάγκη αύξησης του προσωπικού, πρόταση που έγινε δεκτή και υλοποιήθηκε με αποτέλεσμα να υπάρξει αισθητή βελτίωση στο χρόνο και την ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών.

8.- Προτάσεις έχουν κατατεθεί προς την ανώτερη διοίκηση όπως και προανέφερα, αλλά και προς το Υπουργείο. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι κάθε πρόταση θα πρέπει να έχει συγκεκριμένες, ουσιαστικές, κατανοητές θέσεις τεκμηριωμένες με επιχειρήματα και να λαμβάνει σοβαρά υπ' όψιν τόσο τις νομικές όσο και τις πολιτικές παραμέτρους. Σε ότι αφορά στο Υπουργείο έχουν εν μέρει εισακουσθεί ορισμένες θέσεις βελτίωσης χρόνου και ποιότητας, εφόσον αντιλαμβάνονται ότι προέρχονται από ανθρώπους που έχουν και γνώση και όραμα για τη Δημόσια Διοίκηση. Ωστόσο, υπάρχει δυνατότητα να γίνουμε περισσότερο αποτελεσματικοί και προς αυτή την κατεύθυνση πάντοτε προσπαθούμε να προτείνουμε και να υλοποιήσουμε το βέλτιστο.

9.- Μέσα από την πολύχρονη πορεία μου διαπίστωσα ότι, όντας στη θέση του απλού υπαλλήλου, η εργασία μου ήταν περισσότερο διαδικαστική και εκτελεστική,

με περιορισμένο κάποιες φορές ενδιαφέρον και με λιγότερες προκλήσεις. Ως προϊσταμένη μπορώ να πω ότι βρίσκω περισσότερη “γοητεία” και ενδιαφέρον στην εργασία μου – που εν μέρει οφείλεται και στη φύση του αντικειμένου. Μου αρέσει να ανταποκρίνομαι σε προκλήσεις και καινοτομίες, όπως και να έχω πλήρη και σφαιρική γνώση και αντίληψη των δυνατοτήτων και των δυναμικών, τόσο της διεύθυνσής μου όσο και των εργαζομένων σε αυτήν. Σαφώς και θεωρώ πολύ πιο δύσκολη και απαιτητική τη θέση της διευθύντριας, αλλά αντλώ και μεγάλη ικανοποίηση από αυτήν.

10.- Τόσο το Υπουργείο ως Κεντρική Διοίκηση όσο και η Περιφέρεια ως Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης λειτουργούν υποχρεωτικά μέσα σε ένα γενικότερο πλαίσιο πολιτειακών, νομοθετικών, οικονομικών, πολιτισμικών, κοινωνικών κλπ. μηχανισμών, που δεν πάντοτε ικανοποιητικοί, αλλά ούτε και τόσο αποδοτικοί όσο θα έπρεπε. Έχουμε γενικότερα καλή συνεργασία, αλλά πολλές φορές υπερισχύει ο πολιτικός παράγοντας και σίγουρα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης τόσο της ποιότητας όσο και της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών.

11.- Είμαι ανοικτή σε προτάσεις και με ενδιαφέρει να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες οι εργαζόμενοι στην ομάδα μου, πάντοτε βέβαια στο πλαίσιο των υπηρεσιακών αναγκών και των γνωστικού τους αντικειμένου. Όσον αφορά στα κίνητρα, είναι γνωστό ότι στο Δημόσιο δεν υφίστανται κανενός είδους οικονομικά κίνητρα. Ωστόσο θεωρώ ότι η αναγνώριση της απόδοσης του κάθε υπαλλήλου ξεχωριστά, ακόμη και αυτών που έχουν πολύ μικρή θητεία και εμπειρία στη Διεύθυνσή μας, αλλά και η κατανόηση των αναγκών, η αντιμετώπιση με αξιοπρέπεια και σεβασμό και, γενικότερα, το πολιτισμένο κλίμα συνεργασίας αποτελούν σημαντικά κίνητρα.

12.- Δεδομένου ότι η Υπηρεσία μας ακολουθεί κατά κύριο λόγο τους δομημένους μηχανισμούς και τις κατευθυντήριες γραμμές που οριοθετούνται από το Υπουργείο, η δυνατότητα βελτίωσης του χρόνου εξυπηρέτησης των πολιτών είναι πολύ περιορισμένη, ενώ οι όποιες αλλαγές και βελτιώσεις πολύ δύσκολο να επιτευχθούν. Για το λόγο αυτό θεωρώ ότι δεν μπορεί να υπάρξουν κάποια επιπλέον κίνητρα πέραν των όσων ανέφερα προηγουμένως.

13.- Το σημαντικότερο για μένα είναι να καθορισθεί τι εννοούμε με τον όρο ποιότητα, δεδομένου ότι πολλές φορές εμπλέκεται και, πιθανόν να υπερισχύει ο πολιτικός παράγοντας. Για παράδειγμα, δεν αποτελεί σίγουρα δείγμα ποιότητας να μειώνεται ή να παραγκωνίζεται ένας υπάλληλος προς χάριν εξυπηρέτησης ενός πολίτη. Αντίθετα, θεωρώ ότι όταν υπάρχει αξιοπρέπεια και ειλικρινής συνεργασία μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, σεβασμός τόσο προς τους εργαζόμενους όσο και προς τον πολίτη, αλλά και αμοιβαίος σεβασμός υφισταμένων και διοίκησης, τότε σίγουρα μπορούμε να μιλάμε για ποιοτικότερη και αποτελεσματικότερη συνεργασία και εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος.

14.- Η έννοια της ποιότητας εμπεριέχει και συμπεριλαμβάνει όλα τα ανωτέρω, εφόσον το καθένα αποτελεί έναν ιδιαίτερης σημαντικότητας παράγοντα για την επίτευξη του βέλτιστου αποτελέσματος. Επιπλέον, για μένα προσωπικά, πέρα από τις γνώσεις που διαθέτει κάθε εργαζόμενος, έχει πολύ μεγάλη σημασία η δια βίου εκπαίδευση των ατόμων που θεωρώ ότι συμβάλλει τα μέγιστα στη βελτίωση της ποιότητας τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο.

15.- Θεωρώ ότι θα πρέπει οπωσδήποτε να υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης και μεταξύ της διοίκησης και της ιεραρχίας και θα πρέπει να περνάνε τα σωστά μηνύματα αμφίδρομα και προς την ηγεσία και προς τη βάση, να είναι όλοι ικανοποιημένοι, να μην νοιώθει κανείς ότι δεν του αναγνωρίζεται η προσφορά του, να εισακούονται και να συζητούνται πιθανές προτάσεις προς την ηγεσία, αλλά ο διοικών να εμπνέει, να υποστηρίζει και να υποκινεί τους υφισταμένους.

16.- Η μόνιμη επίρριψη ευθυνών είναι εντελώς στείρα και αρνητική πολιτική. Φυσικά και ο καθένας φέρει την ευθύνη για το κομμάτι που χειρίζεται, αλλά όταν υπάρχει συνεργασία δεν μπορεί να επιρρίπτονται ευθύνες σε κάποιους μόνο υφισταμένους. Όσο καλύτερη είναι η συνεργασία στην ιεραρχία του οργανισμού, τόσο αποφεύγονται πιθανά λάθη και η νοοτροπία της απόρριψης ευθυνών. Όταν υπάρχει ένα πρόβλημα ή ένας λάθος χειρισμός από ένα υφιστάμενο, αντί για επίρριψη ευθυνών θα πρέπει ο διοικών να του αναγνωρίσει τη αξία του έργου που παράγει, να του δείξει ότι εξακολουθεί να τον εμπιστεύεται, και να του αναθέσει πρωτοβουλία για να ολοκληρώσει τη συγκεκριμένη εργασία, τονώνοντας την αυτοπεποίθησή του.

17.- Η βελτίωση της υπάρχουσας υποδομής, η αναβάθμιση και επέκταση των υπαρχόντων ηλεκτρονικών και πληροφοριακών συστημάτων, εξειδικευμένη εκπαίδευση πάνω στο έργο κάθε υπηρεσίας μέσω σεμιναρίων. Επίσης, θα ήταν καλό το κάθε τμήμα, η κάθε μονάδα εργασίας να εκπαιδεύεται και σε θέματα ομαδικής συνεργασίας, διαχείρισης εντάσεων κλπ., με απώτερο σκοπό να υπάρχει και να διατηρείται πάντοτε η ποιότητα στην καθημερινότητα των εργαζομένων σε όλες τις βαθμίδες της Περιφέρειας.

Συνέντευξη 4η

Γενικά στοιχεία

Ανδρας, 63 ετών, έγγαμος, πατέρας 2 παιδιών

Συνολική προϋπηρεσία στο Δημόσιο 34 ετών, εκ των οποίων 18 σε θέση ευθύνης.

Πτυχίο Πολιτικού Μηχανικού, ειδίκευση σε Δομικά και Περιβαλλοντικά θέματα.

Πολύ καλή γνώση Αγγλικών και καθημερινή χρήση εντός και εκτός εργασίας.

Έχει συμμετάσχει σε πλήθος σεμιναρίων, σε αρκετά από τα οποία ως διδάσκων ο ίδιος.

Πιστεύει ότι τα σεμινάρια συμβάλλουν στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των υπαλλήλων, ενώ η δια βίου μάθηση όχι μόνο στην επαγγελματική, αλλά και στην προσωπική, κοινωνική και πολιτιστική βελτίωση κάθε ατόμου.

Απαντήσεις των γενικών ερωτήσεων

1.- Ναι, αποτελεί συνέχεια και προέκταση των σπουδών μου. Βέβαια, στη διάρκεια της καριέρας μου ασχολήθηκα και παρακολούθησα μία μεγάλη γκάμα τεχνικών θεμάτων, σχεδιασμό και υλοποίηση προγραμμάτων δημοσίων έργων, διαμόρφωση περιβαλλοντικών όρων κλπ.

2.- Ναι, θεωρώ ότι οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις και η αποτελεσματική συνεργασία είναι εφικτά με την προϋπόθεση ότι ο επικεφαλής της ομάδας / μονάδας διοίκησης επιλέγει ο ίδιος τα κατάλληλα άτομα για το χειρισμό κάθε θέματος.

3.- Ναι και έτσι πρέπει. Κατά τη γνώμη μου, όταν υπάρχει σεβασμός, υποστήριξη και αλληλοεκτίμηση μέσα σε μία μονάδα διοίκησης, ο Διευθυντής θα πρέπει να είναι ο πρώτος που θα παρακάμπτει το προσωπικό του συμφέρον μπροστά στο καλό της ομάδας.

4.- Στην φάση της διερεύνησης απόψεων και προτάσεων για τη λήψη των αποφάσεων μετέχουν οι σχετικοί με τα θέματα υπάλληλοι, πράγμα που σημαίνει ότι λαμβάνονται υπόψη πολύ σοβαρά οι θέσεις τους, αλλά την τελική απόφαση την παίρνω προσωπικά όπως και τις ανάλογες ευθύνες.

5.- Ναι, θεωρώ ότι κάθε εργαζόμενος έχει τη δική του ιδιαίτερη προσωπικότητα και η κάλυψη των βασικών – και όχι μόνο – εργασιακών αναγκών, καθώς και η περαιτέρω ανάπτυξη των ικανοτήτων του αποτελεί βασική προτεραιότητα τόσο της Υπηρεσίας όσο και δική μου προσωπικά.

6. Ναι, εφόσον υφίσταται πραγματική και αντικειμενική αναγκαιότητα.

7.- Ναι, αρκετές φορές προς τους αιρετούς προϊστάμενους και τα Υπουργεία.

8.- Είναι γενικά εφικτή εάν είναι σοβαρή, λαμβάνει υπόψη όλες τις παραμέτρους και είναι καλά τεκμηριωμένη, ώστε να είναι εφαρμόσιμη και πιστεύω ότι η δυνατότητα επικοινωνίας είναι εξαιρετικά σημαντική για την αποτελεσματικότερη λειτουργία όλων των Υπηρεσιών.

9.- Ο ρόλος του Γενικού Διευθυντή είναι κατά πολύ δυσκολότερος εάν επιθυμείς να εργαστείς πραγματικά. Η δυσκολία έγκειται στην επιλογή των κατάλληλων υπαλλήλων για κάθε θέμα, πράγμα που προϋποθέτει την πολύ καλή γνώση του χαρακτήρα, των δεξιοτήτων και ικανοτήτων του. Σημαντική δυσκολία είναι ότι πρέπει να έχεις υπομονή, επιμονή, ανεκτικότητα, διοικητικές ικανότητες, πειθώ και να εμπνέεις εμπιστοσύνη πρακτικά και όχι θεωρητικά.

10.- Εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τα άτομα που βρίσκονται στις αντίστοιχες θέσεις. Έχω συνεργαστεί πολλές φορές με άριστες συνθήκες, αλλά και απαράδεκτες - σε ελάχιστες περιπτώσεις - κυρίως από τα Υπουργεία

11.- Ναι, με ενδιαφέρει οι υπάλληλοι να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και το επιδιώκω. Τα κίνητρα δυστυχώς είναι μόνο ηθικά.

12.- Βεβαίως, θα μπορούσαν να δημιουργηθούν κίνητρα, εφόσον θα υπάρξει συνάρτηση με την επιπλέον αμοιβή για την υπεραπόδοση ή την αποτελεσματική ολοκλήρωση κάθε θέματος.

13.- Προφανώς, αλλά σε μία ανεξάρτητη αυτοδιοίκηση και όχι στο καθεστώς που ισχύει σήμερα.

14.- Θεωρώ ότι η ποιότητα στην απόδοση συνίσταται σε έναν επιτυχημένο συνδυασμό όλων των προαναφερθέντων και με σειρά προτεραιότητας : στην καλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων στη μονάδα διοίκησης, στην προσπάθεια δημιουργίας κινήτρων, στο γνωστικό επίπεδο αλλά και τη διαρκή εκπαίδευση του προσωπικού και, φυσικά την υποκίνηση και καθοδήγηση του διευθυντή, αλλά και την επιβράβευση του έργου των υφισταμένων όταν αυτό απαιτείται.

15.- Επιβάλλεται η αγαστή συνεργασία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων και αποτελεί μονόδρομο για την ποιοτική και αποτελεσματική λειτουργία όλου του οργανισμού.

16.- Σε μια σωστή διοίκηση πρέπει να συνυπάρχει ή απόδοση τυχόν ευθυνών και η επιβράβευση της επίλυσης των προβλημάτων.

17.- Η δραστική μείωση της ανούσιας γραφειοκρατίας σε πληθώρα διαδικασιών χωρίς σημασία και η συνεχής συνεργασία του παραγωγικού τομέα με τον δημόσιο.

Συνέντευξη 5η

Γενικά στοιχεία

Γυναίκα, 47 ετών, έγγαμη, μητέρα 2 παιδιών.

Συνολική προϋπηρεσία 20 ετών, εκ των οποίων 4 σε θέση ευθύνης.

Πτυχίο Πολιτικού Μηχανικού, μεταπτυχιακό στην Αρχιτεκτονική Τοπίου και εξειδίκευση σε σχετικά προγράμματα πληροφορικής.

Πολύ καλή γνώση Αγγλικών και Γαλλικών.

Άριστη γνώση προγραμμάτων και καθημερινή χρήση Η/Υ εντός και εκτός εργασίας.

Έχει συμμετάσχει – πέραν του βασικού για τους δημοσίους υπαλλήλους – σε πλήθος σεμιναρίων του Ε.Κ.Δ.Α.Α., του Διαβαλκανικού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης, καθώς και σε εξ' αποστάσεως επιμορφωτικά προγράμματα του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Ανήκει στο Μητρώο Εκπαιδευτών Ε.Κ.Δ.Α.Α. και πιστεύει ότι η δια βίου μάθηση συμβάλλει τόσο στον εμπλουτισμό και στην επικαιροποίηση των γνώσεων κάθε ανθρώπου όσο και στην βελτίωση της ποιότητας απόδοσης στην εργασία.

Απαντήσεις των γενικών ερωτήσεων

1.- Ναι, υπάρχει συνέχεια του γνωστικού αντικείμενου των σπουδών μου με αυτό της εργασίας μου, δεδομένου ότι και σε συνέχεια του μεταπτυχιακού μου απέκτησα εξειδίκευση στο σημερινό ιδιαίτερο αντικείμενο της δουλειάς μου στην Περιφέρεια.

2.- Ναι, υπάρχει καλή συνεργασία και ομαδικό πνεύμα σε όλα τα επίπεδα και, κυρίως αλληλοϋποστήριξη και αμοιβαίος σεβασμός. Κάποιες δυσκολίες του παρελθόντος έχουν ξεπεραστεί και πλέον υπάρχει θετικό κλίμα και αγαστή συνεργασία.

3.- Ναι, εκτός εάν αφορά προσωπικό θέμα υγείας, οπότε υποχρεωτικά δίνεται προτεραιότητα σε ατομικό επίπεδο.

4.- Ναι. Κατά διαστήματα κάνουμε συναντήσεις με παρουσία και συμμετοχή όλων των εργαζομένων της διεύθυνσης, όταν πρόκειται για σημαντικά θέματα και

πρέπει να αποφασίσουμε, για παράδειγμα, εάν πρέπει να τροποποιήσουμε μία διαδικασία και πως θα το κάνουμε. Υποβάλλονται διάφορες προτάσεις και, βέβαια, η τελική επιλογή γίνεται από εμένα. Πολλές φορές συμβαίνει να προσπαθώ να συνδυάσω “τμήματα” επιμέρους προτάσεων, προκειμένου η τελική λύση να ικανοποιεί διαφορετικές απαιτήσεις και να είναι λειτουργική και εφαρμόσιμη στην πράξη.

5.- Εννοείται πως κάθε εργαζόμενος έχει τη δική του προσωπικότητα και χαρακτήρα, με διαφορετικές ικανότητες αλλά και προσδοκίες από την εργασία του και υποστηρίζω απόλυτα την οποιαδήποτε προσπάθεια περαιτέρω ανάπτυξης των προσωπικών δεξιοτήτων καθενός ξεχωριστά.

6.- Ναι, έχω αυτή τη δυνατότητα, βέβαια πάντοτε μέσα από συζητήσεις και κοινή αποδοχή με την ανώτερη Διοίκηση. Για παράδειγμα, έχουμε δημιουργήσει μία σειρά προτυποποιημένων διοικητικών εγγράφων και διαδικασιών που αφορούν αποκλειστικά την Υπηρεσία μας και συμβάλλουν ιδιαίτερα στην εξυπηρέτηση κατά κύριο λόγο των πολιτών αλλά βεβαίως και των ίδιων των υπαλλήλων.

7.- Στην υπηρεσία μας υπάρχει μεγάλη εξειδίκευση και διαρκής ανανέωση των δεδομένων. Συνεπώς, πολλές φορές υποβάλλω προτάσεις ή/και αναλαμβάνω πρωτοβουλίες προκειμένου να τροποποιηθούν ή και να κάποιες διαδικασίες. Για παράδειγμα, πολύ πρόσφατα και σε συνεργασία πάντοτε με την Διεύθυνση Πληροφορικής της Π.Κ.Μ., δημιουργήσαμε μία νέα διαδικτυακή πλατφόρμα όπου μπορεί να γίνεται εξ’ αποστάσεως διαχείριση των διαφόρων προγραμμάτων και, όπου απαιτείται, των κρίσιμων καταστάσεων. Το πρόγραμμα αυτό εμπλουτίζεται διαρκώς με νέα δεδομένα, ανανεώνονται και βελτιώνονται οι καρτέλες και, ουσιαστικά οι προσφερόμενες υπηρεσίες.

8.- Είναι εφικτή, γίνεται πολλές φορές. Πρέπει να πω ότι σε αυτό το κομμάτι αρκετές φορές βοηθούν και οι εργασιακοί σύλλογοι, τα συνδικαλιστικά όργανα. Για παράδειγμα εάν εντοπισθεί κάποιο πρόβλημα και χρήζει άμεσης λύσης είναι δυνατό μέσω των συνδικαλιστικών οργάνων να ασκηθεί ιδιαίτερη πίεση προς τα Υπουργεία ή τους αρμόδιους φορείς, αλλά και προς τη Διοίκηση της Περιφέρειας ώστε να δοθεί πιο άμεσα και γρηγορότερα μία λύση.

9.- Ο ρόλος του προϊσταμένου είναι σαφώς πιο δύσκολος γιατί, ενώ ένας υπάλληλος έχει συγκεκριμένα καθήκοντα και υποχρεώσεις που αφορούν ένα τμήμα μόνο της συνολικής εργασίας της Διεύθυνσης, ο προϊστάμενος/διευθυντής είναι υπεύθυνος για την αρμονική συνεργασία και αποτελεσματική λειτουργία όλου του προσωπικού. Πρόκειται για θέση sandwich, γιατί αφενός διαχειρίζεται πολλούς και διαφορετικούς ανθρώπους με πιθανές αντιδράσεις, αρνήσεις, ενστάσεις ή/και παράπονα και, αφετέρου, δέχεται τις πιέσεις και θα πρέπει συνεχώς να λογοδοτεί στην ανώτερη διοίκηση, οπότε υπάρχει διαρκής και επαναλαμβανόμενη ένταση, την οποία καλείται επιτυχώς και εκατέρωθεν να διαχειρισθεί.

10.- Ικανοποιητική, εάν λάβει κανείς υπόψη του το ελάχιστο προσωπικό που στελεχώνει την Υπηρεσία μας σε σχέση με τις ανάγκες της.

11.- Ναι, επιτρέπω και επιδιώκω να υπάρχουν πρωτοβουλίες. Σε ότι αφορά στα κίνητρα που είναι πολύ σημαντικό θέμα, δεδομένου ότι δεν υφίστανται χρηματικά bonuses, σαν κίνητρο λειτουργεί περισσότερο το προσωπικό ενδιαφέρον του κάθε εργαζόμενου να προσφέρει για την Υπηρεσία του και, βέβαια, αντίστοιχα το ενδιαφέρον των διοικούντων για την αρμονική και απρόσκοπτη απασχόληση των εργαζομένων και για εμάς τους Έλληνες το ενδιαφέρον σε προσωπικό πλέον επίπεδο.

12.- Εάν υπήρχε αυτή η δυνατότητα θα έπρεπε να υπάρχουν πρωτίστως οικονομικά κίνητρα και, δευτερευόντως, αναγνώριση της αξίας του υπαλλήλου, η ηθική ικανοποίηση. Θα έπρεπε με κάποιο τρόπο να είναι θεσμοθετημένα, ώστε και οικονομικό αντίκρισμα να υπάρχει, αλλά και προσωπική επιβράβευση των ατομικών προσπαθειών.

13.- Η ποιότητα είναι σημαντικότερος παράγοντας, πολύ περισσότερο από την ποσότητα. Βέβαια, ο ορισμός της ποιότητας και διαφορετικός για κάθε υπηρεσία. Γενικά, πιστεύω ότι την ποιότητα πρέπει να την απαιτούμε και σαν πολίτες και σαν υπάλληλοι. Ποιότητα επιτελείται και με τις σωστές υποδομές, κτιριακές και τεχνολογικές, ποιότητα είναι και η κάλυψη των ίδιων ή και συνεχώς αυξανόμενων αναγκών με τον ελάχιστο αριθμό υπαλλήλων, που σημαίνει υψηλότερους ρυθμούς απόδοσης διατηρώντας το ίδιο ποιοτικό επίπεδο. Επίσης, για μένα ποιότητα σημαίνει

ο “σωστός” υπάλληλος, με τα απαραίτητα επαγγελματικά προσόντα στη σωστή θέση για να μπορεί να αποδώσει έχοντας γνώση – και κάποιες φορές και εξειδίκευση - πάνω στο εργασιακό του αντικείμενο. Τέλος, η ποιότητα που αφορά στο παραγόμενο προϊόν ή στην προσφερόμενη υπηρεσία, που αποτελεί μόνιμο και σταθερό στόχο για την υπηρεσία μας και, βέβαια, για όλη την Περιφέρεια, εφόσον εκ του αποτελέσματος κρίνεται και η προσπάθεια.

14.- Όλα τα παραπάνω. Το καλό ‘κλίμα’ μέσα στην ομάδα, η διαρκής επικαιροποίηση και εμπλουτισμός των γνώσεων των υπαλλήλων, η υποκίνηση και παρακίνηση από τον διευθυντή, αλλά και η επιβράβευση αποτελούν βασικούς παράγοντες. Ωστόσο, όμως, θα ήθελα να παρατηρήσω ότι είναι απαραίτητο να ορισθεί και να διατηρείται ένας ελάχιστος αριθμός υπαλλήλων/στελεχών ανά τμήμα, ώστε να επιτυγχάνεται η ορθή λειτουργικότητά του και η βέλτιστη αποδοτικότητα των υπαλλήλων.

15.- Σίγουρα χρειάζεται συνεργασία, αλλά ωστόσο πρέπει ξεκάθαρα να υπάρχει και ιεραρχία γιατί διαφορετικά δημιουργείται άναρχη κατάσταση.

16.- Με βάση τη δική μου εμπειρία, πολύ σπάνια η Διοίκηση θα επιρρίψει ευθύνες ή θα στραφεί κατά των υπαλλήλων, εκτός εάν πρόκειται για εσκεμμένη ή δόλια ενέργεια. Πάντοτε, σε όσες υπηρεσίες έχω εργασθεί κυριαρχεί σαν τακτική η προσπάθεια επίλυσης των προβλημάτων.

17.- Θεωρώ ότι ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα της Δημόσιας Διοίκησης αυτή τη στιγμή είναι η υποστελέχωση των υπηρεσιών, ενώ παράλληλα έχει αυξηθεί ο αριθμός των αρμοδιοτήτων και εργασιακών αντικειμένων, που έχουν μετακυλήσει από την κεντρική Κρατική Διοίκηση στους Ο.Τ.Α. Συνεπώς, η απάντησή μου είναι άμεσα επιπλέον προσωπικό και, κατά προτίμηση, ειδικευμένο προσωπικό που σήμερα πλέον μέσω των μεταπτυχιακών είναι πιο εφικτό και για την υπηρεσία μας αποτελεί πολύτιμο προσόν για οποιονδήποτε νέο υπάλληλο. Επίσης, ένα άλλο θέμα που χρήζει ιδιαίτερης προσοχής είναι η ρύθμιση της Νομοθεσίας, που στο δικό μας αντικείμενο εμφανίζει πολλά κενά και, λόγω της κρισιμότητας των καταστάσεων που διαχειριζόμαστε, απαιτείται η άμεση και αποτελεσματική αναθεώρηση ή/και συμπλήρωση των νομοθετικών διατάξεων, ώστε να υπάρξει

καλύτερος και έγκαιρος συντονισμός μεταξύ των υπηρεσιών και άρα βέλτιστα αποτελέσματα.

Συνέντευξη 6η

Γενικά στοιχεία

Γυναίκα, 55 ετών, έγγαμη μητέρα 2 παιδιών.

Συνολική προϋπηρεσία στον Δημόσιο τομέα 20 έτη, εκ των οποίων 4 σε θέση ευθύνης.

Έχει εργαστεί στον Ιδιωτικό Τομέα για 9 έτη σε μεγάλες επιχειρήσεις και για ένα οκτάμηνο στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

Πτυχιούχος του τμήματος Φυσικής της Σχολής Θετικών Επιστημών του Α.Π.Θ., με μεταπτυχιακό δίπλωμα στη Δημόσια Διοίκηση.

Άριστη γνώση Αγγλικών και χειρισμού Η/Υ, με καθημερινή ενασχόληση εντός και εκτός εργασίας.

Παρακολούθησε το βασικό εκπαιδευτικό σεμινάριο – υποχρεωτικό μετά τη συμπλήρωση 2 ετών υπηρεσίας για όλους τους μονίμους υπαλλήλους. Επίσης, σεμινάρια εξειδίκευσης σε περιβαντολλογικά θέματα, διαχείρισης κρίσεων και συγκρούσεων και εργασιακού στρες, καθώς και νομοθετικής φύσης, προαιρετικά, προκειμένου να ολοκληρώσει τις εκπαιδευτικές της γνώσεις και να ανταποκριθεί πλήρως στις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας της.

Ενημερώνεται από το Ε.Κ.Δ.Α.Α. μέσω ηλεκτρονικής πλατφόρμας, την Υπηρεσία της αλλά και από προσωπική αναζήτηση στο διαδίκτυο.

Πιστεύει ότι τα σεμινάρια είναι εξαιρετικά θετικά και αποτελεσματικά εφόσον εστιάζουν στις πραγματικές ανάγκες των Υπηρεσιών και δεν είναι απολύτως θεωρητικά, ώστε να συμβάλλουν και να προάγουν την επίλυση προβλημάτων και δυσλειτουργιών. Επιπλέον, η δια βίου μάθηση αποτελεί γι' αυτήν αυτοσκοπό και μέσο βελτίωσης τόσο του βιοτικού επιπέδου όσο και της ποιοτικής εργασιακής απόδοσης.

Απαντήσεις των γενικών ερωτήσεων

1.- Όχι. Τα εργασιακά καθήκοντα και οι υποχρεώσεις μου δεν απαιτούν εξειδίκευση, αντίθετα με την μέχρι τώρα εκπαίδευσή μου.

2.- Υπάρχει συνεργασία, καλές διαπροσωπικές σχέσεις, ενθάρρυνση για ανάληψη πρωτοβουλιών και κατάθεση προτάσεων.

3.- Ναι, όταν κρίνεται επιβεβλημένο και απαιτείται ολοκλήρωση των διαδικασιών ενός ζητήματος.

4.- Πάντα παρέχεται αυτή η δυνατότητα, καθώς θεωρώ πως η αξιολόγηση όλων των προτάσεων οδηγεί στην καλύτερη επίλυση κάθε προβλήματος.

5.- Με απόλυτη βεβαιότητα κάθε άτομο έχει διαφορετικές ανάγκες, δεξιότητες και προσδοκίες και πρέπει να γίνονται διαρκώς περαιτέρω προσπάθειες προς αυτήν την κατεύθυνση, καθώς θεωρώ πως θα έχει θετική επίδραση τόσο στο άτομο, όσο και στην εργασία του.

6.- Δυστυχώς υπάρχει περιορισμένη δυνατότητα σε αυτό το ζήτημα, εφόσον η Υπηρεσία μας κινείται σε αυστηρά νομοθετικά και χρονικά πλαίσια.

7.- Ναι, όσον αφορά στην απλούστευση περιττών γραφειοκρατικών διαδικασιών.

8.- Θεωρώ ότι είναι ιδιαίτερα σημαντική αλλά και εφικτή, δεδομένου ότι υπάρχει δυνατότητα καταγραφής και αξιολόγησης προβλημάτων, τα οποία δεν είναι ορατά στην κορυφή της πυραμίδας της Ανώτερης Διοίκησης.

9.- Είναι δυσκολότερος όσον αφορά το μέγεθος της ευθύνης.

10.- Δεν υπάρχουν δυνατότητες συνεργασίας, καθώς απουσιάζει η βούληση για την επίλυση προβλημάτων χρησιμοποιώντας τρόπους που θα αποσβέσουν το πρόβλημα στη γέννηση του.

11.- Ναι, ενθαρρύνοντας τους να αναζητούν διευκρινήσεις από τις προϊστάμενες υπηρεσίες και τις αντίστοιχες των Υπουργείων, προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι χρόνοι διεκπεραίωσης των υποθέσεων.

12.- Υπάρχουν δυνατότητες δημιουργίας κινήτρων, όπως για παράδειγμα ευέλικτο ωράριο εργασίας, επιβράβευση υλική ή ηθική κ.λ.π., αλλά δεν είναι εύκολα εφαρμόσιμα στον Δημόσιο τομέα.

13.- Ναι, πρέπει οπωσδήποτε να είναι προσανατολισμένη σε στόχους διαρκούς βελτίωσης, ιδιαίτερα σε εποχές ραγδαίων εργασιακών και κοινωνικών αλλαγών, όπως η σημερινή.

14.- Πιστεύω ότι η ποιότητα είναι συνδυασμός όλων των ανωτέρω. Θεωρώ, επίσης, εξίσου σημαντικό παράγοντα την κατά διαστήματα επικαιροποίηση αλλά και εμπλουτισμό των γνώσεων όλων των εργαζομένων, καθώς και τη διαρκή υποκίνηση και παρακίνηση εκ μέρους της διοίκησης, παράλληλα με την επιβράβευση της απόδοσης αυτών.

15.- Θα πρέπει απαραίτητα να υπάρχει αμοιβαία συνεργασία των δύο μερών για την επίτευξη του βέλτιστου αποτελέσματος τόσο για τον οργανισμό όσο και για τους ίδιους τους εργαζόμενους.

16.- Η προσπάθεια θα πρέπει να είναι πάντοτε προς την επίλυση των προβλημάτων, με κατάθεση και συζήτηση προτάσεων, από όπου και αν αυτές προέρχονται.

17.- Η αλλαγή νοοτροπίας όσον αφορά τις σχέσεις με την Κρατική Κεντρική Διοίκηση, η μείωση της περιττής σε αρκετά στάδια γραφειοκρατίας και η στελέχωση των Υπηρεσιών με επαρκές και εξειδικευμένο στο γνωστικό αντικείμενο προσωπικό.

Συνέντευξη 7η

Γενικά στοιχεία

Άνδρας, 54 ετών, έγγαμος, πατέρας 2 παιδιών.

Συνολική προϋπηρεσία στο Δημόσιο 20 έτη, εκ των οποίων 6 σε θέση ευθύνης.

Σπουδές στη Γεωπονική Σχολή, μεταπτυχιακό με ειδίκευση σε Περιβαλλοντολογικά θέματα.

Πολύ καλή γνώση Αγγλικών και Γαλλικών και χειρισμός Η/Υ σε καθημερινή βάση, εντός και εκτός εργασίας.

Παρακολούθησε το βασικό εκπαιδευτικό σεμινάριο – υποχρεωτικό για όλους τους μονίμους υπαλλήλους, ενημερωτικά σεμινάρια που αφορούν στο αντικείμενο εργασίας του στον Ενιαίο Φορέα Ελέγχου Τροφίμων (Ε.Φ.Ε.Τ.), στον Ελληνικό Οργανισμό Μικρών – Μεσαίων Επιχειρήσεων και Χειροτεχνίας (Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ.), στη Γενική Διεύθυνση Υγείας, σε Κ.Ε.Κ. κλπ., για τα οποία είχε ενημέρωση μέσα από την υπηρεσία του, αλλά και από προσωπική αναζήτηση μέσω διαδικτύου.

Πιστεύει ότι στη ζωή του κάθε άνθρωπος θα πρέπει να επιδιώκει να μορφώνεται διαρκώς και να ανανεώνεται μέσω της γνώσης. Θεωρεί ότι τα σεμινάρια συμβάλλουν αφενός στην επικαιροποίηση των γνώσεων και στην επιπλέον κατάρτιση π.χ. σε θέματα νομοθεσίας και, αφετέρου, στη δικτύωση με άλλους συναδέλφους που αντιμετωπίζουν τα ίδια κοινά προβλήματα.

Απαντήσεις των γενικών ερωτήσεων

1.- Όχι, δεν υπάρχει άμεση συνέχεια με το αντικείμενο των σπουδών μου. Υπάρχει μια μικρή σχέση μόνο σε ότι αφορά στα Ευρωπαϊκά προγράμματα που συμμετέχει η Περιφέρεια και περιλαμβάνουν και αγροτικά ή /και περιβαλλοντολογικά θέματα, αλλά κυρίως ασχολούμαι με οικονομικά θέματα που δεν σχετίζονται με τις παλαιότερες σπουδές μου.

2.- Κατά μεγάλο ποσοστό ναι. Οι μεταξύ μας σχέσεις είναι σε πολύ καλό επίπεδο, αλλά η καλή συνεργασία είναι κάτι που το επιδιώκω και εγώ προσωπικά για όλη την ομάδα.

3.- Υποστηρίζω όσο μπορώ την ομάδα και εάν χρειασθεί μπορεί να αφιερώσω από τον προσωπικό μου χρόνο για να ολοκληρωθεί κάποια διαδικασία ή να αναλάβω εγώ την ευθύνη για την περαίωση ενός ζητήματος. Ακόμη, εάν κάποιος υπάλληλος χρειασθεί να παραμείνει πέραν του ωραρίου προκειμένου να φέρει εις πέρας μία υπόθεση, τότε έστω και σαν φυσική παρουσία και για ηθική υποστήριξη παραμένω μαζί του μέχρι να τακτοποιηθεί κάθε εκκρεμότητα.

4.- Βασίζομαι στην άποψη των υπαλλήλων και στις προτάσεις που πιθανόν να υποβάλλουν. Άλλωστε, πιστεύω ότι για να γίνει καλύτερα αποδεκτή μία απόφαση θα πρέπει πρώτα να έχει συζητηθεί, να υπάρχει μία ζύμωση, να ακουστούν όλες οι απόψεις και οι πιθανές ενέργειες, ώστε η εφαρμογή της τελικής απόφασης να γίνει με τον καλύτερο και ηπιότερο δυνατόν τρόπο.

5.- Θεωρώ ότι κάθε άνθρωπος είναι μοναδικός και προσπαθώ να βοηθήσω προς αυτή την κατεύθυνση, δηλαδή να βρω το “κουμπί” του καθενός, για να τον παρακινήσω με τον ανάλογο τρόπο ώστε να είναι όσο το δυνατόν πιο αποδοτικός στη δουλειά του.

6.- Υπάρχουν περιπτώσεις που μπορεί κανείς να αναλάβει πρωτοβουλία για να επιτύχει ένα καλύτερο αποτέλεσμα, να απλουστευθεί μία διαδικασία, να υπάρξουν επιπλέον ηλεκτρονικές εφαρμογές προκειμένου να διευκολυνθεί το έργο των υπαλλήλων, να υπάρξει ταχύτερη και αρτιότερη εξυπηρέτηση. Ωστόσο, μιλάμε για μικρού μεγέθους αλλαγές και πάντα μέσα στα πλαίσια – οικονομικά και θεσμικά – που επιτρέπει η Δημόσια Διοίκηση.

7.- Ναι, αυτό το προσπαθώ πάντοτε σε όλη τη διάρκεια της καριέρας μου και προς τους υφισταμένους, αλλά κυρίως προς τους πολιτικούς μου προϊσταμένους, ακόμη και προς τα αρμόδια Υπουργεία, ανάλογα με τις θέσεις που έχω υπηρετήσει. Πιστεύω ότι έστω και μία μικρή βελτίωση πχ. σε μια δικτυακή πλατφόρμα μπορεί να επιφέρει πολλαπλάσιο αποτέλεσμα και επιδιώκω όσο μπορώ οι εργασίες να εκτελούνται όσο το δυνατόν ταχύτερα και γρηγορότερα, στα πλαίσια της νομιμότητας και του δημόσιου συμφέροντος.

8.- Είναι εφικτή αρκετές φορές όπως, για παράδειγμα, όταν διαπιστώνονται κάποια προβλήματα κατά την πρακτική εφαρμογή των διατάξεων που πιθανόν ο νομοθέτης δεν είχε προβλέψει ή αλλαγή κάποιων διαδικασιών που μπορεί να διευκολύνουν στην καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Όταν, λοιπόν, σε αυτή την κατεύθυνση γίνονται προς τα άνω εγγράφως τεκμηριωμένες προτάσεις που υποδεικνύουν και αποδεικνύουν την ανάγκη αυτών των αλλαγών, τότε συμβαίνει να γίνονται και αποδεκτές.

9.- Σαν διευθυντής δεν έχω το καθημερινό βάρος διεκπεραίωσης ενός συγκεκριμένου ζητήματος, έχω όμως την υποχρέωση της διαρκούς ενημέρωσης σε συνδυασμό με τις ήδη προαπαιτούμενες γνώσεις, την ευθύνη για τις πράξεις όλων των υπαλλήλων και τις επιπτώσεις τους απέναντι στις άλλες Υπηρεσίες, στις Δικαστικές Αρχές, στον ίδιο τον Πολιτικό μου Προϊστάμενο. Ο διευθυντής είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ ανώτερης ηγεσίας και υφισταμένων, αποδέκτης των παραπόνων ή/και των αιτημάτων των εργαζομένων, αλλά και τη Γενικής Διεύθυνσης και πολλές φορές ο ρόλος του συνίσταται μεταξύ άλλων και στην εξισορρόπηση και εξομάλυνση των όποιων αντιδράσεων.

10.- Η Υπηρεσία μας ασχολείται κατά κύριο λόγο με την τεχνική και οικονομική διαχείριση προγραμμάτων και συνεργάζεται με πολλές άλλες δημόσιες υπηρεσίες, όπως η Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης, η Διεύθυνση Τεχνικών Έργων, η Διεύθυνση Τουρισμού, η Διεύθυνση Οικονομικού και με τις αρμόδιες υπηρεσίες των Υπουργείων. Δεδομένου ότι κάθε υπηρεσία φροντίζει να καλύπτει το δικό της νομοθετικό πλαίσιο και να ικανοποιεί το δικό της - καλώς εννοούμενο - συμφέρον, θεωρώ ότι έχουμε γενικότερα καλή συνεργασία και αμοιβαία εξυπηρέτηση. Διαφωνίες φυσικά και υπάρχουν, αλλά εξαρτάται και από τους αρμόδιους που βρίσκονται στις αντίστοιχες θέσεις. Για παράδειγμα, με το Υπουργείο Εσωτερικών, παρόλο που σε αυτό υπαγόμαστε δεν έχουμε και τόσο καλές σχέσεις σε αντίθεση με το Υπουργείο Ανάπτυξης, με το οποίο έχουμε πολύ καλή συνεργασία.

11.- Βεβαίως και το επιτρέπω και μάλιστα θεωρώ ότι σε κάποια θέματα έχουν καλύτερη γνώση από εμένα, ακριβώς επειδή ασχολούνται αποκλειστικά και μόνο με αυτό το θέμα και οφείλω να ζητήσω να μου μεταφέρουν τη γνώση και την εμπειρία τους επ' αυτού. Μιλώντας για κίνητρα μπορώ μόνο να σκεφθώ εάν π.χ. μου ζητηθούν

κάποιες εφαρμογές πληροφορικής, να φροντίσω να προμηθεύσω την Υπηρεσία μου με τα κατάλληλα “εργαλεία”. Δηλαδή, προσπαθώ όσο μπορώ να καλύπτονται οι οποιεσδήποτε ανάγκες σε επίπεδο ηλεκτρονικών εφαρμογών, ώστε να διεκπεραιώνονται πιο γρήγορα και απρόσκοπτα όλες οι διαδικασίες και με αυτή την έννοια μπορεί να πει κανείς ότι αυτό αποτελεί ένα καλό και αποτελεσματικό κίνητρο.

12.- Υπάρχουν δυνατότητες.. Βέβαια, εμείς σαν Υπηρεσία δεν έχουμε άμεση σχέση με το κοινό, τους πολίτες αλλά, κυρίως, με εργολάβους και άλλες δημόσιες Υπηρεσίες. Πιστεύω, όμως ότι ένα ήρεμο και ασφαλές περιβάλλον είναι εξαιρετικά σημαντικό, όπως άλλωστε και η ψυχολογική υποστήριξη στο χώρο εργασίας από αυτόν που προΐσταται ή και το γεγονός ότι πάντα υποστηρίζω τους υπαλλήλους απέναντι στην πολιτική ηγεσία και προς τους τρίτους, να παρέχω δηλαδή ένα πλαίσιο ασφαλείας στην εργασία τους. Πιστεύω ότι πρέπει να υπάρχει μία θετική επανατροφοδότηση, δηλαδή να βρίσκει κανείς τα θετικά σημεία στο εργασιακό του περιβάλλον και στο αντικείμενο με το οποίο απασχολείται – ακόμη και όταν υπάρχουν ελάχιστες δυνατότητες – ώστε να μπορεί να έχει καλή διάθεση και να θέλει να αποδώσει στην εργασία του.

13.- Ναι, είναι απαραίτητο, χωρίς ωστόσο να είναι σε βάρος των εργαζομένων. Ποιότητα, για παράδειγμα, είναι και η έγκαιρη και χωρίς ταλαιπωρία εξυπηρέτηση των πολιτών, των εργολάβων κλπ. Επίσης, στην Υπηρεσία μας διαχειριζόμαστε Ευρωπαϊκά προγράμματα, για τα οποία υπάρχει ξεχωριστός προϋπολογισμός που πρέπει να απορροφηθεί προς αναπτυξιακή κατεύθυνση. Χρειάζεται, λοιπόν, να εισακούονται και τυχόν νέες και αναπτυξιακές προτάσεις τρίτων εκτός υπηρεσίας, καινοτόμες ιδέες και εφαρμογές π.χ. από το Πανεπιστήμιο, από Επαγγελματικούς Φορείς, από τα Επιμελητήρια κλπ., ώστε αυτές να μπορούν να υλοποιηθούν με απώτερο σκοπό το καλό των πολιτών της Περιφέρειας και την περαιτέρω ανάπτυξη όλων των επιχειρησιακών τομέων.

14.- Θεωρώ ότι η ποιότητα στην απόδοση αποτελεί συνδυασμό όλων αυτών των παραγόντων και κάτι επιπλέον που εμείς οι Έλληνες διαθέτουμε σαν λαός : το φιλότιμο. Το φιλότιμο των εργαζομένων, ουσιαστικά δηλαδή το προσωπικό ενδιαφέρον των ανθρώπων, που είναι το σημαντικότερο όλων, γιατί συμβαίνει να υπάρχουν υπάλληλοι με γνώσεις, με σπουδές, μεταπτυχιακά κλπ. οι οποίοι δεν

ενδιαφέρονται να προσφέρουν πέραν της τυπικής εργασίας τους ή ακόμη ούτε κι αυτήν – παρόλη την υποκίνηση και την ενθάρρυνση που μπορεί να τους παρέχεται και υπάρχουν υπάλληλοι με βασικές σπουδές που δραστηριοποιούνται, ερευνούν, αναζητούν εναλλακτικές και ενδιαφέρονται πραγματικά για το εργασιακό τους αντικείμενο. Άνθρωποι που, με την κατάλληλη υποκίνηση, μπορεί να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, να τους αναθέτεις και να υλοποιούν σημαντικά projects και να μπορείς να είσαι σίγουρος για την ποιότητα της δουλειάς τους.

15.- Θα πρέπει σίγουρα να υπάρχει καλή συνεργασία, είναι μία αμφίδρομη κατάσταση στα πλαίσια της θετικής επανατροφοδότησης. Για παράδειγμα εάν η ιδέα ενός υπαλλήλου εισακουσθεί με αποτέλεσμα να διευκολύνει και την εργασία του, θεωρώ ότι η ηθική ικανοποίηση είναι πολύ σημαντική γι' αυτόν. Η Διοίκηση και οι εργαζόμενοι είναι “κομμάτια” αλληλένδετα και θα πρέπει πάντοτε να υπάρχει αλληλοσεβασμός και αλληλοεκτίμηση. Το να είναι μόνο αυστηρός και απόλυτος αυτός που διοικεί, δεν σημαίνει ότι είναι καλός αλλά ούτε και αποτελεσματικός. Το κρίσιμο για εμένα είναι να καταφέρεις να κερδίσεις το σεβασμό και να αποτελέεις θετικό παράδειγμα, να συμμετέχεις και να εμπλέκεσαι και, κυρίως, να εμπνέεις και να προκαλείς το ενδιαφέρον και τη συμμετοχή όλης της ομάδας που ηγείσαι με σκοπό το βέλτιστο ποιοτικό αποτέλεσμα.

16.- Εννοείται ότι η προσπάθεια θα πρέπει να είναι προς την κατεύθυνση επίλυσης των προβλημάτων, κυρίως με συζήτηση διαφόρων προτάσεων. Δεν μπορεί κανείς να τα γνωρίζει όλα, χρειάζεται όμως να ακούει και τις απόψεις και τις υποδείξεις των άλλων, προκειμένου να αποκτήσει μία ολοκληρωμένη άποψη κάθε ζητήματος. Θεωρώ ότι όταν επικρατεί κοινή λογική και ειλικρίνεια, χωρίς να προσπαθεί κανείς να “στήσει παγίδες” και αμοιβαία εμπιστοσύνη σε μία ομάδα, τότε λειτουργώντας σε κλίμα ασφαλείας μπορεί πάντα να βρεθεί μία λύση – ακόμη και μέσα από τις διαφωνίες.

17.- Θα ήθελα να υπήρχε η δυνατότητα παροχής οικονομικών κινήτρων, δηλαδή βάσει Νόμου να υπήρχαν και οικονομικά ή άλλα οφέλη. Το κυριότερο όμως είναι το ανθρώπινο δυναμικό και θα ήθελα να υπάρξει οπωσδήποτε περισσότερο προσωπικό, ώστε να υπάρξει ακόμη μεγαλύτερη αποδοτικότητα στην Υπηρεσία. Και,

βέβαια, θα ήθελα να υπήρχε η δυνατότητα επιλογής του κατάλληλου προσωπικού, που αρκετές φορές στο Δημόσιο Τομέα δεν είναι εφικτό.